



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TEMA:**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA GASOLINERA “ALOBAMBA CIA.  
LTDA.”, DEL CANTÓN TISALEO DE LOS AÑOS 2013 Y 2014

**AUTORA:**

LAURA MARLENE BUENAÑO PALACIOS

AMBATO-ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Laura Marlene Buenaño Palacios, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

---

Eco. Jenny Isabel Chávez Rojas  
**DIRECTORA**

---

Ing. Viviana del Pilar Logroño Satán  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Laura Marlene Buenaño Palacios declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 2 de Marzo 2016

---

Laura Marlene Buenaño Palacios  
CC: 1804649315

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi padre , a mi madre y a mis hermanos por ser mi apoyo y estar conmigo en todo momento, y en especial a mi esposo y a mi hija que por su comprensión y paciencia.

*Laura Buenaño Palacios*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios por permitirme estar aquí y cumplir una de mis más anheladas metas.

Mis más sincero agradecimiento a la ESPOCH y en general a todas las personas que forman parte de esta prestigiosa institución y que me han acogido durante estos años de estudio, en especial a mis profesores y tutoras que han compartido sus conocimientos conmigo y me han instruido de la mejor manera .

También agradezco profundamente a las personas que laboran en la Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. por su colaboración y predisposición que me han permitido desarrollar mi investigación de manera adecuada .

*Laura Buenaño Palacios*

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Anexos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes históricos .....	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1. Auditoría de gestión.....	9
2.2.1.1. Objetivos de la auditoría de gestión.....	10
2.2.1.2. Fines de la auditoría de gestión.....	11
2.2.1.3. Alcance de la auditoría .....	11
2.2.1.4. Técnicas y procedimientos de la auditoría de gestión .....	12
2.2.1.5. Fases de la auditoría de gestión .....	18
2.2.2. Control de la eficacia, eficiencia y economía .....	33

2.2.2.1. Evaluación de la eficiencia y de la economía .....	33
2.3. HIPÓTESIS .....	38
2.4 VARIABLES .....	38
2.4.1 Variable independiente .....	38
2.4.2 Variable dependiente .....	38
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.2.1. Investigación bibliográfica-documental .....	39
3.2.2. Investigación de campo .....	40
3.2.3. Investigación descriptiva .....	40
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	42
3.4.1. Métodos .....	42
3.4.1.1. Método deductivo .....	42
3.4.1.2. Método inductivo .....	42
3.4.1.3. Método analítico sintético.....	42
3.4.1.4. Método sistémico.....	43
3.4.2. Técnicas .....	43
3.4.3 Instrumentos .....	42
3.5 Resultados.....	42
3.5.1 Tabulación de Encuesta .....	42
3.6 Verificación de hipótesis .....	42
3.6.1. Sistema de hipótesis.....	56
3.6.2. Modelo lógico .....	56
3.6.3. Modelo estadístico .....	58
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b>	
4.1. Tema .....	61
4.1.1. Archivo permanente.....	61
4.1.2. Archivo corriente .....	79
4.2. FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR .....	81
4.2.1. Programa de auditoría.....	81
4.2.2. Planificación preliminar.....	82

4.2.3. Cédula narrativa.....	89
4.2.4. Cédula narrativa.....	91
4.2.5. Cédula narrativa.....	94
4.2.6. Informe de conocimiento preliminar .....	96
4.3. FASE 2: PLANIFICACIÒN.....	97
4.3.1. Programa de auditoría.....	98
4.3.2. Fórmulas del nivel de riesgo y confianza .....	99
4.3.3. Cuestionario de control interno.....	100
4.3.4. Medición del riesgo ambiente de control.....	101
4.3.5. Medición del riesgo de evaluación de riesgos .....	103
4.3.6. Medición del riesgo de actividades de control.....	105
4.3.7. Medición del riesgo de información y comunicaciòn.....	107
4.3.8. Medición del riesgo de supervisión y monitoreo.....	109
4.3.9. Matriz de calificación de los riesgos.....	110
4.3.10. Riesgos de auditoría.....	112
4.3.11. Informe de control interno .....	113
4.3.12. Hallazgos de control .....	117
4.3.13. Orden de trabajo.....	126
4.4. FASE 3: EJECUCIÒN.....	127
4.4.1. Programa de auditoría.....	128
4.4.2. Evaluación del procedimiento para la creación y asignación de funciones.....	129
4.4.3. Evaluación del procedimiento de reclutamiento y selección del personal .....	132
4.4.4. Evaluación del procedimiento de evaluación del desempeño .....	135
4.4.5. Evaluación del procedimiento de pago a proveedores.....	138
4.4.6. Evaluación del procedimiento de pago de sueldo y beneficios de ley.....	141
4.4.7. Evaluación del procedimiento de adquisiciones.....	144
4.4.8. Indicadores de gestión .....	147
4.4.9. Hoja de hallazgos de auditoría.....	152
4.5. FASE 4: COMUNICACIÒN DE RESULTADOS.....	154
4.5.1. Programa de auditoría.....	155
4.5.2. Notificación para la lectura del informe final.....	156
4.5.3. Acta de conferencia de lectura del borrador .....	157
4.5.4. Carta de presentación.....	158

4.5.5. Informe de auditoría de gestión .....	160
CONCLUSIONES .....	168
RECOMENDACIONES .....	169
BIBLIOGRAFÍA.....	173
ÍNDICE.....	174
ANEXOS.....	175

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población de la Investigación .....	41
Tabla N° 2: Socialización del Reglamento Interno .....	45
Tabla N° 3: Conocimiento de la Cultura Corporativa.....	46
Tabla N° 4: Existencia de manuales operativos .....	47
Tabla N° 5: Satisfacción de necesidades laborales .....	48
Tabla N° 6: Manual de funciones en la inducción .....	49
Tabla N° 7: Estabilidad Laboral.....	50
Tabla N° 8: Sueldos y Beneficios de ley.....	51
Tabla N° 9: Capacitación .....	52
Tabla N° 10: Evaluación del trabajo .....	53
Tabla N° 11: Debilidades de la empresa .....	54
Tabla N° 12: Necesidad de una Auditoría de Gestión .....	55
Tabla N° 13: Frecuencias Observadas .....	58
Tabla N° 14: Frecuencias esperadas .....	59
Tabla N° 15: Cálculo del Chi Cuadrado .....	59
Tabla N° 16: Marcas de Auditoría .....	73
Tabla N° 17: Índices de Auditoría .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Fases de la Auditoría de Gestión .....	18
Gráfico N° 2: Relación de la Eficacia, eficacia y Economía .....	35
Gráfico N° 3: Socialización del Reglamento Interno.....	45
Gráfico N° 4: Conocimiento de la Cultura Corporativa.....	46
Gráfico N° 5: Existencia de manuales operativos .....	47
Gráfico N° 6: Satisfacción de necesidades laborales .....	48
Gráfico N° 7: Manual de funciones en la inducción .....	49

Gráfico N° 8: Estabilidad Laboral.....	50
Gráfico N° 9: Sueldos y Beneficios de Ley .....	51
Gráfico N° 10: Cpaacitación .....	52
Gráfico N° 11: Evaluación del trabajo .....	53
Gráfico N° 12: Debilidades de la empresa .....	54
Gráfico N° 13: Necesidad de una Auditoría de Gestión .....	55
Gráfico N° 14: Distribución Chi Cuadrado.....	57
Gráfico N° 15: Modelo Grafico del Chi Cuadrado .....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Formato de Encuesta.....	176
Anexo N° 2: Registro único de Contribuyente .....	177
Anexo N° 3: Escritura Pública .....	178
Anexo N° 4: Facturas Auditadas.....	182
Anexo N° 5: Instalaciones Físicas.....	183
Anexo N° 6: Resumen Reportes Diarios.....	184
Anexo N° 7: Manual de Shell (Primax) .....	185
Anexo N° 8: Registro de Medio Ambiente y Seguridad Industrial 2014 .....	188
Anexo N° 9: Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.....	189
Anexo N° 10: Certificado de Disposición Final de Residuos Especiales .....	190
Anexo N° 11: Cronograma de Control Anual.....	191
Anexo N° 12: Elaboración de Encuestas por el personal.....	192
Anexo N° 13: Reunión de Lectura de Informe de Auditoría .....	193

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de la presente investigación Auditoría de gestión a la gasolinera “ Alobamba Cia Ltda ” ,del Cantón Tisaleo años 2013 -2014, sirvió para determinar la eficiencia y eficacia en las operaciones de estos períodos , para lo cual se realizó un diagnóstico inicial de la empresa , la metodología aplicada para la investigación se apoyó en el paradigma crítico propositivo , mediante la investigación bibliográfica ,descriptiva y de campo ,utilizando los métodos deductivo, inductivo ,analítico – sintético , mediante las técnicas de auditoría como indagación ,comprobación ,análisis y realización de encuestas , mientras que COSO I fue el método que sirvió para a evaluación de los procesos mediante su representación gráfica a través de flujogramas que son las herramientas que permiten dar a conocer los resultados de la auditoría contenidos en el informe . Entre los hallazgos que se pudo encontrar están que no existen bases de lineamiento estratégico , deficiente gestión del personal , existen diferencias contables en la información financiera , no se realiza medición de los resultados de gestión lo que nos lleva a concluir que estos hallazgos encontrados deben servir de base para la toma de decisiones con las finalidad de corregir y encaminar al correcto desarrollo de la empresa frente a lo que se recomendó instalar aplicadores de gestión periódicamente , mejorar el sistema de control interno en todos los procesos y analizar lo emitido en el informe técnico pues su aplicación será la base para el bienestar institucional .

Palabras Claves: Auditoría de Gestión. Talento Humano. Eficiencia. Eficacia. Economía. Control Interno. Resultados. Indicadores.

---

Eco. Jenny Isabel Chávez Rojas  
**DIRECTORA**

## SUMMARY

This research is about an Audit management to Gas Station “Alobamba Cía Ltda ” from Tisaleo Canton ,during 2013 -2014 .Its main objective was to determine the efficiency and efficacy of the operations during this period of time . A diagnosis test was performed at the beginning of this research. The methodology used that supported this research. It used the deductive, inductive, analytical – synthetic methods. Different audit techniques such as the ones used inquiring , proving , analyzing , and survey making were also used . COSO I was used to evaluate processes with its graphic representation through flowcharts which are the tools that show the results of this audit in the report . As a result , it be determine that this enterprise lacks strategic guidelines , they have poor personnel management , there are accounting inconsistencies for financial information , and they do not have any management result measurement . As a conclusion, these findings help as a base to make decisions in order to improve and to guide the correct development of the enterprise. It is recommended to install management applicators periodically to improve the internal control system of all processes and to analyze what has been emitted in the technical report since it will be a base for the institution wellbeing.

**Key words:** Management Audit. Human Resources. Efficacy. Economy. Internal Control. Result. Indicators.

## INTRODUCCIÓN

En los inicios la Auditoría estaba dirigida a encontrar fraudes, descubrir errores y medir el cumplimiento de las disposiciones legales del fisco; pero con el transcurso del tiempo ha tomado un nuevo enfoque que consiste en el examen de los registros, documentos y otras evidencias que sustentan la gestión administrativa de una empresa, efectuado por el auditor para formular las conclusiones y recomendaciones respecto a la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones.

Tal es el caso en la auditoría de gestión de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. cuyo objetivo es la determinación de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa, operativa y financiera de la institución, sin embargo cabe destacar que el auditor no es un asegurador en un proceso de auditoría por cuanto se asume un riesgo mismo que se calculara en el desarrollo de la auditoría. La seguridad total no se logra ni en la gestión ni en la auditoría, debido a factores tales como: la aplicación de criterio, el uso del muestreo, y limitaciones inherentes al control interno.

Una vez conocido el objetivo que persigue la auditoría de gestión se ha visto en la necesidad de aplicarla a la empresa Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., del cantón Tisaleo Provincia de Tungurahua, para determinar la eficiencia, eficacia y economía en sus operaciones, debido a que se han venido presentado inconsistencias financieras importantes que se puede deber al incumplimiento de normas en el desarrollo de las actividades cotidianas de la empresa.

La estructura de la tesis está compuesta por cuatro capítulos: el primer capítulo describe el problema de la investigación; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico respaldado en fuentes bibliográficas con lo que se construye la base conceptual de la auditoría; en el capítulo tres se hace mención al análisis metodológico de la investigación.

Finalmente en el cuarto capítulo se desarrolla la Auditoría de gestión en todas sus fases empezando con el archivo permanente y continuando con el corriente en el que se aplica la fase de conocimiento preliminar, planificación, ejecución y comunicación de resultados a través de un informe en el que el auditor realiza recomendaciones en las áreas críticas encontradas como resultado del trabajo de auditoría. De este desarrollo surgen las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Auditoría de Gestión se convierte en un instrumento de suma importancia con que cuentan las entidades, tanto públicas como privadas, para determinar de una manera analítica, sistemática y ordenada si las actividades, operaciones y objetivos desarrollados por la institución y sus administradores han cumplido las expectativas puestas en ellos o, en su defecto, para establecer y sugerir las soluciones y alternativas pertinentes para contrarrestar el impacto de aquellas deficiencias encontradas.

En este sentido el riesgo inminente en el negocio de la venta de combustibles y la falta de información en la toma de decisiones, motivó a plantear una indagación profesional a través de la realización de una “Auditoría de Gestión a la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, con la intención de proporcionar a la gerencia información válida sobre la eficiencia y eficacia con la que se lleva a cabo las operaciones en dicha estación de servicio.

Fundamentalmente, su importancia radica en que si es profesionalmente implementada, la entidad contará con un diagnóstico que le permitirá realizar las correcciones necesarias, pero también para afianzarse en aquellas acciones empresariales que han estado correctamente desempeñadas por sus colaboradores.

En la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.” desde su creación hace 18 años no se ha realizado una Auditoría de Gestión, por lo que ha existido dificultad para evaluar la administración de los recursos, verificar el cumplimiento de procesos internos y observar si la gestión administrativa y financiera ha seguido su correcta marcha.

Uno de los problemas más visibles que se han encontrado es que las personas a cargo del manejo administrativo no poseen conocimientos técnicos y la información financiera se mantiene en un registro ingresos y egresos, que rara vez son examinados por la gerencia, adicional a esto existe incumplimiento con los proveedores, lo cual genera preocupación y da una idea de falta de la solidez y estabilidad administrativa

financiera , pues los retrasos en pagos de lubricantes e inclusive de combustible ha ocasionado que se produzca un desabastecimiento de los mismos y que la empresa vaya perdiendo su imagen de seriedad. , muchos de los problemas de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda. ” pudieron haberse anticipado si se hubieran detectado a tiempo y dando un adecuado diagnóstico, por ello la importancia de realizar una Auditoria de gestión es primordial, para lo cual el proyecto de investigación considerará la gestión llevada a cabo durante los períodos 2013 y 2014 y se enfocará primordialmente en los aspectos administrativos, operativos y financieros, cada uno examinado desde una perspectiva de eficiencia y eficacia.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

Este trabajo de investigación pretende responder y aportar información a la gerencia de la gasolinera “Alobamba CIA. LTDA.”, del cantón Tisaleo, en relación a la siguiente pregunta:¿Cómo aporta una Auditoría de Gestión de los períodos 2013 y 2014 a la eficiencia y eficacia de las operaciones en la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, del cantón Tisaleo?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

La Gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, es una empresa privada, ubicada en la Panamericana sur, Km.10 ½ vía a Tisaleo, en la provincia de Tungurahua y la Auditoría de Gestión se llevará a cabo con el soporte de datos correspondientes a los períodos 2013 - 2014.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de una auditoría de gestión constituirá un aporte valioso para la Gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, y sus directivos; permitiéndoles tener una visión clara del estado en el que se encuentra la empresa al final de un periodo determinado; así mismo servirá como guía para la correcta toma de decisiones e incentivando a

seguir impulsando el fortalecimiento y desarrollo económico; por medio técnicas que permitan aprovechar y maximizar sus recursos.

Dada la importancia de la evolución empresarial, es necesario estudiar los diversos beneficios que puedan proporcionar a una organización la auditoria de gestión, además de esto se justifica que toda empresa emplee los mecanismos necesarios para perdurar en el tiempo generando empleos directos e indirectos, satisfacción a los clientes y procurando obtener beneficios que compensen la inversión en capital y tiempo en la cual se incurre para desarrollar las diferentes actividades.

En la actualidad es de gran utilidad e interés la realización de una Auditoría de Gestión; puesto que permitirá corregir las debilidades halladas en la gestión empresarial, debido a que se han presentado pérdidas significativas superiores a 1.000 dólares , situación que dificulta el logro de la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos de manera oportuna pues la gasolinera al quedarse sin combustible y lubricantes en reiteradas ocasiones , nos hace pensar que las cosas no se han estado realizando de manera adecuada y que la administración es deficiente, pues las ventas en los últimos meses han bajado aproximadamente en un 5 a 10 por ciento .

Por lo mencionado anteriormente se puede evidenciar la necesidad de una Auditoria de Gestión a la “Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.” para determinar los principales puntos críticos, las deficiencias que están cometiendo y los correctivos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Además la realización de este trabajo es factible porque se dispone de la debida autorización , para recabar toda la información necesaria que permita alcanzar el éxito del trabajo de investigación, además de contar con el apoyo del personal de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, del cantón Tisaleo y de los actores vinculados a ella.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar la gestión de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, del Cantón Tisaleo, a través de la aplicación de una Auditoría de Gestión, para determinar la eficiencia y eficacia en las operaciones de los períodos 2013 y 2014.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado de la empresa, con el propósito de verificar si existen políticas adecuadas y si las mismas se han cumplido.
- Identificar las técnicas, que se aplicarán en la auditoría de gestión para medir la eficacia, eficiencia y economía en la gasolinera Alobamba Cía. Ltda.
- Emitir un informe técnico de los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría de gestión, a fin de que se hagan las acciones correctivas en el manejo de los recursos y en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes Investigativos

Mediante indagación previa en los archivos de Gasolinera “Alobamba” se verifica que no se han realizado investigaciones similares, sin embargo se han tomado en cuenta trabajos desarrollados en otras empresas por diferentes autores que constituyen fuente de consulta por referirse a las mismas variables de la investigación.

El trabajo realizado por Bustamante, Jenny y Guamán, Cecilia (2013, pág. 98) con el tema: “Auditoría de Gestión al proceso de venta de combustibles en el cantón Santa Isabel, aplicación en la “Gasolinera Beltrán e Hijos” Cía. Ltda.” de la Universidad de Cuenca, donde plantea como objetivo de la auditoría “Evaluar la eficiencia, eficacia y economía del proceso de ventas de combustible, respecto al logro de los objetivos establecidos en la misma y en el cumplimiento de la normativa.”. Llegando a las siguientes conclusiones:

“Mediante Auditoría de Gestión, se determinó que: Existe atención al cliente inoportuna y con poca cortesía, No se ofertan los productos que posee la gasolinera; El despachador desperdicia combustible en cantidad mínima; Existen faltantes de dinero al llenar el reporte de ventas diarios; Fallas en el sistema de combustible; Personal no capacitado para el llenado de facturas manuales; Ventas a crédito a amistades; Inobservancia en el momento de recibir billetes falsos; Ausencia de personal especializado para investigación del mercado; No se lleva a cabo estudios frecuentes para enfrentar a la competencia; No se cumple a cabalidad las políticas internas de la gasolinera y existe falta de celeridad al momento de emitir el comprobante de venta.”

Este trabajo aporta a la presente investigación con la metodología de recopilación de información, que se realizará al proceso de venta de combustibles, pues forma parte importante de la gestión que se realiza en Gasolinera “Alobamba”, debido a que en este proceso se concentran la mayor parte de recursos operativos y financieros de la empresa, pues constituye la fuente de ingresos mediante la ventas.

También se menciona el trabajo realizado por Pesantez, Diana (2012, págs. 183-184) con el tema: “Auditoría de Gestión a la empresa Estación de Servicio El Arenal”; en la Universidad Técnica Particular de Loja. Llegando a las siguientes conclusiones:

Para que la empresa alcance los objetivos planeados es necesario un buen ambiente, la identificación, calificación y evaluación a los riesgos son acciones necesarias para la toma de decisiones y para evitar pérdidas económicas o peligros que afecten a la empresa. La rotación excesiva del personal afecta gravemente a la economía de la empresa, mientras que se detectó que la falta de incentivos es una de las causas de la rotación del personal, y que conlleva a pérdidas económicas en constantes capacitaciones y la fuga de información y talento humano, mientras que la inadecuada custodia y organización en el departamento de crédito y trae consigo una pérdida de tiempo.

El aporte de esta investigación es amplio debido a que analiza todos los procesos que intervienen en la gestión de una estación de servicios, por lo que se puede claramente observar, los diversos tipos de inconvenientes que se presentan con mayor frecuencia, y los puntos críticos donde se pondrá mayor atención en el proceso de auditoría.

Del mismo modo se cita el trabajo de Maldonado, Lady (2014; pág.156-157) con el tema: “Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PYMES Empresas de Servicios”; desarrollado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, informe del cual se obtienen las siguientes conclusiones:

Respecto a la Gestión Financiera se concluye que se han realizado egresos de caja chica sin respaldo documental, además, no existen conciliaciones bancarias mensuales y las cuentas por cobrar están formando una cartera vencida importante, de tal modo que las obligaciones adquiridas tampoco se cumplen a tiempo. Mientras en la Gestión operativa se reflejan resultados poco alentadores, pues el número de clientes ha disminuido, los objetivos de la empresa no se cumplen y el nivel de compromiso de los trabajadores es mínimo por la falta de capacitación y por la alta rotación. El aporte de esta investigación

se direcciona a las posibles recomendaciones que se podrían dar en el Informe de Auditoría, respecto a la correcta gestión administrativa, operativa y financiera de una empresa de servicios.

### **2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. es una empresa privada con fines de lucro creada hace 18 años por iniciativa de los señores Carlos Oswaldo Villena, Eco. Edwin Vinicio Altamirano Córdova y Ángel Salomón Bonilla Coello quienes son habitantes de la comunidad de Alobamba, que vieron en la idea de implementar una gasolinera en la zona, una oportunidad de negocio rentable, que además de generar ingresos propios, iba a crear una fuente de empleo para muchas personas y prestar un servicio de calidad a la comunidad.

Desde su creación la Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., ha pasado por una serie de procesos, desde su planificación, en la que a la cabeza de sus accionistas que en primera instancia las cuentas se mantuvieron claras y no existieron problemas de índole administrativa o financiera.

Seguidamente a partir de los seis meses de creada aproximadamente, se procedió a la contratación de personal para la realización de tareas de despacho de combustibles y comercialización de lubricantes y aditivos, que acompañado del aumento de la demanda de los productos y servicios, permitió el crecimiento sustentable del negocio; sin embargo en los últimos años, se han venido registrando inconvenientes administrativos, operativos y financieros, debido al aumento de competencia el volumen de clientes ha disminuido, produciendo la inconformidad en los socios, pues, este negocio se ha vuelto complejo, además se puede notar que en los últimos años todo ha subido de precio: sueldos, alimentación, transporte etc., pero por el subsidio que el gobierno hace al combustible, el precio de este se ha mantenido durante muchos años y por ende la utilidad no se ha incrementado, lo cual pone en una situación muy preocupante a los accionistas.

Actualmente la Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., se encuentra conformada por doce personas, 6 personas que trabajan en el área de despacho de combustibles, en turnos rotativos durante las 24 horas, 1 persona en la comercialización de lubricantes y aditivos, 2 persona en el área de restaurante y cafetería, y 3 personas en el área administrativa , a la cabeza el Gerente General y propietario de la empresa, una contadora general, una asistente, este equipo de trabajo se encargan de llevar a cabo todos los procedimientos vinculados a la administración de recursos desde distintos campos de acción, permitiendo que la empresa a pesar de los conflictos internos, se mantenga en un sitio competitivo y con alta demanda en la zona.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Auditoría de Gestión**

Según Cardozo, (2010) “Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.”

Mientras Michael, (2014) señala que “Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes”.

En conclusión la Auditoría de Gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

### 2.2.1.1. Objetivos de la Auditoría de Gestión

(Leonard, 2009. Pág. 12) Enuncia los siguientes objetivos generales como propios de la Auditoría de Gestión:

- Examen y verificación del proceso administrativo
- Estudio de los sistemas empleados
- Verificación de los procedimientos de control interno
- Control de la eficiencia a través de la opinión sobre la eficacia del sistema de dirección y de la eficiencia de la empresa como organización.

Según (Franklin, 2011), la auditoría de gestión o administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones toda vez que permite detectar en qué áreas existen falencias y que acciones tomar para subsanar dichas deficiencias. Por esta razón los objetivos de la auditoría de gestión pueden ser direccionados en relación a los siguientes criterios:

- **De Control.-** Para evaluar el comportamiento de la organización en relación a estándares preestablecidos.
- **De Productividad.-** Para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo a la dinámica administrativa instituida por la organización
- **De Organización.-** Determinar la definición de una estructura, competencia, funciones, a través de la delegación de autoridad y el trabajo en equipos.
- **De Cambio.-** Transformar la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De toma de Decisiones.-** Traducen en la práctica los resultados de la auditoría como instrumento de soporte en el proceso de gestión de la organización.

Por tanto los objetivos de la Auditoría se direccionan al desarrollo de controles preventivos de actuaciones, que complementan los controles propios de la empresa, es

decir, mensurar y opinar críticamente tanto sobre los aspectos tradicionales de la gestión (información técnica, financiera, de marketing, etc.) como también de la estructura y tecnología particulares y su respectiva articulación con los objetivos de la organización.

#### **2.2.1.2. Fines de la Auditoría de Gestión**

Para (Álvarez, 2013) La auditoría de gestión a través de su metodología y aplicación de procedimientos consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. Y sus principales fines son:

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

La finalidad de la auditoría de gestión es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

#### **2.2.1.3. Alcance de la auditoría**

Según (Rodríguez, 2010) La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión,

contracción e integración; Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

Por lo tanto el alcance de la auditoría de gestión es integral o específico de acuerdo como se direcciones el levantamiento de datos, la interpretación de la información detal forma que se ajusten a las necesidades del auditor y se solucionen las deficiencias encontradas en la organización, a través de la toma de decisiones acertadas.

#### **2.2.1.4. Técnicas y Procedimientos de la Auditoría de Gestión**

Según (Estupiñan, 2010) “Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos.”

Cualquier revisión puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto se pueden definir los procedimientos de auditoría como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente. Para (Michael, 2014)La técnicas pueden ser:

A.-Básicas

B.-Cualitativas

C.-Cuantitativas

D.-De control

## **A.-Básicas**

### **a) Entrevistas**

(Estupiñan, 2010) Señala que: “Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.”

La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

### **b) Cuestionarios**

Según (González, 2014) “Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.”

El cuestionario posee la ventaja que permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente.

Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

### **c) Observación documental**

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Según (Rangel & López, 2012) “Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.”

### **d) Observación directa**

Para (Bueno, 2012) “Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión.” De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

## **B.-Cuantitativas**

### **a) Revisiones analíticas**

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado. (Cardozo, 2010)

### **b) Indicadores de personal**

Según (Rodríguez, 2010) “Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de

tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.”

#### **c) Evaluación de los recursos**

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. (Cardozo, 2010)

#### **d) Análisis de flujos**

Para (Vilar, 2011) “Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.”

#### **e) Técnicas de análisis económico**

Según (Morse, 2011) “Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores.”

Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos. Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

## **C.- Cualitativas**

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs. Estas técnicas incluyen:

### **a) Evaluación del estilo y calidad**

Según (Cardozo, 2010) “Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos.” Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

### **b) Estudio de las relaciones interdepartamentales**

(Franklin, 2011) Señala que: “Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión.” Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

### **c) Análisis del clima de trabajo**

Para (Rangel & López, 2012) “El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad.” Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

## **D. De Control**

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

### **a) Implantación de un sistema de control**

Según (Rangel & López, 2012) “El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan.” Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

### **b) Evaluación**

(Bueno, 2012) afirma que: “Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado.”

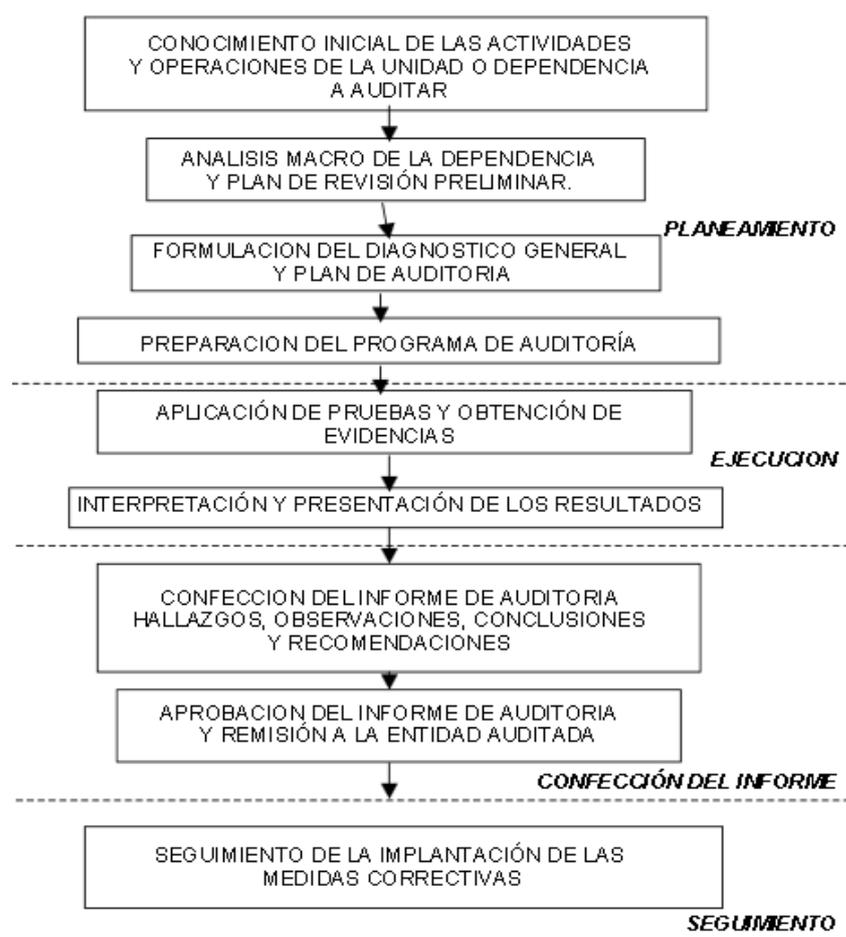
Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

### **c) Seguimiento**

(Montesinos, 2011) Señala que: “Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas o puntos débiles detectados, buscando medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.”

### 2.2.1.5. Fases de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión necesita, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos, pues precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, que se audite. Según (Franklin, 2011), el proceso operativo de la Auditoría de Gestión comprende de cuatro fases: Planeamiento, Ejecución, Confección del Informe y Seguimiento, desarrollado en la siguiente sistematización:



**Gráfico N° 1:** Fases de la Auditoría de Gestión  
**Fuente:** (Franklin, 2011)

#### 2.2.1.5.1. Fase de Planeamiento

Para (Rodríguez, 2010) “El planeamiento reviste especial importancia para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría y permite lograr un adecuado equilibrio entre éstos, el alcance del trabajo, el tiempo disponible para ejecutarlo y los recursos humanos y materiales que se afectarán.”

El planeamiento de un operativo de auditoría comprende dos etapas, a saber;

Planeamiento general

Planeamiento específico

### **Planeamiento General**

Durante esta etapa se definirá el enfoque del operativo de auditoría, procediéndose a relevar aspectos del sistema de control interno, de los riesgos de auditoría y de la importancia relativa (significatividad) de la Dependencia a auditar; a fin de elaborar el informe de planeamiento general. Según (Rangel & López, 2012) Para ello se desarrollarán los siguientes pasos:

#### **a. Relevamiento de información.**

##### **a.1.) Conocimiento de la dependencia a auditar.**

Este paso del planeamiento general se realiza con el objeto de efectuar un diagnóstico primario sobre la entidad o el segmento objeto de auditoría, sus actividades, operaciones y aspectos generales del contexto en el que desempeña su actividad. Este conocimiento comprende la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información. (Rangel & López, 2012, p.85)

##### **a.2) Fuentes De Información**

Las fuentes de información para llevar a cabo el planeamiento general pueden ser, entre otras, las siguientes:

Archivo permanente de la Auditoría General.

El propio organismo a auditar.

Conocimiento directo mediante la realización de observaciones, entrevistas, etc.

Medios electrónicos (redes internas y externas)

Información pública (medios de comunicación, usuarios, etc.).

Conocimiento directo mediante la realización de encuestas disponibles, etc. (Rangel & López, 2012, pp.87-88)

### **a.3) Información Básica a Relevar**

Los aspectos básicos de la información a obtener son entre otros los que seguidamente se listan:

#### a) Planeamiento

- Plan operativo institucional
- Informes de evaluación anual
- Memoria anual
- Otros documentos relativos al planeamiento institucional

#### b) Organización

- Organigrama
- Asignación de responsabilidad
- Delegación de autoridad o grado de autonomía
- Manual de funciones
- Reglamento Interno o Manual de organización
- Código de ética y conducta
- Plan general de carrera

#### c) Productos y servicios

- Naturaleza y características
- Intermedios o finales
- Proveedores
- Destinatarios/ usuarios
- Insumos y fuentes
- Canales de distribución

#### d) Sistemas Gerenciales de Información

- Asignación presupuestaria.
- Ejecución presupuestaria
- Estados Financieros y complementarios
- Informes sobre seguimiento de la gestión (destinatarios internos y externos)

- Informes anteriores de auditoría y de seguimiento de recomendaciones.
- Funcionarios responsables de la formulación, aprobación y distribución de los informes

e) Operaciones

- Operaciones o actividades críticas
- Manuales de procedimiento

f) Financiamiento

- Fuentes de Financiamiento
- Presupuesto (proyecto, crédito aprobado, ejecutado y disponible, modificaciones)
- Otras normas que afecten la libre disponibilidad del presupuesto aprobado

g) Información adicional

- Grado de aceptación por parte de los usuarios (a través de diarios, denuncias, investigaciones parlamentarias, encuestas, otros)
- Procedimientos adoptados para medir e informar el desempeño.

h) Antecedentes de informes de la Auditoría Interna del Organismo, si la tuviere o de informes anteriores emitidos por la Auditoría General.(Estupiñan, 2010, pp.152-155)

#### **a.4) Relevamiento del sistema de información y control Interno**

Como herramienta para evaluar el sistema de control interno, el Informe COSO, provee una estructura según la cual el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí:

- Ambiente de control
- Sistema de comunicación e información
- Actividades de control
- Evaluación de los riesgos
- Supervisión(Franklin, 2011, p.92)

#### **a.5) Evaluación de Riesgos de Auditoría**

En función de la información obtenida por el auditor, debe evaluarse el riesgo de auditoría a efectos de establecer los procedimientos a aplicar para asegurar que el mismo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. En general, la evaluación de riesgos se realiza en dos niveles, a saber:

- a) Evaluación referida a la auditoría en su conjunto. En este nivel se identifica el riesgo global de que existan errores, oír regularidades no detectados por los procedimientos de auditoría y que en definitiva lleven a emitir un informe de auditoría incorrecto.
- b) Evaluación de riesgo de auditoría específico para cada componente en particular. (Cardozo, 2010)

### **Riesgo de Auditoría**

Según (Hurtado F. , 2012) “El riesgo de auditoría es aquel que puede causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores oír regularidades significativas que modificarían su opinión.”

**a. Riesgo Inherente.-** Es la posibilidad de que el saldo de una cuenta o una clase de transacción haya sufrido distorsiones que puedan resultar significativas. Estas distorsiones pueden producir efecto en una sola cuenta o acumularse con distorsiones de otros saldos o clases de transacción. La causa se origina en la falta de implementación de los correspondientes controles internos.

**b. Riesgo de control.-** Es la posibilidad de que distorsiones que puedan resultar significativas, puedan producir errores de registración y/o exposición como consecuencia de no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de procesamiento de datos y control interno.

**c. Riesgo de detección.-** El de “detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de aplicados por un auditor no detecten un error en sistema de control interno o en un saldo de una cuenta o transacción, que podría resultar de importancia

relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.(Hurtado F. , 2012, pp.25-27)

#### **a.6) Determinación de los niveles de significancia a aplicarse**

En términos generales, una cuestión puede considerarse esencial o de importancia relativa si su conocimiento puede tener consecuencias para el destinatario o usuario del informe de auditoría. Si bien a menudo se estima en términos de valoración cuantitativa, la naturaleza o las características inherentes a un asunto pueden hacer que la cuestión se convierta en esencial, por ejemplo cuando una norma o reglamentación especial exigen la opinión del auditor al respecto. También puede adquirir importancia relativa por el contexto en que aparezca, por ejemplo por la pérdida de significatividad respecto de años anteriores.(González, 2014, p.19)

La evaluación respecto de la importancia relativa de un asunto, operación o grupo de operaciones desempeñan un papel importante en la decisión del auditor respecto de la selección de los procesos/materias y áreas de la fiscalización, la naturaleza, alcance /extensión y período de análisis y la selección de los procedimientos de auditoría a aplicar.

#### **b) Planeamiento Especifico**

Según (Vilar, 2011) “En esta etapa se seleccionarán los procedimientos, se estimarán los recursos humanos necesarios y el tiempo requerido para la ejecución del operativo de auditoría.”

##### **b1) Procedimientos**

La descripción de los procedimientos de control y sustantivos de auditoría, que serán necesario aplicar, en cada una de las áreas, sectores o procesos que se haya decidido auditar en el planeamiento global.

## **b.2) Recursos**

El equipo de auditoría de gestión estará integrado con recursos humanos con capacitación profesional multidisciplinaria para que sus especialidades y oportunidades de acción se correlacionen con las necesidades y objetivos de la entidad en la cual se está llevando a cabo la investigación.

## **b.3) Tiempos**

Deberá realizarse una estimación de las horas previstas para la realización de la auditoría con discriminación de actividad, tarea y recurso humano.

## **b.4) Programas**

El supervisor elaborará el programa de auditoría para su aprobación. En este documento se resumirán las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la ejecución de la auditoría, tiene como propósito además organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor uso de los recursos.

La estructura para el Programa de auditoría es la siguiente:

- a) Origen de la auditoría
- b) Síntesis del Diagnóstico General
- c) Objetivos generales y específicos de la auditoría
- d) Alcance y metodología
- e) Recursos de personal
- f) Áreas y procesos críticos a ser auditados

g) Información de soporte.(Vilar, 2011, p.142)

#### **2.2.1.5.2. Fase de Ejecución**

Según (Rodríguez, 2010) “El objetivo de esta fase está orientado a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones, soluciones y alternativas sobre las áreas y los procesos auditados, aprobados en el plan de auditoría y bajo la metodología del programa operativo.”

##### **a) Evidencia**

El auditor deberá obtener evidencia que sea competente y suficiente mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar su opinión sobre el objeto de auditoría.

La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado. Dichas afirmaciones pueden categorizarse de la siguiente manera:

1. Existencia: los activos o pasivos presentados en la información financiera existen a una fecha dada.
2. Ocurrencia: una transacción o evento tuvo lugar, durante el período.
3. Integridad: no hay activos, pasivos, transacciones o eventos sin registrar, ni partidas sin revelar.
4. Derechos y obligaciones: un activo o pasivo pertenece al auditado en una fecha dada.
5. Valuación: un activo o pasivo es registrado en libros a un valor apropiado.
6. Medición: una transacción o evento es registrado a su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al período apropiado.(Estupiñan, 2010, pp.121-124)

Los principales tipos de evidencia son los siguientes:

**a. Evidencia física:** Esta forma de evidencia es obtenida mediante la visualización de los activos tangibles (efectivo, stocks, bienes de uso, etc.). Esta evidencia no proporciona información sobre la propiedad del activo y tampoco permite determinar la calidad y condición de los bienes. En resumen, el examen físico o la observación proporcionan evidencia sobre la existencia de ciertos activos, pero generalmente necesita ser complementado por otro tipo de evidencia para determinar la propiedad, la valoración apropiada y la condición de estos activos.

**b. Evidencia documental:** Es la información obtenida de la revisión de documentos tales como comprobantes de pago, facturas, contratos, cheques, Resoluciones, etc. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza. Los auditores deben considerar si el documento puede ser falsificado fácilmente o creado en su totalidad por un empleado deshonesto.

**c. Evidencia testimonial:** Es la información obtenida de fuentes externas, como alumnos, docentes, proveedores, bancos, abogados, o especialistas. Las formas más usuales de obtener este tipo de evidencia son las siguientes:

**Confirmaciones o circularizaciones:** se utilizan en la auditoría financiera de una diversidad de cuentas, incluidos efectivo, cuentas y documentos por cobrar, cuentas a pagar, existencia de bienes en poder de terceros, etc.. Para asegurar la confiabilidad del proceso, los auditores deben diseñar cuidadosamente las solicitudes de confirmación para buscar la información apropiada e inducir y facilitar al receptor su respuesta.

**Informes de especialistas:** son requeridos para la realización de labores técnicas cuando se requiera de especialistas calificados. El auditor debe evaluar el riesgo de que la objetividad del especialista se debilite en caso de estar relacionado con el auditado. En este caso el auditor debe contratar un especialista independiente. (Álvarez, 2013, p.108)

## **b) Técnicas de Auditoría**

### **b.1) Para Evaluar el Sistema de Control Interno**

- **Inspección de la documentación del sistema** que incluye el examen de manuales de operación, curso gramas y descripciones de tareas.
  
- **Pruebas de reconstrucción:** Implica la observación y seguimiento de unas pocas transacciones, confirmando con los empleados del ente las funciones de procesamiento realizadas y los controles aplicados.
  
- **Observaciones de determinados controles:** Proporcionan evidencia de que los controles existen, están en vigencia y operan de la forma esperada.
  
- **Técnicas de datos de prueba:** Implica el ingreso de transacciones de prueba “ficticia” en los sistemas computarizados del ente y la comparación de los resultados con los resultados predeterminados.
  
- **Indagaciones a funcionarios y personal del ente:** Consiste en obtener información importante, oralmente o por escrito. Se pueden realizar indagaciones para obtener o actualizar conocimientos o recibir explicaciones de los funcionarios sobre temas contables y de auditoría.
  
- **Procedimientos analíticos:** Implican el estudio y la evaluación de la información financiera utilizando comparaciones con otros datos relevantes. Se utilizan comúnmente para examinar y comparar información financiera y no financiera relevante del período bajo análisis, incluyendo presupuestos y datos reales. (Álvarez, 2013, pp.14-19)

### **b.2) Pruebas de control de cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias**

Según (Peña, 2009) “Las disposiciones legales o reglamentarias de carácter presupuestal y la evaluación de la efectividad de controles de cumplimiento afectan la naturaleza y alcance de la prueba de cumplimiento.” Para identificar los casos de incumplimiento, el auditor aplicará, entre otros, los siguientes procedimientos:

Averiguar al responsable del área o sector a auditar, si la entidad está cumpliendo con el marco normativo identificado.

- El auditor obtiene evidencia de un posible incumplimiento
- El auditor considera que el incumplimiento es intencional
- El auditor deberá informar tales hechos (Estupiñan, 2010, p.14)

### **b.3) Para evaluar la gestión del auditado**

- **Inspección Ocular.-** Es la contemplación atenta a la simple vista, que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso.
- **Búsquedas de Información en Bases de Datos.-** Es el examen de dos tipos de documentos. El primer tipo consiste en informes de investigación general, e información correspondiente al tema respectivo del programa de auditoría.
- **Encuestas.-** Son utilizadas para recoger información detallada y específica de un grupo de personas u recomendaciones. Es útil cuando se necesita cuantificar las opiniones de un gran número de individuos sobre un problema específico.
- **Entrevistas.-** Una entrevista es una sesión de preguntas y respuestas para obtener la recomendación específica. Por el contrario, la entrevista, tiene objetivos específicos, y por lo menos se debe preparar con recomendación una línea de preguntas.
- **Grupos de Referencia.-** Un grupo de referencia es una técnica grupal cualitativa que puede servir para una variada gama de propósitos en una auditoría. Son útiles particularmente para problemas en el examen que son esencialmente de naturaleza cualitativa y que no se investigan fácilmente a través de metodologías de auditorías tradicionales.(Bueno, 2012, pp.62-68)

## **b) Pruebas sustantivas**

Para (González, 2014) “Las pruebas sustantivas proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y de los saldos de las cuentas de los estados financieros, cuando se está comprobando la efectividad del sistema de control interno del Auditado o la verificación de la exactitud de la información, cuando se está evaluando su gestión.”

Existen dos tipos generales de pruebas sustantivas: procedimientos analíticos sustantivos.

### **Procedimientos analíticos sustantivos**

Estos procedimientos consisten en comparar los saldos de las cuentas registradas con las expectativas del auditor. El auditor desarrolla una expectativa en que el monto registrado servirá para el análisis y conocimiento de las relaciones entre las cuentas y otros datos. Este estimado se usa, desde luego, para establecer una conclusión sobre las cuentas de los estados financieros.

Una premisa básica sobre los procedimientos analíticos es que las relaciones generales entre los datos de los estados financieros tengan una continuidad razonable, a menos que las condiciones del contexto cambien, lo que implica un cambio en la relación. (Rangel & López, 2012, p.143)

### **Pruebas de detalle**

Las pruebas de detalle son procedimientos que se aplican a puntos específicos seleccionados para el examen e incluyen:

- Confirmación
- Inspección física

- Verificación de documentos sustentatorios
- Cálculo
- Revisión

Las pruebas de detalle, generalmente, son utilizadas en combinación para proveer la suficiente confianza acerca de una aseveración. El alcance mínimo de la prueba en detalle a ser ejecutada, se basa en la evaluación del riesgo combinado, así como también en la consideración de la calidad –seguridad - de los procedimientos analíticos y sustantivos a aplicar.

### **c) Hallazgos de Auditoría**

Según (Franklin, 2011) “Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen aun área, actividad u operación.” Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Debe ser significativo.
- Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo.
- Debe ser objetivo.
- Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

### **Condición**

Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad auditada en el logro de las metas expresadas como criterios. (Cardozo, 2010, p.68)

La condición puede adoptar tres formas:

- Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria;

- Los criterios no se logran;
- Los criterios se están logrando parcialmente.

### **Criterio**

Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición (ver capítulo de planeamiento de la auditoría). Es también la meta que la Unidad o Dependencia está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar del Auditado.(Estupiñan, 2010, p.81)

### **Comparación de la condición con el criterio**

La mayoría de hallazgos de auditoría son originados como resultado de la comparación de la Condición y el Criterio. Cuando el auditor identifica una diferencia entre los dos, ha dado el primer paso para el desarrollo de un hallazgo. Un hallazgo específico denota la existencia de un problema y, resulta ser necesario para convencer al funcionario de la entidad auditada sobre la necesidad de adoptar una acción correctiva. El hecho de que no exista alguna diferencia entre "lo que es" y "lo que debe ser", muestra la presencia de un hallazgo positivo, en especial, cuando se evalúa e informa en torno a la eficacia de un programa o actividad.(González, 2014 p.19)

### **Efecto**

Constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada. Generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta. La identificación del efecto es un factor importante al auditor, por cuanto le permite persuadir a la gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta.

### **Causa**

Representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición, o también el

motivo del incumplimiento del criterio o norma. La simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe. Su identificación requiere de la habilidad y el juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

#### **d) Papeles de Trabajo**

Según (Vilar, 2011) “Los papeles de trabajo son los documentos elaborados por el auditor en los registra el trabajo realizado como consecuencia de los procedimientos aplicados y sirve de soporte al informe de auditoría. Constituyen la evidencia que fundamenta los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones de auditoría.”

Los papeles de trabajo que se utilizan durante el transcurso de una auditoría están constituidos fundamentalmente por:

- Resúmenes de auditoría
- Notas del auditor
- Extractos y copias de documentos

#### **2.2.1.5.3. Fase de Elaboración del Informe**

Para (Álvarez, 2013) “El Informe Final de Auditoría es el producto último del auditor, por medio del cual expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito y que es remitido a la máxima autoridad de la empresa.”

El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

Es necesario tener en cuenta determinadas características en el momento de elaborar los informes, con el objeto de mantener un suficiente nivel de calidad. Por lo tanto, se recomienda considerar las siguientes características:

- Trascendencia.
- Beneficio y oportunidad.
- Exactitud y beneficios de la información de sustento.
- Calidad consistente.
- Objetividad y perspectiva.
- Precisión.
- Claridad y simplicidad.
- Aptitud edificante.
- Organización de los contenidos del informe.
- Positivismo.(Bueno, 2012, pp.72-75)

## **2.2.2. CONTROL DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA**

### **2.2.2.1. Evaluación de la Eficiencia y de la Economía**

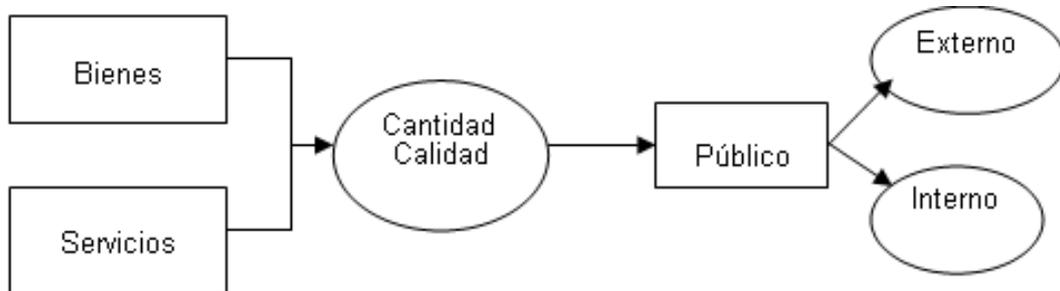
La auditoría de gestión con enfoque en la eficiencia y economía, tiene el propósito de determinar si la entidad auditada utiliza sus recursos financieros, humanos y materiales de manera eficiente y económica. Por esta razón, el auditor debe detectar las causas de cualquier práctica ineficiente o anti-económica, incluyendo deficiencias en los sistemas de información gerencial, procedimientos administrativos o estructura organizacional.

#### **a) Eficiencia**

Según (Álvarez, 2013) “La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.” En la auditoría de gestión, dar consideración apropiada a la eficiencia significa maximizar las salidas (Outputs) generadas por cualquier tipo de ingreso (inputs) o, producir un nivel dado de salidas a menor costo.

“Este aspecto puede ser fácilmente apreciado en programas que involucran la producción o generación de algún bien o servicio en forma repetitiva.” Por ejemplo, el número de vacunas aplicadas por un centro de salud pública o, el número de

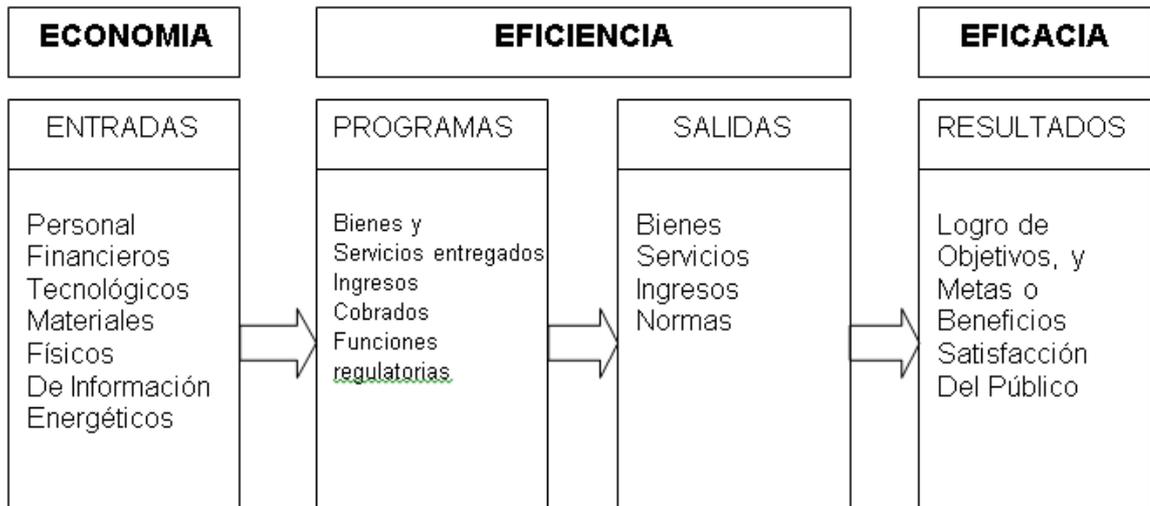
documentos ingresados a un sistema de trámite documentario. En el gráfico siguiente se ilustra la relación existente entre entradas y salidas.



**Gráfico N°: 1:** Eficiencia en la Empresa  
**Fuente:** (Hurtado, 2012)

Según (Rodríguez, 2010) “La eficiencia es un componente importante dentro de la auditoría de gestión; por ello el auditor debe incluirla en las evaluaciones relacionadas con la efectividad y economía.” Debido a que la eficiencia tiene relación con las entradas y salidas de recursos y, la economía cautela la obtención de recursos en cantidad y calidad apropiada y al menor costo, puede afirmarse que entre ambos conceptos existe un factor de vinculación.

Existe igualmente una íntima vinculación entre la eficiencia y eficacia, por cuanto la primera constituye un factor para determinar el menor costo posible o la mejor manera para lograr los objetivos y metas establecidos. Las interrelaciones entre la eficiencia y economía se presentan en el gráfico siguiente:



**Gráfico N° 2:** Relación de la Eficiencia, eficacia y Economía  
**Fuente:** (Estupiñan, 2010)

## b) Economía

Para (Hurtado F. , 2012) “La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren los insumos, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y, al menor costo posible.” De no tenerse en cuenta estos factores, podría resultar en bienes o servicios a costos mayores, de menor calidad u obtenidos a destiempo. Una auditoría que comprenda la eficiencia y economía de los programas o actividades tiene como objetivos:

- Determinar si la Unidad o Dependencia auditada y los programas o actividades que lo componen, adquieren, protegen y utilizan los recursos de manera eficiente y económica.
- Establecer las causas de ineficiencias o prácticas anti-económicas
- Determinar si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- Establecer la razonabilidad de los controles internos para mantener la eficiencia y calidad del servicio a un nivel satisfactorio.
- Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento.
- Identificar los esfuerzos para mejorar la eficiencia en la Dependencia auditada y los resultados alcanzados.(González, 2014, pp.122-126)

### c) Métodos de medición de la eficiencia

Según (Cardozo, 2010)“La eficiencia de una operación puede expresarse como un porcentaje del estándar de desempeño con relación a la información actual.” Un índice que representa la relación salida/entrada (productividad), puede ser expresado de diferentes formas para determinar el nivel de eficiencia. Como ejemplo se cita el siguiente caso:

Si asumimos que una actividad encargada de dar clases sobre una determinada asignatura tiene un estándar de desempeño de 16 alumnos por período lectivo, y el dato de rendimiento actual es de 20 alumnos por período:

$$\frac{\text{Índice actual } 20 \text{ alumnos por período}}{\text{Índice Estándar } 16 \text{ alumnos por período}} = \text{-----} \times 100 = \text{Eficiencia } 125 \%$$

### Medición de insumos y productos

Para (Franklin, 2011) “Los insumos pueden ser medidos en términos de trabajo realizado, material o recursos financieros utilizados. Los recursos relativos a recursos humanos pueden medirse en términos de tiempo o dinero(remuneración/horas-hombre).”

Los recursos materiales o financieros generalmente, se miden en dinero. Para que los productos puedan ser medidos, se requiere separarlos unos de otros y tener características uniformes; los productos de un proceso repetitivo como la emisión de órdenes de compra satisface este criterio.

### Calidad y nivel del servicio

La eficiencia de una operación se encuentra influenciada por la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos y la calidad y el nivel de los servicios que se ofrecen. Cualquier cambio en la cantidad y calidad puede ser difícil de interpretar. El

mejoramiento de un índice de eficiencia, puede resultar a expensas de la calidad o el nivel de servicios.(Estupiñan, 2010, p.146)

### **Estándares de eficiencia**

Los estándares de desempeño se utilizan con distintos propósitos en los sistemas de información y control para:

- Demostrar los resultados alcanzados, comparando la información de ejecución con los estándares.
- Efectuar análisis costo/beneficio, proporcionando información para comparar métodos y procedimientos actuales y propuestos.
- Producir el intercambio de decisiones entre eficiencia y el nivel deservicio.(Vilar, 2011, p.99)

Según (Adam, 2010) “Diferentes clases de estándares pueden ser utilizados para comparar niveles razonables de eficiencia:”

- Estándares de Ingeniería: son desarrollados a través de técnicas de medición. Proveen una base confiable para medir y estimar niveles de eficiencia.
- Estándares Históricos: ratios de productividad, representan la eficiencia obtenida en el pasado. Pueden ser utilizados como base para estimar niveles de eficiencia corrientes.
- Comparaciones Organizacionales (Benchmarking): comparaciones contra estándares basados en logros de otras organizaciones que realizan tareas similares y son consideradas líderes en su campo o comparaciones con los estándares generales aceptadas en la industria o negocios son otras maneras de estimar la eficiencia de una organización.
- Utilización de la capacidad: La eficiencia del staff, equipo, y facilidades, etc está influenciada por el alcance de los recursos que son utilizados productivamente en relación al tiempo disponible de uso. La utilización es expresada como el porcentaje de la capacidad disponible que actualmente es utilizada.(Adam, 2010, pp.77-82)

## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis General**

La aplicación de una auditoría de gestión evaluará la eficiencia, eficacia y economía en las áreas administrativas, operativas y financieras de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

**H1:** La aplicación de una auditoría de gestión, evaluará la eficiencia, eficacia y economía en las áreas administrativas, operativas y financieras de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

**Ho:** La aplicación de una auditoría de gestión, NO evaluará la eficiencia, eficacia y economía en las áreas administrativas, operativas y financieras de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

## **2.4 Variables**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Auditoría de Gestión

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Eficiencia, eficacia y economía de la Gestión Administrativa, operativa y Financiera

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Modalidad de la Investigación**

La investigación se enmarca en el paradigma Crítico - Propositivo crítico por cuanto analiza la gestión administrativa, operativa y financiera de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”; y es propositivo porque partiendo de la investigación se busca proponer una solución a la problemática a través de la aplicación de una auditoría de gestión.

Por tanto se orienta a la modalidad cuali-cuantitativa.; cuantitativo porque se va a medir la utilización de los recursos respecto al cumplimiento de los objetivos, mientras que es cualitativa porque se determinarán los principales incumplimientos que se han presentado en la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

Según Gómez, (2006) “Con los procedimientos cuantitativos se obtienen datos que pueden expresarse numéricamente y valorarse mediante el cálculo (estadístico). Mientras que los procedimientos cualitativos.- se reúnen, en el fórum de expresiones e imágenes lingüísticas, datos que son interpretados mediante la hermenéutica o arte de la interpretación.”

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación que se aplicarán en la Auditoría de gestión son:

#### **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL**

Según Bunge (2010) “La Investigación Bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).”

En conclusión este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter bibliográfico-documental, en este caso, leyes, normativas, reglamentos y

códigos, además de textos, libros, folletos, memorias, documentos de cualquier especie, como también se puede hacer uso de la hemerografía y la archivística; la primera en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la segunda en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares y expedientes, que respalden la gestión administrativa, operativa y financiera que se realiza en la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

## **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Según (Peña, 2012) La investigación de Campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (aplicada).

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de recolección de datos desde la fuente, en este caso de las secciones administrativas y financieras de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, de tal forma que se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

## **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Según (Morales, 2015) “En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.”

En la Auditoría de Gestión, se aplica el método de investigación Descriptiva en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, permitiendo definir aspectos específicos como el origen y disposición de cada documento y registro, el procesamiento de los datos y los indicadores de control pertinentes a la evaluación de los riesgos.

### 3.3 Población y Muestra

La población está conformada por todo el personal que labora en Gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, en todas las secciones administrativas y operativas, que suman 12 personas, quienes se encargan de llevar a cabo todos los procedimientos vinculados a la administración de recursos desde distintos campos de acción.

**Tabla N° 1:** Población de la Investigación

ÁREAS		POBLACIÓN	PORCENTAJES
Operativa	Despachadores	6	50%
	Vendedores	2	18%
Financiera	Contadora	1	8%
	Asistente Contable	1	8%
Administrativa	Gerente General	1	8%
	Administrador	1	8%
Total		12	100%

**Fuente:** Trabajo de Campo

De esta población se obtendrán los resultados iniciales de diagnóstico, para verificar la necesidad de ejecutar la auditoría de gestión.

Debido a que la población es finita, el cálculo de la muestra no es necesario, pues la información se puede obtener con facilidad de la fuente primaria., de tal forma que sea lo más acertada posible.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1. MÉTODOS**

#### **MÉTODO DEDUCTIVO**

Para (Cegarra, 2012) “La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.”

La deducción se aplica en la auditoría de gestión en la selección de la muestra para aplicar los procedimientos de auditoría y las pruebas sustantivas de tal modo que de la totalidad de las transacciones u operaciones administrativas, se toman las de los meses de mayor flujo o un grupo en particular.

#### **MÉTODO INDUCTIVO**

(Hurtado, 2013) Señala que: “La inducción va de lo particular a lo general. Se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtienen proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.”

Es decir este método se complementa con el deductivo pues a través de los resultados obtenidos de los datos particulares se puede emitir una valoración significativa sobre los datos generales, sin requerir el análisis exhaustivo de toda la información.

#### **MÉTODO ANALÍTICO SINTÉTICO**

(García, 2014) Señala que: “Es un método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, se separan los elementos que intervienen la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento, se aplica en la auditoría de

gestión a través de los papeles de trabajo mediante los cuales se realiza un análisis de datos frente a los cuales se realizan recomendaciones.”

En conclusión en la Auditoría de Gestión se aplica el Método Analítico en el estudio de cada una de las áreas de la empresa por separado, mientras se sintetizan los hallazgos en el informe de auditoría emitido, al finalizar la investigación.

## **MÉTODO SISTÉMICO**

Según (Hurtado, 2013) “Este método está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos. Esas relaciones determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica. El método sistémico vendría a ser un orden manifestado por reglas, que nos permitiría llegar a tener una comprensión sistémica de una situación dada.”

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos, el método sistémico se aplica en la investigación al levantar los procedimientos y en la verificación de las normativas que se cumplen en la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

### **3.4.2. TÉCNICAS**

Las técnicas son las aplicables a las fases de la auditoría de gestión, siendo las más importantes:

- Observación
- Indagación
- Encuesta
- Entrevista
- Análisis
- Confirmación
- Tabulación
- Comprobación
- Revisión Selectiva
- Inspección

### **3.4.3. Instrumentos**

Los instrumentos constituyen los medios físicos y documentados que hacen posible la aplicación de las técnicas y por ende la recopilación y tratamiento de la información, sin embargo en Auditoría se cuentan con instrumentos específicos como:

- Papeles de trabajo
- Guías de Entrevista
- Programa de Auditoría.
- Nomenclaturas
- Hoja de Hallazgos
- Archivo Corriente
- Archivo Permanente
- Cédulas Sumaria

### **3.5 Resultados**

Los resultados se midieron a partir de la aplicación del instrumento Cuestionario de Encuesta, que se formuló a los 12 trabajadores de la empresa Gasolinera “Alobamba CIA. LTDA.”; en respuesta a aspectos generales de la empresa en los que se evidencia falencias de eficiencia, eficacia y economía, aspectos que motivan a la realización de la auditoría de gestión.

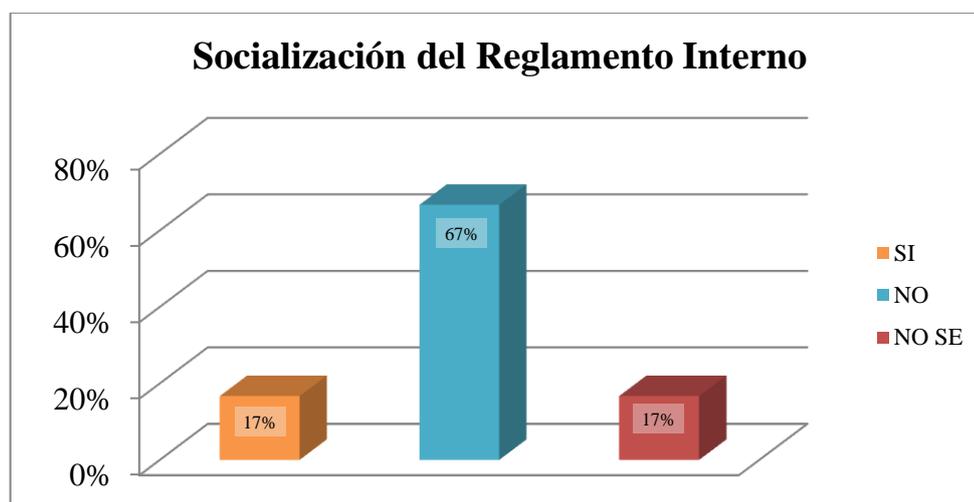
### 3.5.1. Tabulación de Encuestas

**PREGUNTA 1.** ¿Conoce si la institución tiene un Reglamento General Interno que se ha socializado a sus trabajadores?

**Tabla N° 2:** Socialización del Reglamento Interno

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	2	2	17%
NO	8	10	67%
NO SE	2	12	17%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.  
**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 3:** Socialización del Reglamento Interno

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.  
**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

La mayoría de los trabajadores de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., que corresponden al 67% señalan que desconocen sobre la existencia de un Reglamento Interno, mientras el 17% indica que si conocen dicho documento de la institución, seguido del 17% restante que no sabe nada al respecto; estos datos permiten verificar una desinformación generalizada, que se traduce en incumplimiento de las normas y reglas establecidas, lo cual se refleja en la desordenada la gestión administrativa, operativa y financiera de la institución.

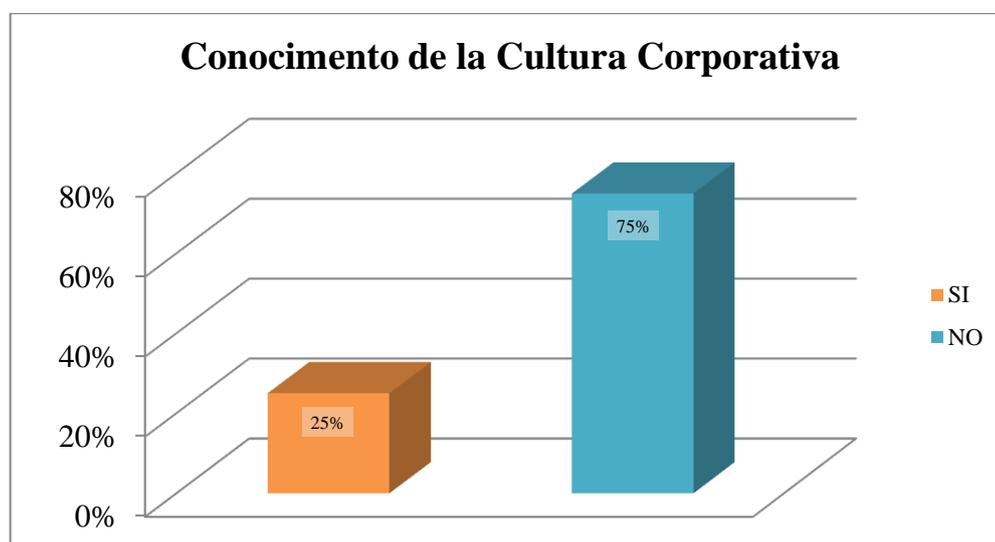
**PREGUNTA 2.** ¿Conoce la misión, visión objetivos y FODA de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.?

**Tabla N° 3:** Conocimiento de la Cultura Corporativa

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	3	3	25%
NO	9	12	75%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 4:** Conocimiento de la Cultura Corporativa

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

El 75% de trabajadores de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., no conoce la cultura corporativa de la institución, mientras el mínimo 25% si está al tanto de dicha información; es decir que la mayor parte del personal no sabe a qué objetivos orientar sus actividades, ni se empoderan de las metas propias de la empresa a corto y largo plazo, aspectos que desarticulan un proceso de crecimiento sustentable de la empresa, debido a la falta de compromiso de sus miembros.

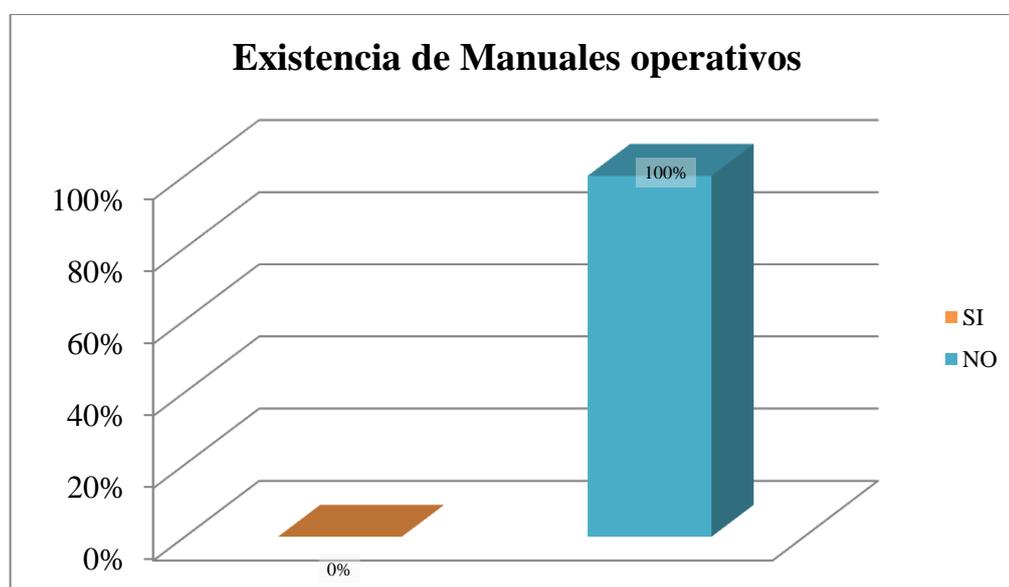
**PREGUNTA 3.** ¿Posee la institución manuales actualizados de procesos y procedimientos?

**Tabla N° 4:** Existencia de manuales operativos

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	0	0	0%
NO	12	12	100%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 5:** Existencia de manuales operativos

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

El 100% de los trabajadores encuestados coinciden en que no existen manuales actualizados de procesos y procedimientos, lo cual dificulta el cumplimiento adecuado de las actividades, pues no se encuentran normadas de forma específica, solo se limitan al acatamiento rutinario de funciones asignadas; sin embargo esta falencia se puede atribuir al desconocimiento técnico de la gerencia.

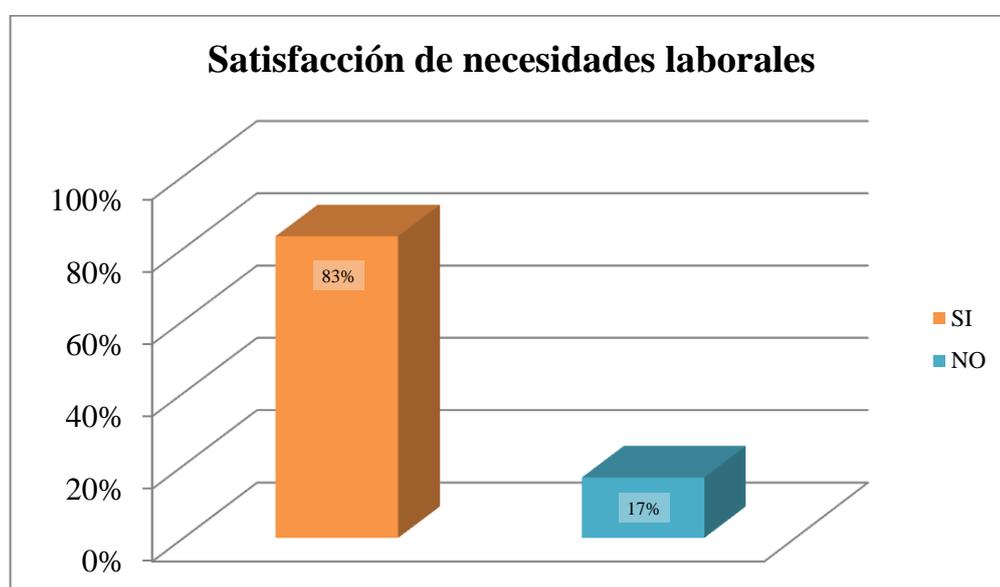
**PREGUNTA 4.** ¿Considera usted que la administración atiende sus necesidades laborales, cuando lo ha requerido?

**Tabla N° 5:** Satisfacción de necesidades laborales

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	10	10	83%
NO	2	12	17%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 6:** Satisfacción de necesidades laborales

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

El 83% de trabajadores de “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda. considera que la administración si atiende sus necesidades laborales, mientras el 17% restante niega haber recibido dicha atención, por lo que se debe mejorar la gestión del talento humano cumpliendo los requerimientos inmediatos, de tal forma que se formule un ambiente de trabajo justo y equitativo que genere condiciones adecuadas para el desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores de la institución.

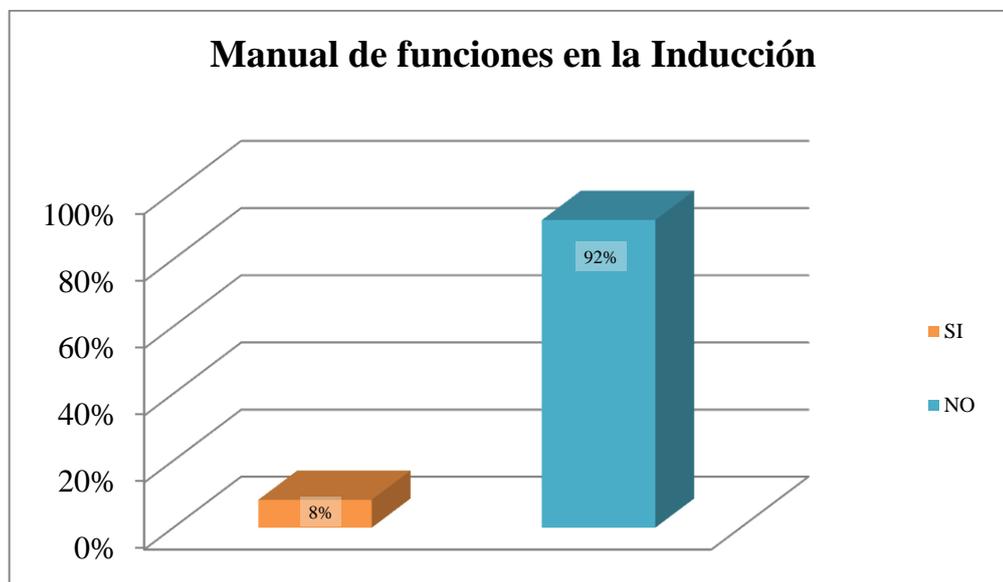
**PREGUNTA 5.** ¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió un manual de funciones señalando las actividades relativas a su cargo?

**Tabla N° 6:** Manual de funciones en la inducción

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	1	1	8%
NO	11	12	92%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 7:** Manual de funciones en la inducción

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

El 92% del personal encuestado al ingresar a trabajar en la empresa no recibió un manual de funciones señalando las actividades relativas a su cargo, mientras el 8% si recibió dicho documento, lo que genera desinformación e incumplimiento de funciones en la práctica, disminuyendo la capacidad productiva de las personas y con ello la falta de eficiencia administrativa y financiera. Pues los recursos no están siendo aprovechados al máximo.

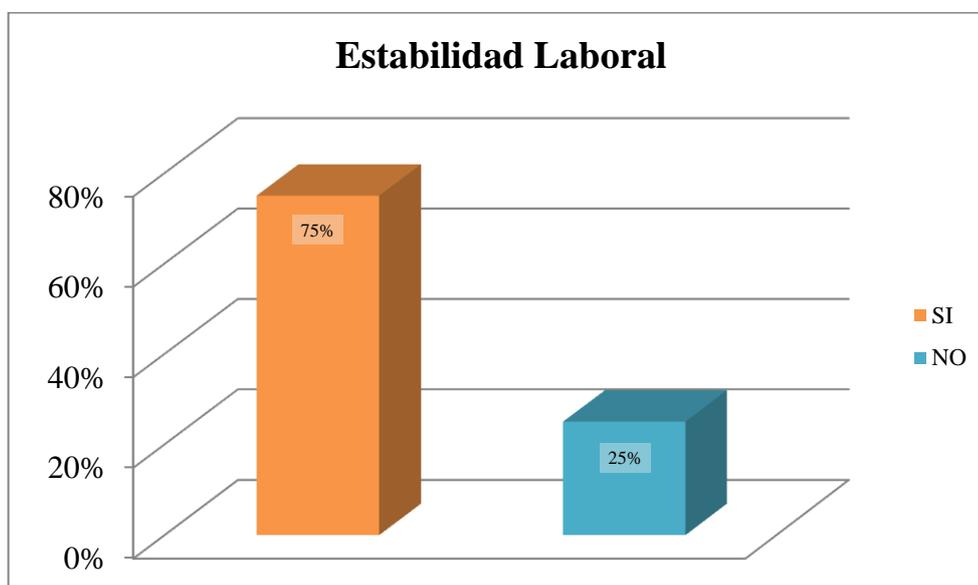
**PREGUNTA 6.** ¿Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. le ofrece estabilidad laboral?

**Tabla N° 7:** Estabilidad Laboral

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	9	9	75%
NO	3	12	25%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 8:** Estabilidad Laboral

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

El 75% de los trabajadores de “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda. considera que la empresa si le ofrece estabilidad laboral, mientras el 25% restante no tienen la misma percepción, lo cual deja ver que existe incumplimiento con los trabajadores en las condiciones de contratación o en el pago de sus haberes, lo que a su vez puede acarrear disminución del rendimiento laboral en las funciones diarias

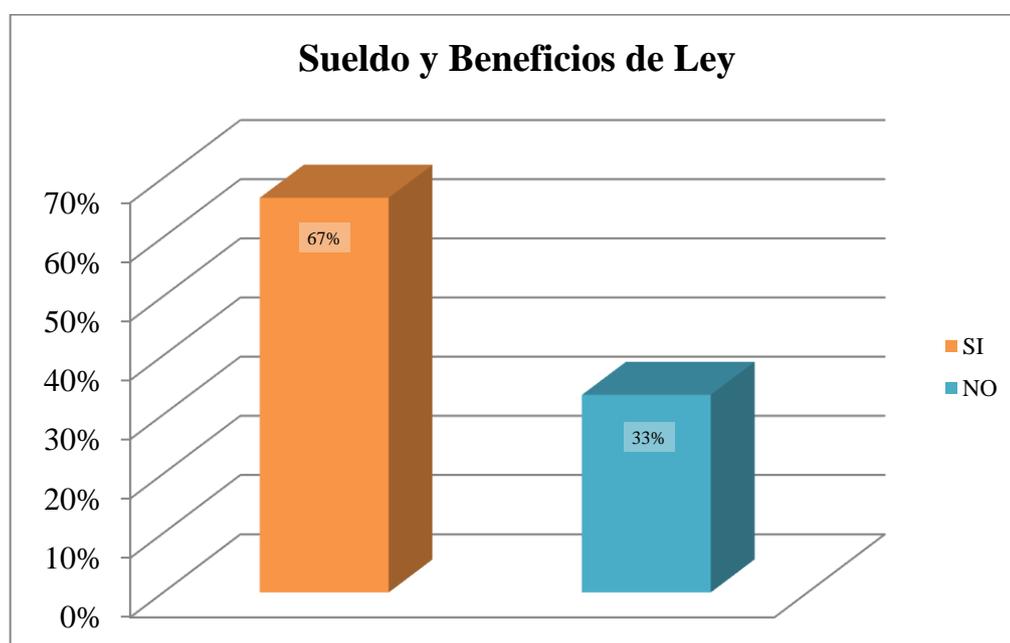
**PREGUNTA 7.** ¿Usted recibe el sueldo acordado y los beneficios de ley de forma oportuna?

**Tabla N° 8:** Sueldos y Beneficios de ley

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	8	8	67%
NO	4	12	33%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 9:** Sueldos y Beneficios de Ley

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

De la totalidad de trabajadores de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.; el 67% recibe el sueldo acordado y los beneficios de ley de forma oportuna, mientras el 33%, tiene problemas con cumplimiento de las obligaciones patronales; por tanto esta situación resulta preocupante debido a la falta de responsabilidad de la empresa con sus trabajadores, lo que puede generar un ambiente inadecuado de trabajo e incluso acarrear problemas legales con las instituciones reguladoras.

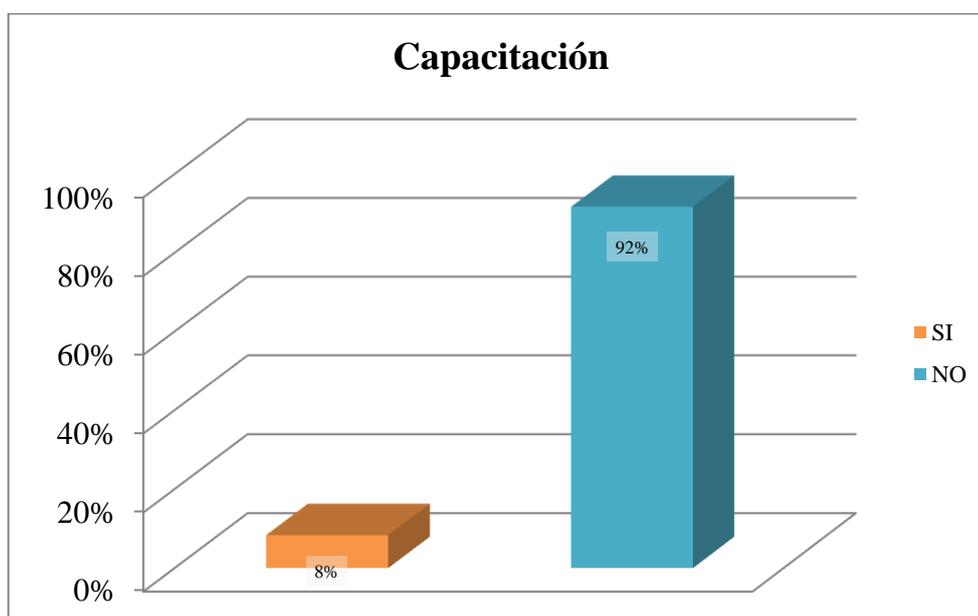
### PREGUNTA 8. ¿Recibe capacitación al menos una vez al año?

**Tabla N° 9:** Capacitación

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	1	1	8%
NO	11	12	92%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 10:** Capacitación

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

El 92% de trabajadores no reciben capacitación al menos una vez al año, mientras solo una persona que corresponde al 8%, si recibe este beneficio; es decir la empresa no domina una cultura de capacitación en las áreas operativas, lo cual limita las oportunidades del trabajador de formarse en su campo de acción, que a su vez se traduce en el incumplimiento integral de las funciones asignadas y puede ocasionar accidentes laborales por prácticas inadecuadas.

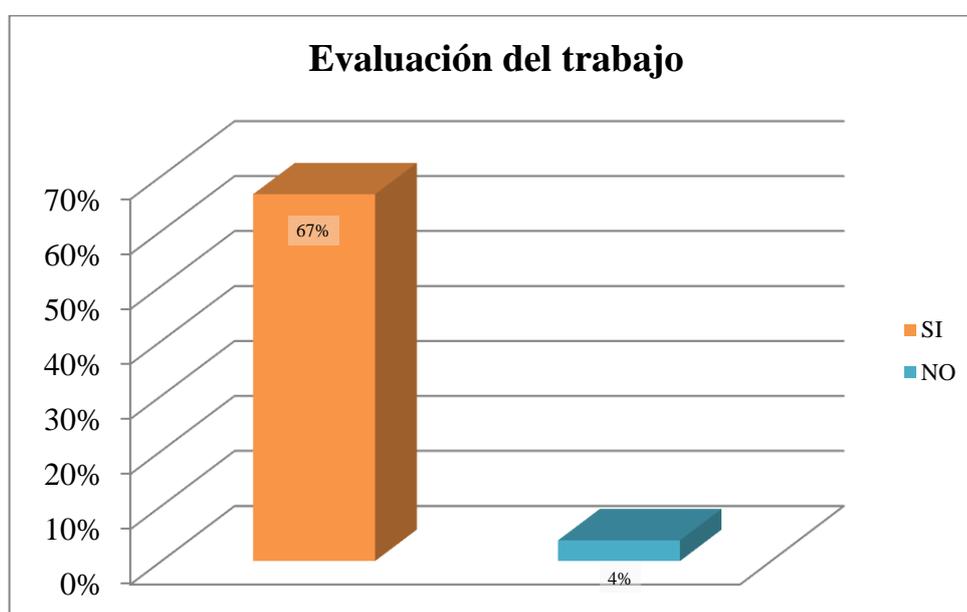
**PREGUNTA 9.** ¿Evalúan su trabajo cada determinado tiempo?

**Tabla N° 10:** Evaluación del trabajo

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	8	8	67%
NO	3	11	4%
Total	11		14%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 11:** Evaluación del trabajo

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

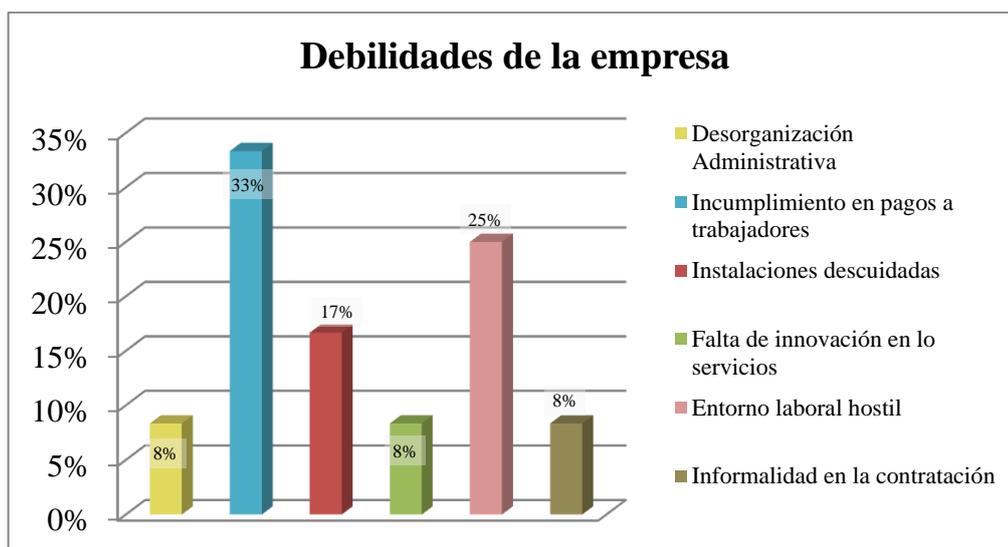
Al 67% de trabajadores de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. se evalúa periódicamente, mientras que el 4% restante no recibe control de ningún tipo sobre el desempeño de sus funciones, por ser cargos de menor rango o auxiliares; sin embargo la evaluación debe ser a todos los trabajadores pues el control debe darse a nivel administrativo, operativo y financiero para medir la eficiencia de los recursos de forma integral y tomar decisiones correctivas de manera oportuna.

**PREGUNTA 10.** ¿Cuál considera que es la principal debilidad que tiene Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. ?

**Tabla N° 11:** Debilidades de la empresa

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Desorganización Administrativa	1	1	8%
Incumplimiento en pagos a trabajadores	4	5	33%
Instalaciones descuidadas	2	7	17%
Falta de innovación en lo servicios	1	8	8%
Entorno laboral hostil	3	11	25%
Informalidad en la contratación	1	12	8%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.  
**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 12:** Debilidades de la empresa

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.  
**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

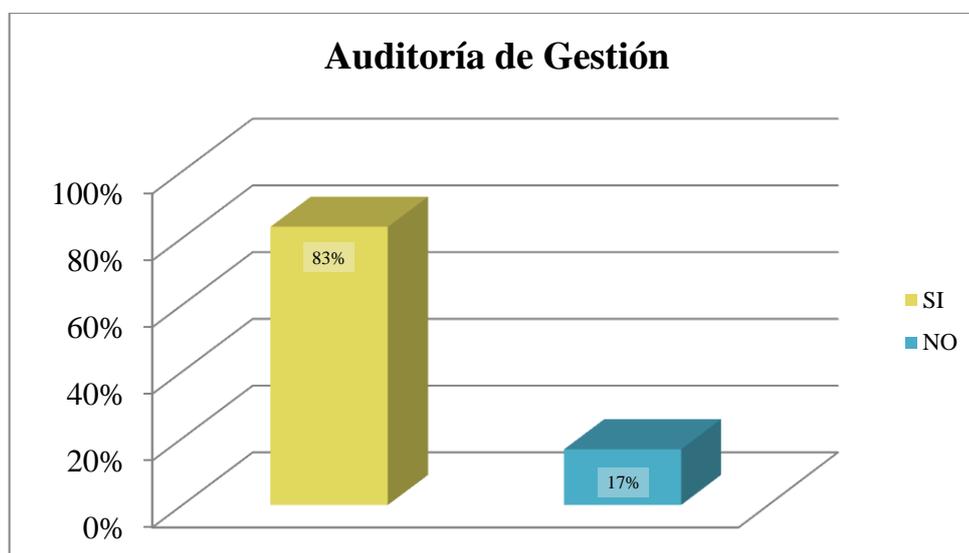
Para el 33% de trabajadores de “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda. la principal debilidad de la empresa es el incumplimiento en el pago a trabajadores, mientras el 25% sienten un ambiente hostil de trabajo, seguido del 17% que evidencia descuido en las instalaciones, además del 8% que señalan existe desorganización administrativa, falta de innovación en lo servicios e informalidad en la contratación; siendo la mayor parte de aspectos relacionados con la gestión del talento humano y la ineficiencia financiera.

**PREGUNTA 11.** ¿Considera que la empresa Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., requiere una auditoría de gestión, para medir la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones?

**Tabla N° 12:** Necesidad de una Auditoría de Gestión

<i>Variables</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Acumulada</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
SI	10	10	83%
NO	2	12	17%
Total	12		100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.  
**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 13:** Necesidad de una Auditoría de Gestión  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los trabajadores de la “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.  
**Elaborada por:** Buenaño, Laura (2015)

## RESULTADOS

El 83% del personal encuestado en Gasolinera Alobamba Cía Ltda., asegura que la empresa requiere una Auditoría de Gestión de forma urgente, mientras que el 17%, no considera necesaria la ejecución de un examen de este tipo, sin embargo las debilidades dejan relucir varios aspectos críticos en la gestión administrativa, operativa y financiera de la institución que deben ser analizados de forma profunda para tomar correcciones adecuadas y oportunas.

### **3.6. Verificación de la Hipótesis**

#### **3.6.1. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

**H1:** La aplicación de una auditoría de gestión, evaluará la eficiencia, eficacia y economía en las áreas administrativas, operativas y financieras de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

**Ho:** La aplicación de una auditoría de gestión, NO evaluará la eficiencia, eficacia y economía en las áreas administrativas, operativas y financieras de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”

#### **3.6.2. MODELO LÓGICO**

##### **Nivel de Significancia**

La presente investigación se realiza con el 0.95 de nivel de confianza y un error del  $\alpha = 0,05$ , los cuáles serán usados para los ejercicios estadísticos a aplicarse.

##### **Grado de Libertad**

Para el cálculo de los grados de libertad se aplica la fórmula siguiente:

$$gl = (N^{\circ} \text{ Filas} - 1) (N^{\circ} \text{ Columnas} - 1)$$

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = 1 * 1$$

$$gl = 1$$

Con el 5% de error y 1 grado de libertad se determina el valor de  $x^2_t = 3.84$ , como se puede identificar en la tabla de distribución de Chi Cuadrado

Grados de Libertad	Probabilidad						
	0.50	0.30	0.20	0.10	0.05	0.01	0.001
1	0.46	1.07	1.64	2.71	3.84	6.64	10.83
2	1.39	2.41	3.22	4.60	5.99	9.21	13.82
3	2.37	3.66	4.64	6.25	7.82	11.34	16.27
4	3.36	4.88	5.99	7.78	9.49	13.28	18.47
5	4.35	6.06	7.29	9.24	11.07	15.09	20.52
6	5.35	7.23	8.56	10.64	12.59	16.81	22.46
7	6.35	9.38	9.80	12.02	14.07	18.48	24.32
8	7.34	9.52	11.03	13.36	15.51	20.09	26.12
9	8.34	10.66	12.24	14.68	16.92	21.67	27.88
10	9.34	11.78	13.44	15.99	18.31	23.21	29.59

**Gráfico N° 14:** Distribución Chi Cuadrado

**Fuente:** (Tamayo, 2011)

**Estimador Estadístico:** Cálculo del Chi Cuadrado

Para la comprobación de la hipótesis en la que se tiene datos tabulados se aplica el estadígrafo del Chi Cuadrado ( $X^2$ )

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dados los valores de:

Error estándar de  $\alpha = 0,05$

Grados de Libertad  $gl = 1$

En la tabla de valores críticos de la distribución Chi Cuadrado al intersecar el eje x que corresponde al valor porcentual de la probabilidad  $\alpha=0,05$  con el eje y que corresponde al valor del grado de libertad (gl) como se obtiene el valor del chi cuadrado teórico  $x^2_t=3.84$

**Regla de decisión:**

Si  $x^2_c \geq 3.84$  se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ .

Si  $x^2_c < 3.84$  se acepta  $H_0$  y se rechaza  $H_1$ .

### 3.6.3. MODELO ESTADÍSTICO

De la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda., se seleccionaron dos preguntas como resultados de la investigación una por cada variable.

**Pregunta VI:** Auditoría de Gestión.

PREGUNTA 11-¿Considera que la empresa Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., requiere una auditoría de gestión, para medir la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones?

**Pregunta VD:** Eficiencia, eficacia y economía de la Gestión Administrativa, operativa y Financiera

PREGUNTA 2- ¿Conoce la misión, visión objetivos y FODA de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.?

**Tabla N° 13:** Frecuencias Observadas

	SI	NO	Total
<b>Pregunta 2</b>	3	9	12
<b>Pregunta 11</b>	10	2	12
	SI	NO	
	13	11	24

**Fuente:** Resultados De la Encuesta aplicada a trabajadores de estación de servicio ALlobamaba.

**Elaborado por:** Buenaño, Laura (2015)

Para aplicar el estadígrafo del Chi cuadrado se hallarán las frecuencias esperadas a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Frecuencia Esperadas} = \frac{\text{Total Columnas} * \text{Total Filas}}{\text{Suma Total}}$$

**Tabla N° 14:** Frecuencias esperadas

	SI	NO	Total
<b>Pregunta 2</b>	6	6	12
<b>Pregunta 11</b>	7	5	12
	SI	NO	
	13	11	24

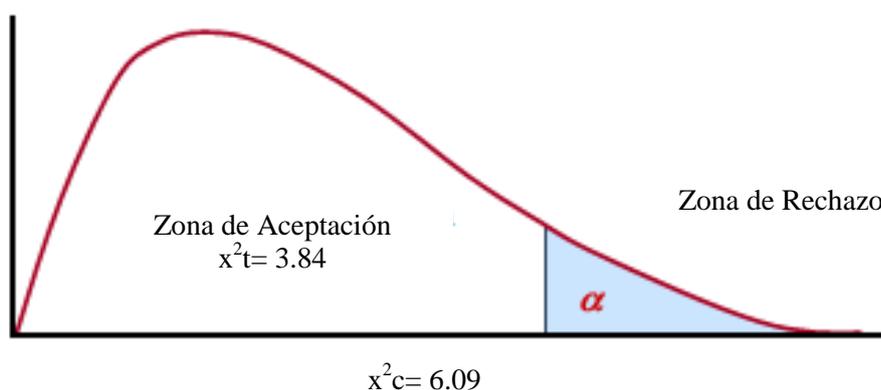
**Fuente:** Resultados De la Encuesta aplicada a los jóvenes de 20 a 29 años de Ambato.

**Elaborado por:** Buenaño, Laura (2015)

**Tabla N° 15:** Cálculo del Chi Cuadrado

Observadas (O)	Esperadas (E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
3	6	9	1,50
9	6	9	1,50
10	7	9	1,29
2	5	9	1,80
		$\chi^2_c$	6,09

**Elaborado por:** Buenaño, Laura (2015)



**Gráfico N° 15:** Modelo Grafico del Chi Cuadrado

**Fuente:** Chi Cuadrado Calculado

**Elaborado por:** Buenaño, Laura (2015)

**Interpretación:**

El valor de  $\chi^2_c = 6.09 > \chi^2_t = 3.84$  y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula, se observa que el valor se encuentra en la zona de rechazo, y se acepta la hipótesis alterna es decir; “La aplicación de una auditoría de gestión, evaluará la eficiencia, eficacia y economía en las áreas administrativas, operativas y financieras de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, como se puede apreciar en el gráfico, citado a continuación:

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1. TEMA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA GASOLINERA ALOBAMBA CIA. LTDA., DEL CANTÓN TISALEO DE LOS AÑOS 2013 Y 2014.”

### ARCHIVO PERMANENTE



**BUENAÑO PALACIOS**  
FIRMA AUDITORA INDEPENDIENTE

<b>CLIENTE:</b>	GASOLINERA “ALOBAMBA” CIA. LTDA.
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN.
<b>CAMPO DE ACCIÓN:</b>	EMPRESA PRIVADA DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES
<b>PERÍODO:</b>	01 DE ENERO DEL 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
<b>DIRECCIÓN:</b>	PANAMERICANA SUR, KM.10 ½



**BUENAÑO PALACIOS**  
FIRMA AUDITORA INDEPENDIENTE

Dirección: Juan Benigno Vela 06-40 y Guayaquil  
Teléfono: (03) 2424341 – 0991190009.  
AMBATO - ECUADOR

**CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Ambato, 15 de Octubre del 2015

**Señores:**

**GASOLINERA “ALOBAMBA” CÍA. LTDA.**

Panamericana sur, km.10 ½ vía a Tisaleo

Alobamba – Ecuador

CP 1/2

Atención:

**SR. EDISON GUERRERO SÁNCHEZ**

GERENTE GENERAL

Estimado Señor:

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la firma auditora “Buenaño Palacios”, quienes tenemos el agrado de poner a vuestra disposición el servicio profesional para satisfacer las necesidades de su empresa vinculadas con la auditoría de gestión correspondiente a los años 2013 y 2014.

El objetivo principal del trabajo consistirá en emitir una opinión profesional sobre la gestión de la gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, determinando la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones llevadas a cabo en el período mencionado.

Para tal propósito el examen será realizado de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA's) y las normas ecuatorianas de Auditoría (NEA's), dicha auditoría consiste en determinar el riesgo y error tolerable con base en pruebas selectivas de la evidencia pertinente, válida y suficiente que respalda las cifras y los procedimientos; así mismo incluye la evaluación de las normas contables de medición y exposición utilizadas de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de los procesos administrativos y financieros de la institución.

Por otro lado esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación y otra información que se requiera en relación a la auditoría.

Estamos encantados de tener la oportunidad de prestarles nuestros servicios profesionales y les aseguramos que dedicaremos a este trabajo nuestra mayor atención.

Atentamente,

---

Laura Buenaño Palacios



## **CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Ambato, 19 de Octubre del 2015

**Señores:**

**GASOLINERA “ALOBAMBA” CÍA. LTDA.**

Panamericana sur, km.10 ½ vía a Tisaleo

Alobamba – Ecuador

CA 1/2

Atención:

**SR. EDISON GUERRERO SÁNCHEZ**

GERENTE GENERAL

Estimado Señor:

Nos es grato comunicarle a usted que la Firma Auditora Independiente “Buenaño Palacios”, está dispuesta a realizar la negociación para llevar a cabo la Auditoría de Gestión a su prestigiosa empresa, en esta auditoría se evaluará el período comprendido entre el 1 de enero del año 2013 y el 31 de diciembre del 2014. La Auditoría será practicada observando las normas vigentes de auditoría a nivel internacional y nacional, así como también las leyes, normas técnicas y reglamentos existentes.

La empresa por su parte debe tener claro el nivel de responsabilidad dentro del presente acuerdo con el cumplimiento de los siguientes requerimientos.

- Proveer de toda información acerca del diseño administrativo
- Notificar al auditor del seguimiento de recomendaciones de auditorías de que fue efecto en caso de que hubiera existido una auditoría anterior.
- Proporcionar toda la información requerida por el equipo de auditores
- Pedir la participación y colaboración del equipo del departamento para el buen desarrollo de la presente evaluación.
- La auditoría se desarrollará durante el período comprendido entre el 26 de octubre del 2015 y el 22 de enero del 2016.

El costo no será facturado por servicios profesionales debido a que el trabajo corresponde al trabajo de titulación de la Srta. Laura Marlene Buenaño Palacios, debiendo la empresa únicamente cancelar un valor representativo para gastos de movilización y transporte, dicho valor será cancelado contra entrega del informe final, previa revisión conjunta del borrador del informe según dicta el procedimiento de auditoría.

Si todo lo descrito en la presente, está en concordancia con lo ya acordado solicitamos a usted corroborar al final de esta carta, para validar el proceso de contratación.

Atentamente,

---

Laura Buenaño Palacios  
**BUENAÑO PALACIOS**

---

Aceptación:

---

**SR. EDISON GUERRERO SÁNCHEZ**  
GERENTE GENERAL  
GASOLINERA "ALOBAMBA" CIA. LTDA.



**BUENAÑO PALACIOS**  
FIRMA AUDITORA INDEPENDIENTE

Dirección: Juan Benigno Vela 06-40 y Guayaquil  
Teléfono: (03) 2424341 – 0991190009.  
AMBATO - ECUADOR

NIA 1/2

## NOTIFICACIÓN DEL INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ambato, 22 de Octubre del 2015

Señor:

Edison Guerrero Sánchez

**GERENTE GENERAL**

**GASOLINERA “ALOBAMBA” CÍA. LTDA.**

Panamericana sur, km.10 ½ vía a Tisaleo

Alobamba – Ecuador

Presente

Por este medio se le notifica que se ha programado la ejecución de la Auditoría De Gestión según Contrato firmado por la partes en fecha 20 de octubre del presente año.

Quienes conformamos la firma auditora independiente “Buenaño Palacios” comenzaremos el trabajo de auditoría en todas sus fases según planificación desde el día lunes 26 de Octubre del 2015 hasta el día viernes 15 de Enero del 2016 en las instalaciones de la empresa, mientras que hasta el 22 de Enero del 2016, es el último plazo para presentar el informe con el dictamen correspondiente.

Cabe recalcar que la auditoría de gestión tiene como objetivo general llevar a cabo una evaluación crítica a la gestión de la empresa mediante técnicas y procedimientos que permitan constatar si las actividades se desarrollan de forma eficiente, eficaz y con economía y están de acuerdo con las normativas establecidas en la empresa de tal modo que se pueda dar recomendaciones estratégicas de los hallazgos.

Este trabajo de auditoría será supervisado por la Eco. Jenny Chávez Directora del Trabajo de Titulación en calidad de Jefe de Auditoría, quien coordinará las labores respectivas, mientras que en la ejecución intervendrá la señorita Laura Marlene Buenaño Palacios en calidad de Auditora Junior Cabe mencionar que toda aquella

información recopilada por la auditoría propuesta, será considerada de reserva profesional y conocida sólo por las contrapartes que esa entidad estime conveniente.

Las áreas de la empresa “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda. que serán auditadas son:

- Área Administrativa – Financiera,
- Área de Recursos Humanos; y,
- Área de Servicio al Cliente

Por lo que se deberá informar al personal que labora en dichas áreas del inicio de la auditoría y de las condiciones requeridas para su adecuada ejecución.

**Nota:** Durante la reunión de apertura, los horarios establecidos podrán modificarse y adecuarse a las necesidades y disponibilidades del personal de la empresa con el equipo auditor.

El equipo auditor se compromete a manejar con estricta confidencialidad la información proporcionada por las dependencias y áreas auditadas. Al término de la auditoria se realizará una reunión de cierre acordada con el equipo auditor, con el propósito de presentar en forma resumida y general un informe verbal de las actividades realizadas.

Durante el ejercicio de auditoria podrán solventarse las observaciones presentando al equipo auditor las evidencias correspondientes, acción que permitirá retirar la observación o degradar la categoría de la misma según sea el caso.

Posteriormente se enviará el reporte final detallado y previamente revisado entre el Jefe de auditoría y el Auditor Junior. En caso de tener duda o de necesitar aclaraciones al respecto, me reitero a sus órdenes.

Atentamente,

---

Laura Buenaño Palacios



**ESTUDIO PRELIMINAR  
INFORMACIÓN GENERAL**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

IGN 1/5



**Ilustración 1:** Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.

<b>Razón Social:</b>	Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.
<b>R.U.C.:</b>	1890141508001
<b>Tipo de Empresa:</b>	Comercialización
<b>Representante Legal:</b>	Edison Orlando Guerrero Sánchez
<b>Categoría:</b>	Empresa Privada
<b>Ubicación:</b>	Panamericana sur, km.10 ½ vía a Tisaleo
<b>Cantón:</b>	Tisaleo
<b>Provincia:</b>	Tungurahua

### **Reseña Histórica**

La Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. es una empresa privada con fines de lucro creada hace 18 años por iniciativa de los señores Carlos Oswaldo Villena, Eco. Edwin Vinicio Altamirano Córdova y Ángel Salomón Bonilla Coello quienes son habitantes de la comunidad de Alobamba, que vieron en la idea de implementar una gasolinera en la zona, una oportunidad de negocio rentable, que además de generar ingresos propios, iba a crear una fuente de empleo para muchas personas y prestar un servicio de calidad a la comunidad.

U = indagado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	26-10-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	30-10-2015

Desde su creación la Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., ha pasado por una serie de procesos, desde su planificación, en la que a la cabeza de sus accionistas que en primera instancia las cuentas se mantuvieron claras y no existieron problemas de índole administrativa o financiera.

Seguidamente en el año 2010 la gasolinera paso a manos de Sr Ángel Efraín Buenaño Araujo y su hijo Ing. Marco Buenaño y con los cuales se inició una nueva administración se procedió a la contratación de personal para la realización de tareas de despacho de combustibles y comercialización de lubricantes y aditivos, que acompañado de la demanda de los productos y servicios, permitió el crecimiento sustentable del negocio; sin embargo en los últimos años, se han venido registrando inconvenientes administrativos, operativos y financieros, debido al aumento de competencia el volumen de clientes ha disminuido ,produciendo la inconformidad en los socios, pues , este negocio se ha vuelto complejo , además se puede notar que en los últimos años todo ha subido de precio: sueldos , alimentación ,transporte etc., pero el precio de combustible que es el principal producto que se vende en esta empresa se ha mantenido y por ende las utilidades no se han incrementado , lo cual pone en una situación muy preocupante a los accionistas .

Actualmente la Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., se encuentra conformada por doce personas, 6 personas que trabajan en el área de despacho de combustibles, en turnos rotativos durante las 24 horas, 1 persona en la comercialización de lubricantes y aditivos, 2 persona en el área de restaurante y cafetería, y 3 personas en el área administrativa, a la cabeza el Gerente General el Sr Edison Guerrero y también actual accionista de la empresa, una contadora general, una asistente, este equipo de trabajo se encargan de llevar a cabo todos los procedimientos vinculados a la administración de

U = indagado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-10-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>30-10-2015</b>

recursos desde distintos campos de acción, permitiendo que la empresa a pesar de los conflictos internos, se mantenga en un sitio competitivo y con alta demanda en la zona.

**MISIÓN:** Somos una empresa comercializadora de combustibles, aditivos y lubricantes que trabajamos con calidad y calidez en nuestros servicios, garantizándoles control, seguridad y abastecimiento permanente, las 24 horas del día los 365 días del año.

**VISIÓN:** Al 2016 seremos la comercializadora de combustible más grande e importante de la localidad por brindar a nuestros clientes, opciones de pago, calidad en los productos, seguridad y limpieza en las instalaciones afianzando el compromiso social y ambiental con nuestra comunidad.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Generar servicios integrados a través de la venta de combustibles, aceites, y aditivos; de manera eficiente y eficaz con diferenciación de la competencia para generar un valor agregado para nuestros clientes.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Brindar combustibles de la más alta calidad para proteger los automotores de nuestros clientes y su conservación.
- Mantener condiciones seguras tanto en el manejo de los combustibles como en el diseño de la infraestructura, de tal manera que se disminuya el riesgo de accidentes.
- Proteger los derechos y obligaciones de los trabajadores a través de prácticas justas de remuneración y seguridad social.

U = indagado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	26-10-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	30-10-2015

## BASE LEGAL

La empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. se encuentra regida por el siguiente marco legal a nivel nacional y Local.

- Constitución Política del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de seguridad social
- Ley de Hidrocarburos
- Reglamento para autorización de actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos.
- Reglamento ambiental para las operaciones hidrocarburíferas
- Reglamento de prevención de incendios
- Ordenanza municipal para la ubicación y funcionamiento de gasolineras

## PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos y servicios que gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. expende son:

	Diesel	\$ 1.037 c/galón		
Combustibles	Super	\$ 2.10 c/galón		
	Extra	\$ 1.48 c/galón		
Aditivos			Aceites	Lubricantes

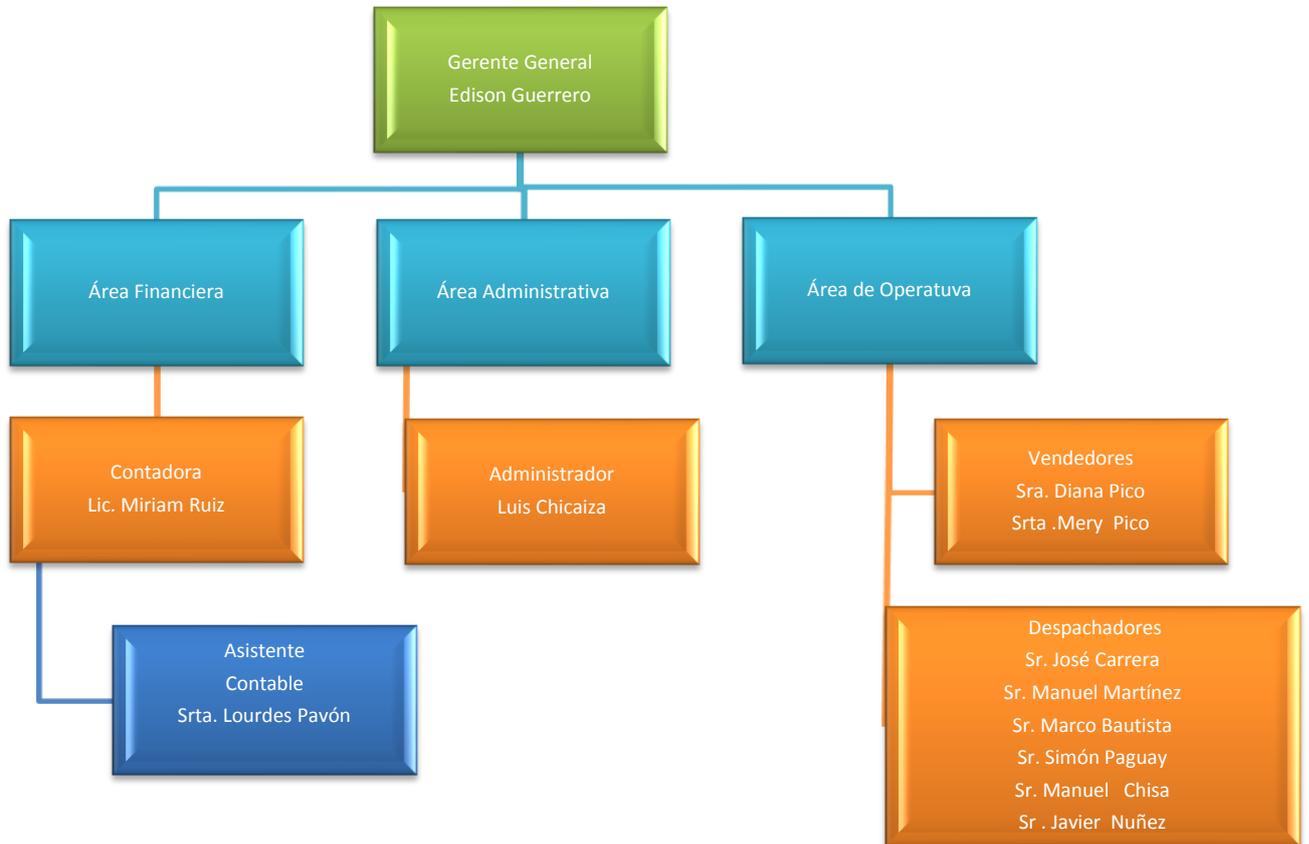
## ÁREAS Y CARGOS

ÁREAS		CANTIDAD
Operativa	Despachadores	6
	Vendedores	2
Financiera	Contadora	1
	Asistente Contable	1
Administrativa	Gerente General	1
	Servicios	1
Total		12

U = indagado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	26-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	30-10-2015

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



**Ilustración 2:** Organigrama Estructural “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-10-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>30-10-2015</b>



**ESTUDIO PRELIMINAR  
MARCAS DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**MA 1/1**

**Tabla N° 16:** Marcas de Auditoría

MARCA	DESCRIPCIÓN
V	Verificado
A	Analizado
C	Comprobado
®	Rastreado
Ù	Indagado
<	Ligado
©	Comparado
@	Inspeccionado
*	Observado
Σ	Sumatoria
φ	Incumplimiento de la normativa
¢	Expedientes Desactualizados
Ω	Sustentado con evidencias
~	Falta de proceso
O	No existe documentación
■	Hallazgo
●	No reúne Requisitos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	26-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	30-10-2015



**ESTUDIO PRELIMINAR  
ÍNDICE DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**IA 1/1**

**Tabla N° 17:** Índices de Auditoría

<b>ÍNDICE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>CP</b>	Carta de Presentación
<b>CA</b>	Carta de Aceptación
<b>CPS</b>	Contrato de Prestación de Servicios Profesionales
<b>NIA</b>	Notificación de Inicio de la Auditoría
<b>IGN</b>	Información General
<b>MA</b>	Marcas de Auditoría
<b>IA</b>	Índice de Auditoría
<b>PA</b>	Programas de Auditoría
<b>FA1</b>	Fase 1: Conocimiento Preliminar
<b>FA2</b>	Fase 2: Planificación
<b>FA3</b>	Fase 3: Ejecución
<b>FA4</b>	Fase 4: Comunicación de Resultados
<b>PP</b>	Planificación Preliminar
<b>SI</b>	Solicitud de Información
<b>CN</b>	Cédula Narrativa
<b>ICP</b>	Informe de Conocimiento Preliminar
<b>NRC</b>	Nivel de Riesgo y Confianza
<b>CCI</b>	Cuestionario de Control Interno
<b>MCR</b>	Matriz de Calificación del Riesgo
<b>ICI</b>	Informe de Control Interno
<b>HC</b>	Hallazgos de Control
<b>OT</b>	Orden de Trabajo
<b>PT</b>	Papel de Trabajo
<b>IG</b>	Indicadores de Gestión
<b>HHA</b>	Hoja de Hallazgos de Auditoría
<b>NLI</b>	Notificación para Lectura del Informe Final
<b>AC</b>	Acta de Conferencia
<b>IFA</b>	Informe de Auditoría de Gestión
<b>LMBP</b>	Laura Marlene Buenaño Palacios
<b>JChR</b>	Jenny Isabel Chávez Rojas

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-10-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>30-10-2015</b>



**ESTUDIO PRELIMINAR  
PROGRAMAS DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PA 1/4

**FASE I  
CONOCIMIENTO PRELIMINAR  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos de Talento Humano y Administrativo Financiero

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento preliminar de la empresa a través del levantamiento de información general de las distintas áreas de gestión.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZAD O POR	FECHA
1	Realizar la Planificación Preliminar de Auditoría	PP 4/4	L.M.B.P.	27-10-2015
2	Realizar una visita preliminar Solicitar al jefe de recursos humanos la planificación estratégica, base legal, organigramas, manuales de procesos y procedimientos y descripción de las Funciones del personal del Departamento de Talento Humano.	SI1	L.M.B.P.	28-10-2015
3	Solicitar a la contadora los registros de ingresos y egreso, la declaración de impuestos mensuales y anuales, los registros de compras, ventas y pagos a proveedores, los estados financieros correspondientes a los período auditados (2013 -2014)	SI2	L.M.B.P.	28-10-2015
4	Solicitar al jefe operativo, los registros de ingresos a caja por despacho o venta de productos, y los registros de cierre de caja	SI3	L.M.B.P.	28-10-2015
5	Diseñar cédulas narrativa de la visita realizada a las instalaciones	CN1 1/2	L.M.B.P.	30-10-2015
6	Diseñar una cédula narrativa que contenga la entrevista con la gerencia	CN2 1/3	L.M.B.P.	04-11-2015
7	Realizar una cédula narrativa con los resultados de la aplicación de las encuestas	CN3 1/2	L.M.B.P.	06-11-2015
8	Elaborar Informe de la primera fase.	ICP	L.M.B.P.	09-11-2015

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**ESTUDIO PRELIMINAR  
PROGRAMAS DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PA 2/4

**FASE II  
PLANIFICACIÓN  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos Administrativo y Financiero

**OBJETIVO:** Analizar y evaluar el sistema de control interno de la organización a través del método COSO I, para establecer la medición del riesgo

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Fórmula del Nivel de Riesgo	NRC	LMBP	10-11-2015
2	Ambiente de Control Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 1/10	LMBP	10-11-2015
3	Evaluación de Riesgos Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 3/10	LMBP	13-11-2015
4	Actividades de Control Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 5/10	LMBP	17-11-2015
5	Información y Comunicación Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 7/10	LMBP	19-11-2015
6	Supervisión Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 9/10	LMBP	23-11-2015
7	Elaborar la Matriz de Calificación de los Riesgos	MCR	LMBP	25-11-2015
8	Realizar el Informe de Control Interno	ICI	LMBP	26-11-2015
9	Desarrollar los Hallazgos de Control	HC 1/9	LMBP	26-11-2015
10	Realizar la Orden de Trabajo	OT	LMBP	27-11-2015

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**ESTUDIO PRELIMINAR  
PROGRAMAS DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PA 3/4

**FASE III  
EJECUCIÓN  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos Talento Humano Administrativo y Financiero

**OBJETIVO:** Analizar y evaluar las áreas críticas encontradas mediante la aplicación de flujogramas e indicadores de gestión, para determinar los hallazgos de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Evaluar el procedimiento para la creación y asignación de funciones	PT 1	LMBP	30-11-2015
2	Evaluar el procedimiento para el reclutamiento y selección del personal.	PT 2	LMBP	3-12-2015
3	Evaluar el procedimiento para la Evaluación del desempeño	PT 3	LMBP	8-12-2015
4	Evaluar el procedimiento para el pago a proveedores	PT 4	LMBP	11-12-2015
5	Evaluar el procedimiento para el pago de sueldos más beneficios de ley	PT 5	LMBP	15-12-2015
7	Evaluar el procedimiento de Adquisiciones	PT 6	LMBP	22-12-2015
9	Aplicar indicadores de gestión por áreas críticas	IG	LMBP	28-01-2016
10	Realizar la hoja de hallazgos de auditoría	HHA	LMBP	04-01-2016

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**ESTUDIO PRELIMINAR  
PROGRAMAS DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PA 4/4

**FASE IV**  
**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos Talento Humano , Administrativo y Financiero

**OBJETIVO:** Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el Informe de Auditoría y generar el dictamen de la Auditoría de Gestión.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF P/T</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>FECHA</b>
1	Notificación de lectura del borrador del Informe Final	<b>NLI</b>	<b>LMBP</b>	08-01-15
2	Acta de conferencia de lectura del borrador	<b>AC</b>	<b>LMBP</b>	13-01-15
3	Carta de Presentación	<b>CP</b>	<b>LMBP</b>	13-01-15
4	Informe de Auditoría	<b>IFA</b>	<b>LMBP</b>	13-01-15

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>27-10-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>31-10-2015</b>



**BUENAÑO PALACIOS**  
FIRMA AUDITORA INDEPENDIENTE

---

**ARCHIVO CORRIENTE**

<b>CLIENTE:</b>	GASOLINERA "ALOBAMBA" CIA. LTDA.
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN.
<b>CAMPO DE ACCIÓN:</b>	EMPRESA PRIVADA DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES
<b>PERÍODO:</b>	01 DE ENERO DEL 2013 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
<b>DIRECCIÓN:</b>	PANAMERICANA SUR, KM.10 ½



**FASE I**  
**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**FA1**

**Entidad:** Empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

## **FASE 1**

---

# **CONOCIMIENTO PRELIMINAR**



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PA ¼

**FASE I  
CONOCIMIENTO PRELIMINAR  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos Talento Humano, Administrativo Financiero

**OBJETIVO:** Obtener un conocimiento preliminar de la empresa a través del levantamiento de información general de las distintas áreas de gestión.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZA DO POR	FECHA
1	Realizar la Planificación Preliminar de Auditoría	PP 4/4	L.M.B.P.	27-10-2015
2	Solicitar al jefe de recursos humanos la planificación estratégica, base legal, organigramas, manuales de procesos y procedimientos y descripción de las Funciones del personal del Departamento de Talento Humano.	SI1	L.M.B.P.	28-10-2015
3	Solicitar a la contadora los registros de ingresos y egreso, la declaración de impuestos mensuales y anuales, los registros de compras, ventas y pagos a proveedores, los estados financieros correspondientes a los período auditados	SI2	L.M.B.P.	28-10-2015
4	Solicitar al jefe operativo, los registros de ingresos a caja por despacho o venta de productos, y los registros de cierre de caja	SI3	L.M.B.P.	28-10-2015
5	Diseñar cédulas narrativa de la visita realizada a las instalaciones	CN1 1/2	L.M.B.P.	30-10-2015
6	Diseñar una cédula narrativa que contenga la entrevista con la gerencia	CN2 1/3	L.M.B.P.	04-11-2015
7	Realizar una cédula narrativa con los resultados de la aplicación de las encuestas	CN3 1/2	L.M.B.P.	06-11-2015
8	Elaborar Informe de la primera fase.	ICP	L.M.B.P.	09-11-2015

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	27-10-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**FASE I**  
**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PP 1/4

**I. Antecedentes**

La empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. fue creada el 25 de agosto de 1998, se dedicada a la comercialización de combustibles y productos afines, actualmente funciona en sus modernas instalaciones ubicadas en la panamericana sur, km.10 ½ vía a Tisaleo, cuyo representa legal es el señor Edison Orlando Guerrero Sánchez, que dirige a una staff de trabajadores conformado por 12 personas, 2 profesionales financieras y 10 operativos.

**II. Motivo de la Auditoría**

La auditoría de gestión a la empresa gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. del parroquia Alobamba, cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, del Período 2013 y 2014, se efectúa por que se han venido registrando bajos rendimientos a nivel financiero, humano y operativo, además de las recurrentes quejas de los proveedores por falta de pago, lo que motiva a la gerencia a indagar sobre las posibles falencias que se pueden estar generando en la gestión de la empresa.

**III. Objetivo de la Auditoría**

**Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades de la empresa, a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades detectadas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	27-10-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	31-10-2015

### Objetivos Específicos

- Obtener información básica sobre la gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., para utilizarla en el planeamiento y organización de trabajo de auditoría.
- Comprobar el cumplimiento de la legislación, objetivos, políticas y otros documentos que guían a las actividades empresariales, a fin de conocer su condición legal para el cumplimiento de sus objetivos.
- Evaluar la efectividad del sistema de control interno, con el objetivo de detectar o identificar posibles debilidades que puedan ser consideradas como áreas críticas.
- Desarrollar un examen profundo de las áreas críticas identificadas hasta este punto de trabajo, determinando las situaciones que requieren acciones correctivas.
- Elaborar en informe de auditoría de Gestión de las áreas críticas detectadas y emitir recomendaciones para el mejor desempeño de las actividades.

#### IV. Alcance de la Auditoría

La Auditoría de gestión a gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., evaluará las actividades correspondientes al período comprendido entre el 01 de enero del 2013 a diciembre del 2014, las recomendaciones se aplicarán a los datos y funcionarios de los períodos mencionados.

#### V. Información básica a considerar

##### Base legal

- Constitución Política del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	31-10-2015

- Ley de Hidrocarburos
- Reglamento para autorización de actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos.
- Reglamento ambiental para las operaciones hidrocarburíferas
- Reglamento de prevención de incendios
- Ordenanza municipal para la ubicación y funcionamiento de gasolineras

### Equipo de Trabajo

Designación	Siglas	Nombre	Categoría
Directora de Tesis	J.I.Ch.R	Eco. Jenny Isabel Chávez Rojas	Jefe de Auditoría
Autora de Tesis	L.M.B.P.	Laura Buenaño Palacios	Auditor Junior

### Cronograma de Actividades

La auditoría se efectuará en un período de 60 días laborables desde el 26 de octubre al 15 de enero del 2016, distribuyendo el tiempo según las actividades de la siguiente manera:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	31-10-2015

**CRONOGRAMA DE AUDITORÍA**

N°	ACTIVIDADES	PERSONAL ASIGNADO		FECHAS	
		NOMBRE	CARGO	DEL	AL
1	Fase 1: Estudio Preliminar	Laura Buenaño P.	Auditor Junior	27-10-2015	09-11-2015
2	Fase 2: Planeación	Laura Buenaño P	Auditor Junior	10-11-2015	27-11-2015
3	Fase 3: Ejecución	Laura Buenaño P	Auditor Junior	30-11-2015	4-01-2016
4	Fase 4: Comunicación de Resultados	Laura Buenaño P	Auditor Junior	5-01-2016	15-01-2016

**I. Programas de Auditoría**

Los programas de Auditoría están incluidos al empezar cada fase, de tal modo que se dé cumplimiento y seguimiento dentro del proceso de auditoría. (Ver Archivo Permanente)

Realizado por:

Srta. Laura Buenaño

**AUDITORA JUNIOR**

Eco. Jenny Chávez

**JEFA DE AUDITORES**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**FASE I**  
**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**SOLICITUD DE INFORMACIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**SI 1/3**

Ambato, 28 de octubre del 2015

Señor  
Luis Chicaiza  
JEFE ADMINISTRATIVO

Por medio de la presente me permito saludarle y desearle éxito en su gestión como jefe administrativo de la gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. Me dirijo a usted para expresarle que, como es de su conocimiento, la presente administración, ha asumido el firme compromiso de desarrollar la Auditoría de Gestión facilitando de esta forma el proceso de rendición de cuentas de los asuntos de su competencia.

En consecuencia, me permito solicitarle la siguiente documentación: de los períodos 2013 y 2014

- Planificación estratégica,
- Base legal,
- Organigramas estructurales
- Manuales de procesos y procedimientos
- Descripción de las Funciones del personal
- Contratos firmados de todo el personal
- Archivo de los roles de pagos de todo el personal
- Registro de aportes al IESS
- Acreditaciones bancarias de sueldos

De esta misma forma solicito, de la manera más atenta, se entregue toda la documentación en el plazo máximo de tres días, para cumplir con el cronograma establecido por el auditor. Sin otro asunto que tratar le agradezco su colaboración  
Atentamente,

Laura Buenaño Palacios  
**AUDITOR JUNIOR**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>28-10-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>31-10-2015</b>



**FASE I**  
**CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**SOLICITUD DE INFORMACIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**SI 2/3**

Ambato, 28 de octubre del 2015

Señora Ingeniera

Miriam Ruiz Poveda

JEFE FINANCIERA

Por medio de la presente me permito saludarle y desearle éxito en su gestión como jefe del departamento de Financiero de la gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. En esta ocasión me dirijo a usted para expresarle que, como es de su conocimiento, la presente administración, ha asumido el firme compromiso de desarrollar la Auditoría de Gestión facilitando de esta forma el proceso de rendición de cuentas de los asuntos de su competencia.

En consecuencia, me permito solicitarle la siguiente documentación: de los períodos 2013 y 2014

- Registros de ingresos y egresos
- Balances Completos de los períodos 2013-2014
- Declaración de impuestos mensuales y anuales
- Registros de compras y ventas
- Calendario de pagos a proveedores
- Registro contable de sueldos y aportes al IESS

De esta misma forma solicito, de la manera más atenta, se entregue toda la documentación en el plazo máximo de tres días, para cumplir con el cronograma establecido por el auditor. Sin otro asunto que tratar le agradezco su colaboración  
Atentamente,

Laura Buenaño Palacios

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>28-10-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>31-10-2015</b>

	<b>FASE I</b> <b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b> <b>SOLICITUD DE INFORMACIÓN</b> <b>Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014</b>	<b>SI 3/3</b>
---	---	---------------

Ambato, 28 de octubre del 2015

Señor  
Luis Chicaiza  
JEFE ADMINISTRATIVO

Por medio de la presente me permito saludarle y desearle éxito en su gestión como jefe administrativo de la gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. En esta ocasión me dirijo a usted para expresarle que, como es de su conocimiento, la presente administración, ha asumido el firme compromiso de desarrollar la Auditoría de Gestión facilitando de esta forma el proceso de rendición de cuentas de los asuntos de su competencia.

En consecuencia, me permito solicitarle la siguiente documentación: de los períodos 2013 y 2014:

- Registros de ingresos a caja por despacho
- Registro de ingresos por venta de productos
- Registro de cambios de turno
- Registros de cierre de caja
- Cronogramas de limpieza
- Cronograma de abastecimiento
- Protocolo de Seguridad para manipulación de combustibles
- Manual de procedimientos
- Guía de prácticas ambientales

De esta misma forma solicito, de la manera más atenta, se entregue toda la documentación en el plazo máximo de tres días, para cumplir con el cronograma establecido por el auditor. Sin otro asunto que tratar le agradezco su colaboración  
Atentamente,

Laura Buenaño Palacios

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	28-10-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**VISITA A LAS INSTALACIONES**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**CÉDULA NARRATIVA**

**CNI 1/2**

El Día viernes, 30 de octubre del 2015, siendo las 09h30 a.m., se realizó una visita a las instalaciones de la Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., ubicada en la panamericana sur km.10 ½ vía a Tisaleo, donde se determinaron las siguientes novedades:

Durante la visita a las instalaciones se pudo observar que ya estaban atendiendo al público con normalidad, mientras nos percatamos del aviso que atendían las 24 horas, por lo tanto los empleados que se encontraban prestando sus servicios habían acabado de ingresar al nuevo turno estipulado desde las 8h00 a.m. a 04h00 p.m.

Se observó que los empleados usan uniformes de la gasolinera que a pesar de estar limpios, se nota el desgaste, lo cual no da una buena imagen de la empresa ante el público. La atención al cliente es cordial aunque si se presenta demora en el despacho, pues la facturación es manual, lo que involucra tiempo de espera para los clientes que permanecen en la fila.

El espacio donde se encuentra ubicada la gasolinera es abierto y no existen casas en un diámetro de 20 m. a la redonda, lo cual brinda seguridad a la población de la comunidad, sin embargo al momento de entrar a las oficinas administrativas, se constató que el espacio es reducido apenas caben los escritorios y las computadoras, por lo que el ambiente se torna pesado para las personas que trabajan en esta área que son principalmente la contadora, la asistente, el vendedor y la secretaria de gerencia.

De este modo los archivos se encuentran desordenados y las carpetas existentes no mantienen una cronología ni etiquetado, lo que a su vez ocasiona una confusión y pérdida de tiempo al buscar todo tipo de información contable y financiera.

@ = Inspeccionado

\* = Observado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>30-10-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>31-10-2015</b>

También se pudo constatar que la empresa mantiene en uso equipos de cómputo obsoletos, por lo que la contadora y la asistente utilizan sus computadores personales para ejecutar su trabajo cotidiano, mientras el gerente general no utiliza ningún equipo de cómputo, únicamente realiza las veces de supervisor y trabaja con el personal en cada uno de sus puestos de trabajo.

Seguidamente se observa que las medidas de seguridad respecto a la conservación de los combustibles en el área de almacenamiento, cuenta con escasa señalética, pues apenas existen avisos de precaución empíricos, lo cual aumenta el riesgo de accidentes a causa del eminente peligro de manipulación.

Finalmente se pudo constatar que la mayoría de empleados no conocían claramente sus funciones debido a que son nuevos en los cargos, por lo que el trabajador más antiguo es el que ordena, situación que denota la falta de capacitación, especialmente en el área operativa, pues en el área administrativa se registra un mal uso del tiempo pues ocasionalmente las funcionarias utilizan el internet para realizar actividades personales no relacionadas con la empresa.

@ = Inspeccionado

\* = Observado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	30-10-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**ENTREVISTA AL GERENTE**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**CÉDULA NARRATIVA**

CN2 1/3

El Día miércoles 04 de noviembre del 2015, se acude nuevamente a Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., donde previa cita concertada con el Gerente General el señor Edison Guerrero Sánchez, se procede a realizar la siguiente entrevista.

**1. ¿Desde qué año usted asume la Gerencia de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.?**

Desde el año 2012.

**2. ¿Se ha realizado algún tipo de auditoría durante este período?**

Desde que yo asumí la gerencia no se ha realizado ningún tipo de auditoría, sin embargo desconozco si la anterior administración la realizó, aunque podría decirse que no porque no se tienen mayor conocimiento en esta área.

**3. ¿La empresa ha definido su Misión, Visión, Objetivos y Valores corporativos?**

En la empresa tenemos una misión, visión y objetivos sin embargo no hemos visto la necesidad de publicarlo pues tenemos claro nuestro papel en la sociedad, pues somos una de las gasolineras más importantes de la zona y siempre nos preocupamos por servir bien a nuestros clientes.

**4. ¿Se maneja una imagen corporativa sólida?**

La gasolinera “Alobamba”, tiene un logotipo que la identifica, y tratamos de dar una buena imagen a los clientes manteniendo el mayor orden y limpieza en las instalaciones, pero no se ha gestionado más allá de estas acciones.

**5. ¿De qué manuales y reglamentos dispone actualmente la empresa?**

Únicamente nos regimos al Manual de Implementación del programa para la administración del riesgo en Estaciones de Servicio Shell, que actualmente cambio de nombre a Primax, más no contamos con ningún tipo de manuales internos de la empresa, porque no hemos visto la necesidad inmediata.

U = Indagado  
A = Analizado  
V = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	04-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	06-11-2015

CN2

2/3

**6. ¿Existe un sistema de control interno en Gasolinera Alobamba?**

Se realiza el control de entrada y salida del personal mediante un registro manual, además el cierre de caja y lecturas de combustibles se realiza diariamente con firmas de responsabilidad, mientras que los informes financieros se presentan cada año, como lo exige el SRI, previa revisión de mi persona, esos son todos los controles que se realizan a nivel interno.

**7. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la organización?**

Principalmente superviso que los trabajadores realicen sus actividades, verifico el aprovisionamiento puntual de combustible y me encargo de los asuntos referentes al correcto funcionamiento de la empresa.

**8. ¿El personal es ubicado en los puestos de acuerdo a su perfil profesional?**

En general el personal es contratado por la experiencia que tiene en el puesto, y se prefiere que sea gente del sector por cuestión de horarios, más no se realiza ningún proceso de selección muy engorroso, pues las necesidades de personal son inmediatas.

**9. ¿Cómo se realiza la inducción a los puestos de trabajo?**

Se les explica las funciones que se debe realizar y se procura que esté con otra persona del mismo cargo para que le ayude hasta que se adapte al puesto.

**10. ¿Se evalúa el desempeño de los colaboradores periódicamente?**

Se trata de realizar mediante la supervisión una evaluación del desempeño al personal, porque siempre existen personas que rinden mejor en el trabajo y otros que rinden menos.

**11. ¿Con qué frecuencia rota el personal?**

La rotación del personal es bastante frecuente, debido a que los horarios son rotativos y existen casos en los que por índole familiar no se adaptan a los horarios, o en ocasiones se pierde el dinero de la venta y me veo obligado a regular esta situación y estas medidas les disgusta al personal por lo que prefieren renunciar, existe mayor conflicto en el área operativo, porque los administrativos han venido laborando durante varios años.

U = Indagado  
A = Analizado  
V = Verificado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	04-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	06-11-2015

CN2  
3/3

**12. ¿Se capacita al personal en sus áreas de trabajo? ¿Cada qué tiempo?**

No se los capacita debido a que no se sabe cuánto tiempo van a durar en el cargo, sin embargo la contadora continuamente pide permiso para capacitaciones de actualización en el SRI.

**13. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo en Gasolinera “Alobamba”?**

Yo pienso que es un ambiente laboral agradable, de por si el contacto con el combustible crea una atmósfera un poco molesta por el olor, pero ya estamos todos acostumbrados, a veces existe discordia entre los trabajadores operativos porque uno trabaja más que otro, pero casi siempre son riñas sin importancia.

**14. ¿Se revisan los resultados financieros a fin de mes?**

Mi fuerte no son las finanzas, por ello prefiero encargar ese aspecto ala Contadora, ella es quien sabe todas las cifras, yo únicamente reviso los estados financieros a fin de año, para evaluar las ganancias, aunque en los últimos años se han reducido notablemente.

**15. ¿Se realiza un seguimiento en el cumplimiento de obligaciones con terceros?**

Tanto como un seguimiento es difícil, porque no manejo las cifras contables, pero eventualmente tenemos retrasos, por lo que recibo llamadas de atención, por lo que recorro a los funcionarios competentes, quienes se encargan de solucionar.

**16. ¿En su criterio cuáles son los problemas administrativos que enfrenta la empresa actualmente?**

La reducción de utilidades, pues como usted sabe la situación del país es un poco inestable, y mientras todo sube, el combustible permanece en el mismo precio, mientras la rotación del personal es otro aspecto relevante además de los retrasos con los proveedores, al parecer los recursos no representan la rentabilidad deseada.

**17. ¿Cuál es la expectativa que tiene de esta auditoría?**

Yo espero poder detectar donde se están administrando mal los recursos, porque de no resolver los inconvenientes, se podría caer en un déficit, que en largo plazo puede terminar con el cirre de la empresa, lo cual perjudica a los trabajadores y a la comunidad de la localidad.

U = Indagado  
A = Analizado  
V = Verificado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	04-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	06-11-2015



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**CÉDULA NARRATIVA**

CN3 1/2

De los datos obtenidos en el estudio preliminar en gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., mediante encuesta aplicada a los trabajadores de la entidad se obtuvieron los siguientes resultados:

El 67% de los trabajadores de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., señalan que desconocen sobre la existencia de un Reglamento Interno, mientras el 100% de los trabajadores encuestados coinciden en que no existen manuales actualizados de procesos y procedimientos, lo cual dificulta el cumplimiento adecuado de las actividades, pues no se encuentran normadas, solo se limitan al acatamiento rutinario de funciones asignadas; esta falencia se puede atribuir al desconocimiento técnico de la gerencia.

El 75% del personal, no conoce la cultura corporativa de la institución; es decir que no sabe a qué objetivos orientar sus actividades, ni se empoderan de las metas propias de la empresa a corto y largo plazo, aspectos que desarticulan un proceso de crecimiento sustentable de la empresa, debido a la falta de compromiso de sus miembros.

El 17% de colaboradores considera que la administración no atiende sus necesidades laborales, de igual modo el 92% del personal encuestado al ingresar a trabajar en la empresa no recibió un manual de funciones, mientras el 25% de los considera que la empresa no les ofrece estabilidad laboral; por lo que se debe mejorar la gestión del talento humano cumpliendo los requerimientos inmediatos, de tal forma que se formule un ambiente de trabajo justo y equitativo que genere condiciones adecuadas para el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores

**U** = Indagado  
**A** = Analizado  
**V** = Verificado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	06-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	06-11-2015

De la totalidad de trabajadores de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.; el 33%, tiene problemas con cumplimiento de las obligaciones patronales; mientras el 92% no reciben capacitación al menos una vez al año, en tanto que el 34% no recibe control de ningún tipo sobre el desempeño de sus funciones, por ser cargos de menor rango o auxiliares; sin embargo la evaluación debe ser a todos los trabajadores pues el control debe darse a nivel administrativo, operativo y financiero para medir la eficiencia de los recursos de forma integral para beneficio del personal y de la empresa.

Para el 33% de trabajadores de “Gasolinera Alobamba” Cía. Ltda. la principal debilidad de la empresa es el incumplimiento en el pago a trabajadores, mientras el 25% sienten un ambiente hostil de trabajo, seguido del 17% que evidencia descuido en las instalaciones, además del 8% que señalan existe desorganización administrativa, falta de innovación en lo servicios e informalidad en la contratación; siendo la mayor parte de aspectos relacionados con la gestión del talento humano y la ineficiencia financiera.

El 83% del personal encuestado en Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., asegura que la empresa requiere una Auditoría de Gestión de forma urgente, mientras que el 17%, no considera necesaria la ejecución de un examen de este tipo, sin embargo las debilidades dejan relucir varios aspectos críticos en la gestión administrativa, operativa y financiera de la institución que deben ser analizados de forma profunda para tomar correcciones adecuadas y oportunas.

- U** = Indagado
- A** = Analizado
- V** = Verificado

INICIALES	FECHA	
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>06-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>06-11-2015</b>



**FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

ICP 1/1

**INFORME DE CONOCIMIENTO  
PRELIMINAR**

**GASOLINERA “ALOBAMBA” CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

Señor

Edison Guerrero Sánchez

**Gerente General Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.**

Después de haber concluido con la visita previa a la institución y haber aplicado las encuestas a los trabajadores de la empresa en el estudio preliminar, se desarrollaron cédulas narrativas mediante las cuales se ha obtenido información relevante para el desarrollo de la auditoría de gestión.

Durante este proceso se han determinado algunas deficiencias importantes las mismas que se mencionan a continuación, para que mediante su autoridad se realicen las acciones correctivas:

- Inexistencia de cultura e imagen corporativa
- Deficiente gestión del talento humano (comprende el reclutamiento de personal, cumplimiento de obligaciones patronales, capacitación, medición del desempeño, creación de funciones y procedimientos internos)
- Incumplimiento en el pago a proveedores y al personal
- No se realizan ningún tipo de control o evaluación de los recursos (económicos, humanos, materiales)
- Descuido en las medidas de seguridad e infraestructura de las instalaciones

Con el objetivo de contrarrestar los efectos de las deficiencias encontradas, apoyamos el trabajo de auditoría en su capacidad gerencial para realizar las correcciones pertinentes.

Atentamente:

Laura Marlene Buenaño Palacios

< = Ligado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	09-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-11-2015



**FASE II**  
**PLANIFICACIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

FA2

**Entidad:** Empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

## FASE 2

---

# PLANIFICACIÓN



**FASE II: PLANIFICACIÓN  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**PA 2/4**

**FASE II  
PLANIFICACIÓN  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos Administrativo y Financiero

**OBJETIVO:** Analizar y evaluar el sistema de control interno de la organización a través del método COSO I, para establecer la medición del riesgo.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Fórmula del Nivel de Riesgo	NRC	LMBP	10-11-2015
Evaluar el Control Interno según el Método COSO				
2	Ambiente de Control Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 1/10	LMBP	10-11-2015
3	Evaluación de Riesgos Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 3/10	LMBP	13-11-2015
4	Actividades de Control Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 5/10	LMBP	17-11-2015
5	Información y Comunicación Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 7/10	LMBP	19-11-2015
6	Supervisión Realizar el Cuestionarios por alcance	CCI 9/10	LMBP	23-11-2015
7	Elaborar la Matriz de Calificación de los Riesgos	MCR	LMBP	25-11-2015
8	Realizar el Informe de Control Interno	ICI	LMBP	26-11-2015
9	Desarrollar los Hallazgos de Control	HC 1/9	LMBP	26-11-2015
10	Realizar la Orden de Trabajo	OT	LMBP	27-11-2015

INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P. 27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R. 31-10-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**NRC 1/1**

**FÓRMULAS**

**FÓRMULAS DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

La Fórmula para determinar el nivel de Riesgo por cada uno de los componentes es:

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100$$

$$NR = 100 - NC$$

Dónde:

**NC** = Nivel de Confianza

**CT** = Confianza Total

**CP** = Confianza Prevista

**NR** = Nivel de Riesgo

Mientras que la ponderación de los cuestionarios se establecerá en los siguientes rangos:

<b>CONFIANZA</b>		
<b>BAJA</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
15% – 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>RIESGO</b>		

<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>10-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>13-11-2015</b>



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CCI 1/10**

**Componente:** Ambiente de Control

**Objetivo:** Evaluar la actitud global, conciencia y acciones administrativas respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad.

N°	Preguntas	Respuestas		N/A	Observación
		SI	NO		
<b>Integridad y valores éticos</b>					
1.	¿Conoce la misión, visión de la empresa?		X		No se difunde la misión, visión y valores <b>HH1/9</b>
2.	¿La empresa cuenta con un código de ética?		X		
3.	¿Se cumple y fomenta el comportamiento ético y basado en valores?	X			
<b>Conciencia de Control de la Dirección</b>					
4.	¿Conoce si los objetivos formales de la empresa se han cumplido a cabalidad?	X			
5.	¿Se realiza un Plan Operativo Anual?		X		
<b>Compromiso de la Dirección</b>					
6.	¿Se cumplen con las obligaciones de ley como contratos y afiliación al IESS?		X		Incumplimiento de normativa legal con el trabajador <b>HH2/9</b>
7.	¿Se planifican estrategias promocionales para la empresa?	X			
8.	¿La empresa tiene ventajas competitivas?	X			
<b>Estructura Organizacional</b>					
9.	¿Conoce si la empresa tiene un organigrama estructural con las respectivas relaciones jerárquicas?		X		
10.	¿Se dispone de un manual de funciones actualizado?		X		No existe organigrama funcional <b>HH3/9</b>
11.	¿Los trabajadores cumplen a cabalidad con el perfil de cada puesto?	X			
<b>Políticas; Prácticas de Recursos Humanos</b>					
12.	¿Se realiza un proceso formal de reclutamiento y selección del personal?		X		La contratación del personal es empírica <b>HH4/9</b>
13.	¿Se realiza una inducción al puesto de trabajo al personal nuevo?	X			
14.	¿Se dispone de un plan de capacitación?		X		
15.	¿Se evalúa el desempeño de forma periódica?		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>15</b>

**U** = Indagado

**®** = Rastreado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	10-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**MEDICIÓN DEL RIESGO AMBIENTE DE CONTROL**

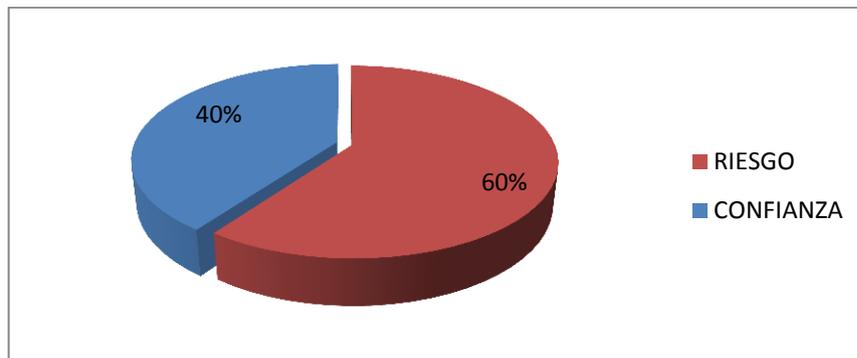
**CCI 2/10**

**COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Confianza Total}}{\text{Confianza Prevista}}$$

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{15} = 40\%$	Confianza	40%
	Riesgo	60%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



**ANÁLISIS:**

Existe un nivel de confianza BAJO en el ambiente de control porque la gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no dispone de una estructura organizacional básica por lo que el nivel de riesgo es ALTO, además la falta de lineamientos de control en la entidad es evidente.

**A** = Analizado  
**V** = Verificado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	10-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CCI 3/10**

**Componente:** Evaluación de Riesgos

**Objetivo:** Identificar y analizar los riesgos relevantes tanto internos como externos que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa.

Nº	Preguntas	Respuestas		N/A	Observación
		SI	NO		
<b>Direccionamiento a los objetivos</b>					
1.	¿La institución establece objetivos medibles?		X		No existen objetivos formales HH5/9
2.	¿Se comunica los objetivos de la empresa a todos los colaboradores?		X		
3.	¿Las actividades planificadas se orientan al cumplimiento de los objetivos?	X			
4.	¿Existen los recursos necesarios para cumplir los objetivos?	X			
5.	¿Se evalúa el desempeño de cada área respecto al cumplimiento de objetivos?		X		
<b>Efectos de los riesgos</b>					
6.	¿Se identifican los riesgos operativos?	X			
7.	¿Cuándo se detecta un riesgo en un área, se toman acciones correctivas inmediatamente?	X			
8.	¿Existe un plan de prevención de riesgos?	X			
9.	¿Se estudia el impacto de los riesgos identificados?		X		
<b>Manejo del Cambio</b>					
10.	¿Existen controles que regulen las actividades operativas y financieras?	X			
11.	¿Se comunica al personal de los riesgos a los que se exponen en sus puestos de trabajo?	X			
12.	¿Se ejecutan medidas preventivas para mitigar el riesgo?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

U = Indagado  
 ® = Rastreado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

CCI 4/10

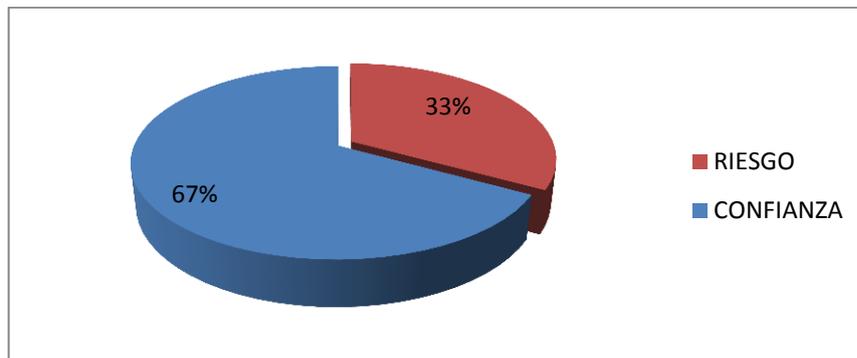
**MEDICIÓN DEL RIESGO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Confianza Total}}{\text{Confianza Prevista}}$$

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{8}{12} = 67\%$	Confianza	67%
	Riesgo	33%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



**ANÁLISIS:**

Existe un nivel de confianza MEDIO respecto a la evaluación de riesgos debido a que la empresa si realiza medición del riesgo por la naturaleza de la actividad operativa, sin embargo no existen objetivos que direccionen una gestión administrativa sólida por lo que el riesgo es igualmente MEDIO.

A = Analizado  
 V = Verificado

INICIALES	FECHA	
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CCI 5/10**

**Componente:** Actividades de Control

**Objetivo:** Determinar las políticas y procedimientos que tienden a asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

Nº	Preguntas	Respuestas		N/A	Observación
		SI	NO		
<b>Existencia y aplicación de políticas</b>					
1.	¿El responsable de cada área diseña controles para la detección de riesgo y medición de resultados?	X			
2.	¿La empresa cuenta con políticas básicas?		X		La inexistencia de políticas disminuye el control <b>HH6/9</b>
3.	¿Los socios se preocupan por el cumplimiento de las políticas?		X		
<b>Existencia y aplicación de procedimientos</b>					
4.	¿Existen manuales de procesos y procedimientos para cada actividad?		X		
5.	¿Existen documentación apropiada para cada tipo de transacción?		X		
6.	¿Cada funcionario conoce a cabalidad los procedimientos de su puesto de trabajo?	X			
<b>División del trabajo que garantice la legalidad</b>					
7.	¿Existe una correcta división del trabajo que garantice la legalidad de las operaciones?		X		
8.	¿Se revisa periódicamente la veracidad de los datos registrados?	X			
<b>Constatación Física</b>					
9.	¿El control contable es transparente y documentado?		X		La información contable financiera no es veraz <b>HH7/9</b>
10.	¿Los archivos documentales son compatibles con la constatación física de datos y activos?		X		
<b>Seguridad de la Información</b>					
11.	¿Se han establecido restricciones de acceso a la información relevante de la empresa?	X			
12.	¿Se utiliza alguna herramienta tecnológica para salvaguardar la información de usos inapropiados?		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

U = Indagado

® = Rastreado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>17-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>27-11-2015</b>



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

CCI 6/10

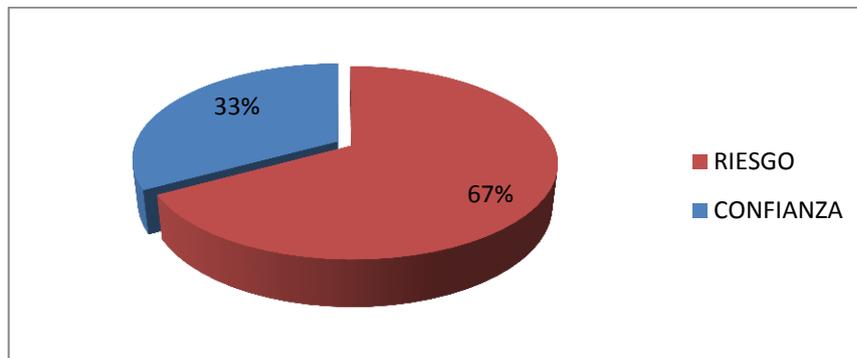
**MEDICIÓN DEL RIESGO DE  
 ACTIVIDADES DE CONTROL**

**COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Confianza Total}}{\text{Confianza Prevista}}$$

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{4}{12} = 33\%$	Confianza	33%
	Riesgo	67%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



**ANÁLISIS:**

Existe un nivel de confianza BAJO en las actividades de control, pues se ha determinado inconsistencias en la veracidad de la información, mientras que las políticas no existen lo que permite desviación de los procesos e incumplimiento de las actividades operativas, de tal modo que se maneja un riesgo ALTO.

A = Analizado  
 V = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	17-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015

	<b>FASE II: PLANIFICACIÓN</b> Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>CCI 7/10</b>
---	---	-----------------

**Componente:** Información y Comunicación

**Objetivo:** Identificar la forma en que se presenta el intercambio de información que permite al personal cumplir a cabalidad con sus responsabilidades.

Nº	Preguntas	Respuestas		N/A	Observación
		SI	NO		
<b>Sistemas de Información claves</b>					
1.	¿Cada área dispone de un sistema de información específico?	X			
2.	¿Se preparan informes de forma periódica?	X			
3.	¿Se socializa información relevante de la empresa con todo el personal?	X			
4.	¿La información entregada a los socios tiene el detalle suficiente?		X		
<b>Coherencia Estratégica</b>					
5.	¿La información a los clientes es oportuna y coherente?	X			
6.	¿El organigrama estructural refleja líneas de comunicación?		X		
7.	¿Existe un eficiente flujo de información entre el personal y la gerencia?	X			
8.	¿Existe un procedimiento documental para solicitar información?		X		
<b>Canales de comunicación eficientes</b>					
9.	¿Existen mecanismo para el control de la información?		X		
10.	¿Se comunica la planificación previa la ejecución de las actividades?		X		
11.	¿En caso de surgir algún problema con el personal se comunica inmediatamente al inmediato superior?	X			
12.	¿Se mantiene una comunicación con clientes y proveedores?		X		Retraso en los pagos a proveedores <b>HH8/9</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>12</b>

U = Indagado  
 ® = Rastreado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	19-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

CCI 8/10

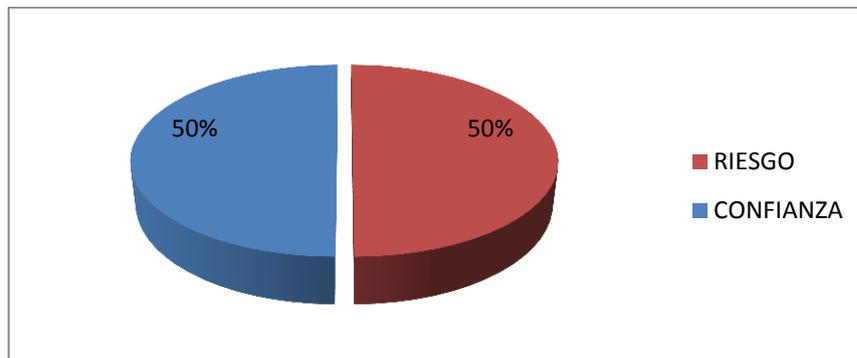
**MEDICIÓN DEL RIESGO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Confianza Total}}{\text{Confianza Prevista}}$$

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{12} = 50\%$	Confianza	50%
	Riesgo	50%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



**ANÁLISIS:**

Respecto al control de la información y la comunicación existe un nivel de confianza BAJO, porque no se mantienen canales efectivos con los grupos de interés externos como son los clientes y proveedores ocasionando falencias graves en la gestión, por ende el riesgo es ALTO.

**A** = Analizado  
**V** = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	19-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015

	<b>FASE II: PLANIFICACIÓN</b> Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>	<b>CCI 9/10</b>
---	---	-----------------

**Componente:** Supervisión y Monitoreo

**Objetivo:** Evaluar la calidad del desempeño del control interno a través del tiempo en forma continua.

Nº	Preguntas	Respuestas		N/A	Observación
		SI	NO		
<b>Monitoreo periódico</b>					
1.	¿Se realiza un monitoreo periódico de las operaciones financieras?	X			
2.	¿Se supervisa el cumplimiento de los estándares de seguridad específicos?	X			
3.	¿El responsable evalúa el desempeño del personal en sus funciones específicas?		X		
<b>Acciones Correctivas</b>					
4.	¿Se ejecutan acciones correctivas de forma oportuna?	X			
5.	¿Las acciones correctivas son supervisadas por el gerente?	X			
6.	¿Se han realizado mejoras en la empresa a partir de las acciones correctivas?	X			
<b>Auditoría Interna</b>					
7.	¿La empresa dispone de la unidad de auditoría interna?		X		
8.	¿Se han ejecutado las recomendaciones realizadas por la auditoría interna?		X		
<b>Supervisión del cumplimiento</b>					
9.	¿Se realiza una medición del nivel de satisfacción del cliente?		X		
10.	¿Se supervisa el cumplimiento oportuno de las actividades en cada cargo?		X		La inexistencia de indicadores no permite un monitoreo eficiente <b>HH9/9</b>
11.	¿Se aplican indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento?		X		
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

U = Indagado

® = Rastreado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	23-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

CCI 10/10

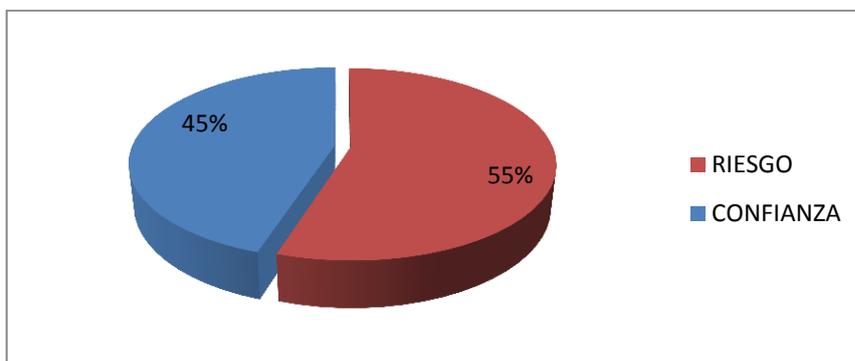
**MEDICIÓN DEL RIESGO DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Confianza Total}}{\text{Confianza Prevista}}$$

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{11} = 45\%$	Confianza	45%
	Riesgo	55%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



**ANÁLISIS:**

Existe un nivel de confianza BAJO respecto al seguimiento y monitoreo porque la entidad no se apoya en herramientas administrativas como los indicadores, por lo tanto no existe un control cercano de la gestión operativa y financiera que le permita mejorar, en tanto que el riesgo es ALTO.

A = Analizado  
 V = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	23-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
 Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**MCR 1/3**

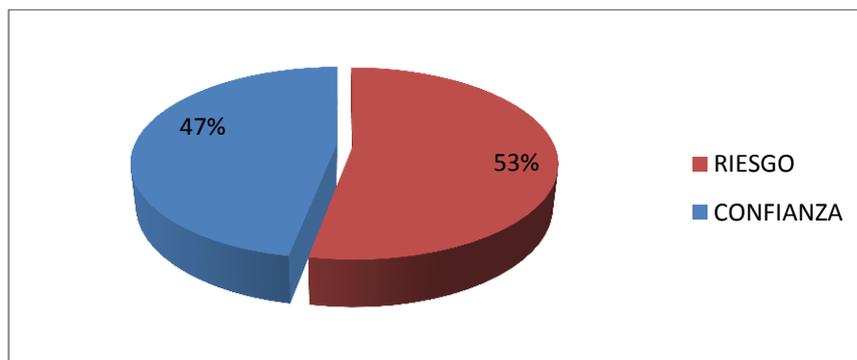
**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA**

COMPONENTE	CONFIANZA %	RIESGO %
Ambiente de Control	40%	60%
Evaluación de Riesgo	67%	33%
Actividades de Control	33%	67%
Información y Comunicación	50%	50%
Seguimiento	45%	55%
<b>TOTAL</b>	<b>235</b>	<b>265</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>

Nivel De Confianza = 47%  
 Riesgo de Control = 53%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIO	ALTO
15% – 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		



Σ = Sumatoria  
 A = Analizado  
 V = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	25-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015

## ANÁLISIS GENERAL

Mediante la aplicación del método COSO I, se ha realizado la evaluación del Control Interno de la empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.; en la que se obtuvo un nivel de confianza BAJO con el 47%, mientras que se evidencia un riesgo de control ALTO con un 53%, debido principalmente a la falta de lineamientos organizacionales en la empresa y monitoreo continuo a cada una de la áreas, lo cual genera condiciones ineficientes para la gestión administrativa operativa y financiera, reflejados principalmente en los resultados económicos y en la inestabilidad laboral del personal.

En este sentido se explican las principales falencias que se han encontrado en cada uno de los componentes; así en el Ambiente de Control se encontró que la empresa no difunde la cultura corporativa por lo tanto los lineamientos estratégicos no existen, además no se sigue un proceso administrativo formal para la selección y contratación del personal mientras que cuando los colaboradores ya están laborando surge el incumplimiento de las obligaciones patronales y de seguridad social, estos aspectos no ofrecen una ambiente laboral estable. Mientras en el aspecto de Medición del Riesgo, no existen objetivos formales establecidos lo que incrementa el riesgo de realizar operaciones de forma inadecuada, pues sin orientaciones claras cada cargo elige a donde dirigir sus esfuerzos.

Respecto a las actividades de control, se ha encontrado la inexistencia de políticas de todo tipo, frente a lo cual se dificulta una medición o control eficiente, por lo que en el área financiera principalmente se ha evidenciado la falta de veracidad y transparencia en la información. Por otro lado en lo que se refiere a la Información y Comunicación no se establecen canales efectivos con los clientes y proveedores por lo que sus necesidades quedan insatisfechas, generando incumplimiento en los pagos de obligaciones. Finalmente en el aspecto de Monitoreo, no existen herramientas de gestión como los indicadores por lo que se dificulta la medición de los resultados y el seguimiento por área de trabajo.

A = Analizado  
V = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	25-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015

## RIESGOS DE AUDITORÍA

TIPOS DE RIESGOS	DEFINICIÓN	CÁLCULO
Riesgo Inherente (RI)	Son aquellos que se presentan unidos a las características del Sistema de Control Interno. (Disminución de la Rentabilidad)	RI = 8.75%
Riesgo de Control (RC)	Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.	RC = 53%
Riesgo de Detección (RD)	Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.	RD = (RI + RC)/2 RD = (8.75% + 53%)/2 RD = 30.87%
Riesgo de Auditoría (RA)	Es el resumen de los tres riesgos y por tanto el valor con que se desarrolla la ejecución de la Auditoría	RA = (RI*RD*RC)/100 RA = (8.75*30.87*53)/100 RA= 143.15 RA= 1.43

**Interpretación:**

El riesgo de auditoría es de 1.43, es decir de cada 100 movimientos y operaciones auditadas, existe el riesgo aproximado que 2 no sean detectadas y analizadas, lo cual representa un valor bajo frente al gran volumen de información revisada en la empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.

∑ = Sumatoria

A = Analizado

V = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	25-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	27-11-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**INFORME DE CONTROL INTERNO**

**ICI 1/4**

## 1. ANTECEDENTES

La Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. es una empresa privada con fines de lucro creada hace 18 años, y desde el año 2010 es de propiedad de los señores Sr Ángel Efraín Buenaño Araujo y su hijo Ing. Marco Buenaño, bajo la administración del señor a la Edison Guerrero como Gerente General, quien coordina diariamente una nómina de 12 personas 6 operativas y 6 en el área administrativa y de servicios

En el estudio preliminar realizado se encontraron deficiencias relacionadas con la cultura e imagen corporativa mal estructuradas al igual que los organigramas y la existencia de un manual de funciones, además no existe una selección y reclutamiento de personal en base a parámetros técnicos por la que la rotación es alta, también existe una tendencia al retraso en el pago de proveedores y trabajadores y la no formalización de los contratos, por lo tanto tampoco se cumplen con las obligaciones patronales que indica la ley e incluso surge una falta de control tanto en la gestión de los recursos como en la evaluación del desempeño y de resultados debido al desconocimiento de la persona a cargo.

## 2. ORIGEN DE LA AUDITORÍA

El origen de la auditoría surge de la imperante necesidad de cuentas claras por parte de la gerencia quien al no tener el conocimiento técnico, se le dificulta la administración de la empresa, por lo que se han venido registrando pérdidas en los períodos auditados debido a la falta de control correspondiente desde enero del 2013 a diciembre del 2014.

**A** = Analizado  
**C** = Comprobado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>07-12-2015</b>

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión en Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. Para evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos orientados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa del período comprendido entre el 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014.

#### 3.2. Objetivos Específicos

- Examinar y evaluar las actividades realizadas en la organización.
- Aplicar los métodos, técnicas y papeles de trabajo para determinar las áreas críticas existentes en la gestión.
- Determinar el grado de eficiencia, eficacia economía en la utilización de los recursos
- Desarrollar los procesos, acorde a las necesidades del cliente
- Presentar las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de Auditoría.

### 4. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión se efectuará en los departamentos operativo, financiero y administrativo de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., con información obtenida del período 01 de Enero del 2013, al 31 de Diciembre de 2014.

### 5. EQUIPO DE AUDTORÍA

<b>AUDITOR SENIOR</b>	Eco. Jenny Chávez
<b>AUDITOR JUNIOR</b>	Laura Buenaño

### 6. METODOLOGÍA

Para evaluar el control interno en el marco de la auditoría de gestión se aplicó el método COSO I, con la finalidad de determinar el nivel de confianza y riesgo existente, para posteriormente emitir los respectivos comentarios, dentro del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>07-12-2015</b>

Se presenta un resumen de cada uno de los componentes del método COSO I, de los cuales se interpreta que el nivel de confianza es BAJO, mientras que el riesgo de control es ALTO.

COMPONENTE	CONFIANZA %	RIESGO %
Ambiente de Control	40%	60%
Evaluación de Riesgo	67%	33%
Actividades de Control	33%	67%
Información y Comunicación	50%	50%
Seguimiento	45%	55%
<b>TOTAL</b>	235	265
<b>PROMEDIO</b>	47%	53%

Nivel De Confianza = 47%  
Riesgo de Control = 53%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIO	ALTO
15% – 50%	51% - 75%	76% - 96%
50% - 85%	25% - 49%	5% - 24%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

Mientras en el cálculo de los Riesgos de Auditoría se determinó que el Riesgo Inherente corresponde al porcentaje de pérdida obtenida en la comparación del período 2013 y 2014 que se valora en un 8.75%, mientras el riesgo de control obtenido es de 53%, también el Riesgo de Detección se calcula en un 30.87%, obteniéndose el Riesgo de la Auditoría en 1.43, es decir de cada 100 movimientos y operaciones auditadas, existe el riesgo aproximado que 2 no sean detectadas y analizadas, lo cual representa un valor bajo frente al gran volumen de información revisada en la empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	26-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	07-12-2015

#### 4. ÁREAS A SER AUDITADOS EN LA SIGUIENTE FASE.

Será objeto de evaluación el departamento operativo, financiero y administrativo donde se analizarán los siguientes procesos, por considerarse relacionados directamente con las áreas críticas.

- Creación y asignación de funciones
- Reclutamiento y selección de personal
- Evaluación del Desempeño
- Pago a Proveedores
- Pago de Sueldos más obligaciones patronales a trabajadores
- Adquisiciones

#### 5. TÉCNICAS Y PRÁCTICAS UTILIZADAS

##### TÉCNICAS OCULARES

- Observación: Visita a las instalaciones de la institución, áreas de trabajo y observación de las actividades que se cumplen en la misma.
- Comparación: Lo encontrado o identificado con los criterios de la respectiva Ley.

##### TÉCNICAS VERBALES

- Indagación. Mediante la aplicación metodológica de encuestas y entrevistas dirigidas a la gerencia y al personal que labora en la empresa.

##### TÉCNICAS ESCRITAS

- Análisis: Recolectar, clasificar y analizar los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	26-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	07-12-2015



**FASE II: PLANIFICACIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**HC 1/9**

**HALLAZGOS DE CONTROL**

**HALLAZGO N° 1**

**1. DESCONOCIMIENTO ABSOLUTO DE LA CULTURA CORPORATIVA**

Ref.: **CCI 1/10**

**CONDICIÓN**

En Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. todo el personal desconoce la cultura corporativa que constituye la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la institución, por lo que difícilmente se pueden orientar al cumplimiento de metas y una desarrollo organizacional sustentable.

**CRITERIO**

No se acata lo estipulado en la Ley de Compañías en los artículos 123 y 125

**CAUSA**

El gerente general a pesar de haber sido encargado de la administración estratégica de la empresa, no se ha preocupado por la difusión de la cultura corporativa que beneficie a una empoderamiento de los colaboradores.

**EFFECTO**

Al no disponer de una cultura corporativa afianzada, los colaboradores actúan con falta de compromiso y sus actividades diarias no se orientan al cumplimiento de los objetivos de este modo disminuye el desempeño laboral y con ello la satisfacción de los clientes.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

■ = Hallazgo

**HALLAZGO N° 2**

<b>2. INCUMPLIMIENTO DE NORMATIVA LEGAL CON EL TRABAJADOR</b>
Ref.: <b>CCI 1/10</b>
<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>En Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. no se cumple con la normativa legal de obligaciones patronales con el trabajador, como legalización del contrato, afiliación a la seguridad social y capacitación.</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>No se acata lo estipulado en el Código del Trabajo en el capítulo IV, referido a las obligaciones del empleador, específicamente en los artículos 42.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Debido a la alta rotación del personal, la contadora prefiere no formalizar los contratos de trabajo, sin embargo cae en una ilegalidad al privar a los trabajadores del beneficio de la seguridad social y de los aporte patronales correspondientes, en afán de generar un ahorro para la empresa</p> <p><b>EFECTO</b></p> <p>Al no cumplir con las obligaciones del empleador, se recurren a prácticas poco éticas en la empresa, pues se violentan los derechos básicos del trabajador y por tanto se afecta a la estabilidad, al ambiente de trabajo y con ello a la productividad.</p>

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

**HALLAZGO N° 3**

<b>3. NO EXISTE ORGANIGRAMA FUNCIONAL</b>
Ref.: <b>CCI 1/10</b>
<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>La empresa Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. no dispone de un organigrama estructural y funcional debidamente estructurado y actualizado.</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>No se acata lo estipulado en la Ley de compañías artículo 124 que compromete las obligaciones de los gerentes respecto al cumplimiento de las obligaciones en favor del ordenamiento mercantil y administrativo de la empresa.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Falta de responsabilidad por parte de la gerencia para la estructuración de un organigrama, en el que se delimite las líneas de autoridad, y los canales de comunicación pertinentes.</p> <p><b>EFECTO</b></p> <p>Al no disponer de una estructura organizacional formalmente aceptada, no existen niveles de autoridad bien definidos y con ello la responsabilidad no se cubre en su totalidad generando problemas de compromiso en los empleados.</p>

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

**HALLAZGO N° 4****4. LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ES EMPÍRICA**Ref.: **CCI 1/10****CONDICIÓN**

La contratación e ingreso de nuevo personal al equipo de trabajo de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. se lo realiza sin lineamientos técnicos ni un perfil del puesto

**CRITERIO**

No se cumple la normativa expuesta en el artículo 11 del código de Trabajo, donde se reconocen los diferentes tipos de contratos existentes de los cuales la empresa debe elegir el que se ajuste a sus requerimientos.

**CAUSA**

La carencia de un manual de funciones y del organigrama estructural, dificulta la definición de los perfiles de cada puesto de trabajo, con lo cual el proceso de reclutamiento y selección no tiene parámetros en los cuales regirse, por ello no se realiza.

**EFECTO**

Al no estudiar un perfil de cada puesto de trabajo, se seleccionan de forma equivocada a los colaboradores lo cual genera mayor rotación del personal y un ambiente de trabajo inadecuado.

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

**HALLAZGO N° 5**

**5. NO EXISTEN OBJETIVOS FORMALES DE LA INSTITUCIÓN**

Ref.: **CCI 3/10**

**CONDICIÓN**

Los objetivos de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. solo existen en el acta de constitución interna, sin embargo nunca se revisan, actualizan o hacen públicos entre los colaboradores de la empresa.

**CRITERIO**

Se realiza un incumplimiento generalizado del artículo 114 de la Ley de Compañías, que se refiere a los derechos, obligaciones y responsabilidades de los socios quienes son los que plantean los objetivos y deben encargar a la gerencia su cumplimiento, monitoreo y mejoramiento continuo.

**CAUSA**

La falta de conocimientos técnicos por parte de los socios y del gerente general, hace que la institución no se administre estratégicamente, lo cual crea caos en la gestión, pues los trabajadores no tienen un direccionamiento adecuado.

**EFECTO**

Al no disponer de objetivos establecidos a nivel empresarial resulta imposible medir los resultados institucionales en productividad, crecimiento y desarrollo en todas las áreas, por lo cual la empresa no mantiene lineamientos competitivos ni de mejora continua.

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

**HALLAZGO N° 6**

<b>6. LA INEXISTENCIA DE POLÍTICAS DISMINUYE EL CONTROL</b>
Ref.: <b>CCI 5/10</b>
<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>En Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no se han planteado ningún tipo de políticas lo cual dificulta establecer controles en todas las áreas.</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>Se incumple el artículo 125 de la Ley de compañías que exige una intervención oportuna y prudente de la administración en asuntos que beneficien a la organización.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Los socios no se han preocupado en el establecimiento de políticas, debido a dos razones primordiales, la falta de conocimiento y el continuo cambio de personal, lo cual es un impedimento para la ejecución de un control eficiente.</p> <p><b>EFECTO</b></p> <p>Al no disponer de políticas formalmente estructuradas no se puede desarrollar una adecuada medición de las actividades en las diferentes áreas, por no disponer de una guía o un parámetro de referencia.</p>

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

**HALLAZGO N° 7**

<b>7. LA INFORMACIÓN CONTABLE FINANCIERA NO ES VERAZ</b>
Ref.: <b>CCI 5/10</b>
<p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>La información contable y financiera de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no se ajustan a los datos revisados de los registros, pues existen una serie de incumplimientos en pagos y registros incompletos y desordenados.</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>Se incumple el artículo 124 de la Ley de compañías que exige al gerente general presentar los estados financieros reales, es decir, la información debe ser veraz, completa, suficiente y pertinente.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Existe una falta de comunicación entre la gerencia y el área financiera por lo que se generan inconsistencias en el cumplimiento de obligaciones económicas, además el registro documental es desordenado por una gestión ineficiente del personal del área.</p> <p><b>EFECTO</b></p> <p>Al no disponer de información contable que sea oportuna y veraz, no se pueden tomar decisiones asertivas que soluciones los principales incumplimientos con terceras personas y de la ley en general.</p>

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

## HALLAZGO N° 8

**8. RETRASO EN LOS PAGOS A PROVEEDORES**Ref.: **CCI 7/10****CONDICIÓN**

Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. mantiene de forma permanente retraso en el pago a proveedores especialmente de combustibles.

**CRITERIO**

Se incumple el artículo 128 de la Ley de compañías que exige al administrador de la empresa, responder ante los acreedores, por lo incumplimientos de los contratos sociales celebrados.

**CAUSA**

Debido a la desorganización en el manejo de la información contable y financiera, no se programan oportunamente los pagos a proveedores, además existe despreocupación por parte de la gerencia a pesar de los continuos llamados de atención de los proveedores.

**EFECTO**

Al generar un continuo retraso en el pago a proveedores, se crea una deficiente imagen corporativa con este grupo de interés, además que se crea un ambiente hostil en las relaciones comerciales que reducen las posibilidades de negociación a largo plazo.

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

**HALLAZGO N° 9**

**9. LA INEXISTENCIA DE INDICADORES NO PERMITE UN MONITOREO EFICIENTE**

Ref.: **CCI 9/10**

**CONDICIÓN**

Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no tienen indicadores que le permitan medir la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos.

**CRITERIO**

Se incumple el artículo 124 de la Ley de compañías que exige al gerente general presentar una rendición de cuentas claras sobre la administración de los recursos en la empresa, como resultado de su trabajo durante el período a cargo.

**CAUSA**

La inexistencia de indicadores principalmente se debe al desconocimiento técnico de los responsables de cada área, además no ha existido la exigencia por parte de los socios de obtener resultados completos sobre el desarrollo de la organización.

**EFFECTO**

Al no disponer de indicadores de gestión que faciliten el monitoreo de los resultados de cada departamento, difícilmente se pueden tomar acciones correctivas que permitan el correcto desarrollo de la organización y se propenda al mejoramiento continuo.

■ = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>26-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>08-12-2015</b>

 <p>AUDITORES INDEPENDIENTES</p>	<p><b>FASE II: PLANIFICACIÓN</b> Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014</p> <p><b>ORDEN DE TRABAJO</b></p>	<p><b>OT 1/1</b></p>
---	--	----------------------

Ambato, 27 de Noviembre del 2015

Señor

Edison Guerrero Sánchez

Presente

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoria de Gestión a la empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., para el período comprendido del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014. Sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales pertinentes a la Auditoría de Gestión, para lo cual se elabora el plan específico, los correspondientes papeles de trabajo con índices y marcas, así como el borrador del informe.

Atentamente;

---

Laura Buenaño Palacios  
AUDITOR JUNIOR

	<b>FASE III EJECUCIÓN</b> Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014	<b>FA3</b>
---	---	------------

**Entidad:** Empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

# FASE 3

---

# EJECUCIÓN



**FASE III: EJECUCIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
 Período del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PA 3/4

**FASE III**  
**EJECUCIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos de Talento Humano, Administrativo y Financiero

**OBJETIVO:** Analizar y evaluar las áreas críticas encontradas mediante la aplicación de flujogramas e indicadores de gestión, para determinar los hallazgos de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Evaluar el procedimiento para la creación y asignación de funciones	PT 1	LMBP	30-11-2015
2	Evaluar el procedimiento para el reclutamiento y selección del personal.	PT 2	LMBP	3-12-2015
3	Evaluar el procedimiento para la Evaluación del desempeño	PT 3	LMBP	8-12-2015
4	Evaluar el procedimiento para el pago a proveedores	PT 4	LMBP	11-12-2015
5	Evaluar el procedimiento para el pago de sueldos más beneficios de ley	PT 5	LMBP	15-12-2015
6	Evaluar el procedimiento de Adquisiciones	PT 6	LMBP	22-12-2015
7	Aplicar indicadores de gestión	IG	LMBP	28-01-2016
8	Realizar la hoja de hallazgos de auditoría	HHA	LMBP	04-01-2016

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	27-10-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	31-10-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PT 1 1/3

**EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO  
PARA LA CREACIÓN Y ASIGNACIÓN DE  
FUNCIONES**

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Creación y Asignación de Funciones

**OBJETO DEL PROCEDIMIENTO:** Crear las funciones para cada uno de los cargos de la empresa, de tal forma que se defina claramente las responsabilidades.

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Gerencia General

**CARGOS INVOLUCRADOS:**

- Gerente General (Coordinador)
- Contadora General
- Asistente Contable
- Despachadores
- Vendedores
- Personal de Servicios

**OBJETIVOS:**

- Formalizar las actividades de cada puesto de trabajo
- Definir responsabilidades en la ejecución de las tareas cotidianas
- Establecer autoridad u supervisión en las actividades
- Mejorar los controles intrínsecos en cada puesto de trabajo
- Determinar un perfil para cada cargo que facilite la contratación del personal idóneo

**ACTIVIDADES:**

1. Actualización de la Misión, visión y valores corporativos de la empresa
2. Establecimiento de políticas y objetivos medibles
3. Levantamiento de información de cada puesto de trabajo
4. Revisión exhaustiva por parte de la gerencia.
5. Diseño del organigrama estructural

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	30-11-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	18-12-2015

6. Definición de líneas de autoridad, jerarquización y de supervisión
7. Elaboración de un documento impreso con las funciones de cada puesto
8. Aprobación por la junta de socios
9. Socialización con todo el personal
10. Monitoreo del cumplimiento

### **CONSIDERACIONES DEL PROCEDIMIENTO:**

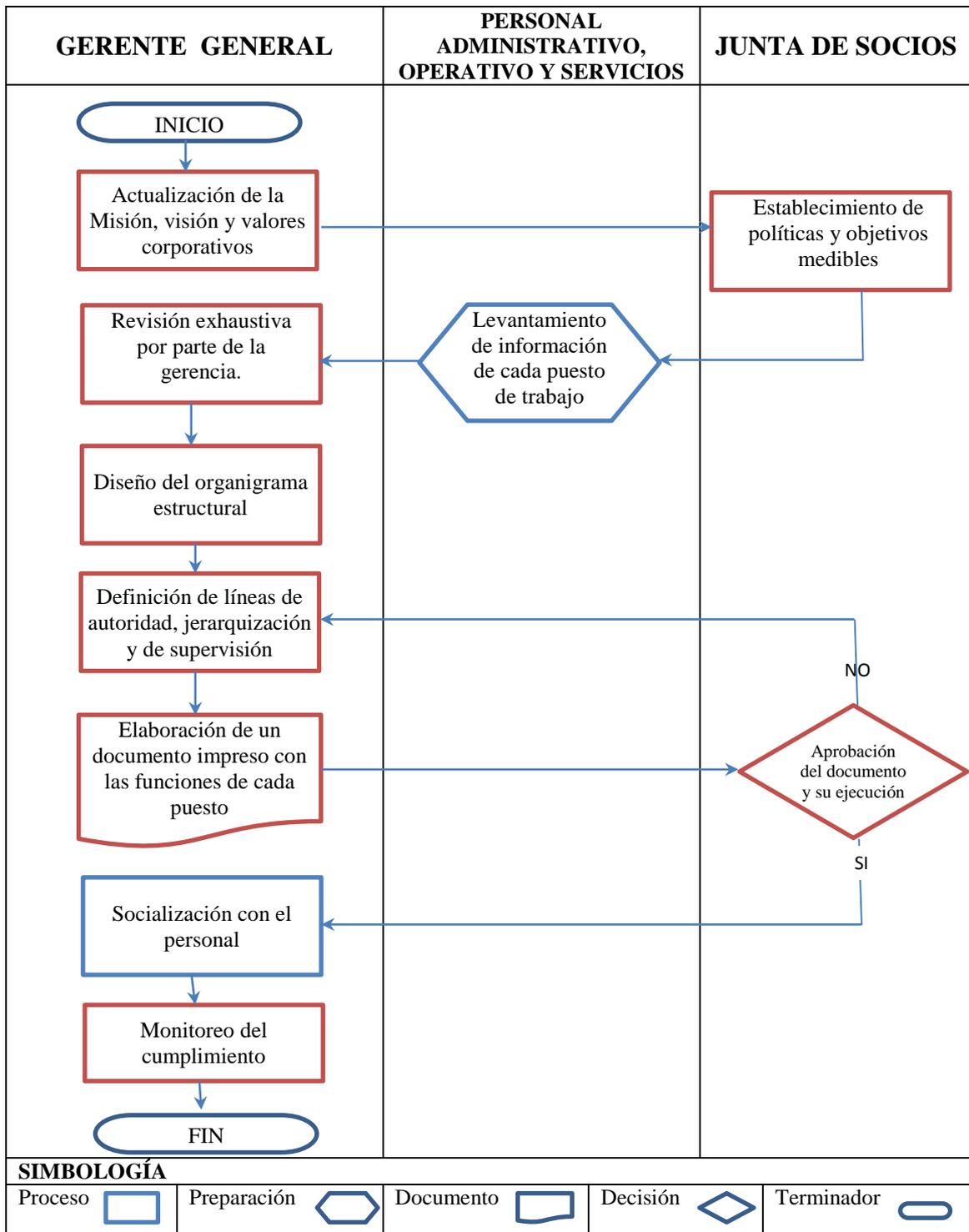
Actualmente Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no dispone una estructura organizacional ni funcional establecida al igual que no existen políticas, mientras la misión, visión y objetivos se encuentran desactualizados, por lo que resulta indispensable antes de definir las funciones del personal establecer estas bases de la administración estratégica, con la cual se direccionan las actividades de cada uno de los puestos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos únicos de la organización involucrando además la capacidad de trabajo de cada uno de los colaboradores y los recursos de la institución.

A continuación se representa gráficamente mediante flujograma el procedimiento de Creación y Asignación de Funciones y se resaltan con rojo las actividades que no se han venido realizando y que generan un punto crítico en la gestión empresarial.

- A** = Analizado
- V** = Verificado
- = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>30-11-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>18-12-2015</b>

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE CREACIÓN Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	30-11-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL  
PERSONAL**

PT 2 1/3

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Reclutamiento y selección del Personal

**OBJETO DEL PROCEDIMIENTO:** Elegir el personal idóneo para cada puesto de trabajo con el afán de mejorar el rendimiento y la productividad.

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Personal operativo, administrativo y de servicios.

**CARGOS INVOLUCRADOS:**

- Vendedor (Jefe de RR.HH.)
- Gerente General

**OBJETIVOS:**

- Disminuir la rotación del personal
- Definir el perfil profesional para cada cargo
- Seleccionar a personal que aporte a l productividad de la empresa
- Incrementar los resultados económicos y operativos
- Mejorar el ambiente laboral

**ACTIVIDADES:**

1. Declarar la vacante en medios de comunicación masivos
2. Revisar el manual de funciones de la empresa
3. Receptar hojas de vida
4. Realizar un estudio del puesto y los prospectos recibidos
5. Elegir cinco personas que cumplan con los requerimientos establecidos
6. Concertar entrevistas personales

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	03-12-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	18-12-2015

7. Exponer las condiciones de trabajo
8. Solicitar los requerimientos al postulante
9. Reunión con la gerencia para tomar una decisión conjunta
10. Contactar al nuevo colaborador
11. Indicar las funciones, responsabilidades y cultura corporativa de la empresa
12. Realizar la inducción y acompañamiento durante 15 días
13. Capacitar periódicamente en las áreas de trabajo.

### CONSIDERACIONES DEL PROCEDIMIENTO:

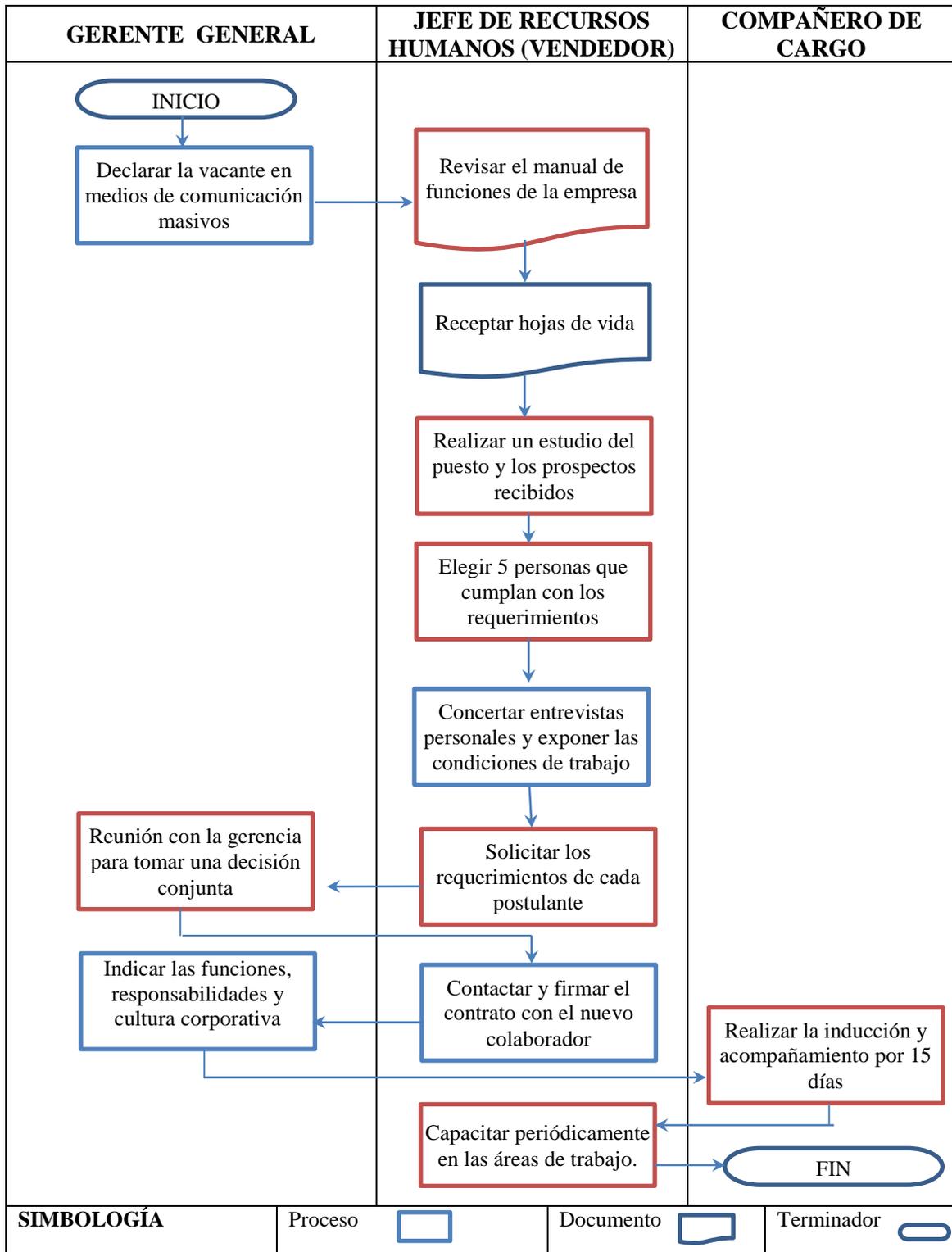
El proceso de reclutamiento y selección del personal es uno de los más importantes, debido a que la gestión del talento humano constituye la base de toda empresa, más aún cuando Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. es una empresa de servicios que está en contacto permanente con el cliente, por lo cual las personas en cada cargo deben mantener firme el compromiso de servicio, ajustándose a los requerimientos de la empresa y del cargo. Actualmente se elige a las personas sin un previo estudio, debido al requerimiento inmediato, sin embargo se debe tomar en cuenta el estudio del procedimiento para crear mejoras en la gestión del personal.

A continuación se representa gráficamente mediante flujograma el procedimiento de reclutamiento y selección del personal y se resaltan con rojo las actividades que no se han venido realizando y que generan un punto crítico en la gestión empresarial.

- A = Analizado
- V = Verificado
- = Hallazgo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	03-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	03-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**PT 3 1/3**

**EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Evaluación del Desempeño

**OBJETO DEL PROCEDIMIENTO:** Medir la productividad de cada trabajador en el desempeño de sus funciones generales y específicas

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Personal operativo, administrativo y de servicios.

**CARGOS INVOLUCRADOS:**

- Vendedor (Jefe de RR.HH.)
- Gerente General

**OBJETIVOS:**

- Incrementar el nivel del servicio prestado
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
- Evaluar los resultados de las actividades cotidianas de cada puesto de trabajo
- Monitorear el cumplimiento de las funciones
- Realizar los correctivos necesarios

**ACTIVIDADES:**

1. Elegir una metodología válida para evaluar el desempeño en le empresa
2. Aprobar por la gerencia
3. Realizar un cronograma para la evaluación del desempeño
4. Realizar la convocatoria documentada
5. Realizar una reunión de trabajo con el personal de la empresa
6. Entregar el material impreso que contiene la evaluación

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>08-12-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>18-12-2015</b>

7. Resolver la Matriz de Autoevaluación y la de Co-evaluación
8. Realizar una junta para analizar los resultados por empleado
9. Emitir un informe que resuman los resultados obtenidos por empleado
10. Realizar entrevistas personales con los colaboradores que tengan un bajo desempeño
11. Tomar resoluciones de acuerdo a las necesidades del personal

### CONSIDERACIONES DEL PROCEDIMIENTO:

La evaluación del desempeño del personal administrativo, operativo y de servicios de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. es un requerimiento inmediato que debe aplicarse, pues constituye el punto de partida para tomar decisiones coherentes a las necesidades de la empresa encaminadas siempre al cumplimiento de los objetivos.

Además es un método válido para depurar a malos elementos del personal que generen un ambiente de trabajo hostil y que lejos de aportar a la organización solo crean malestar en el resto de los trabajadores.

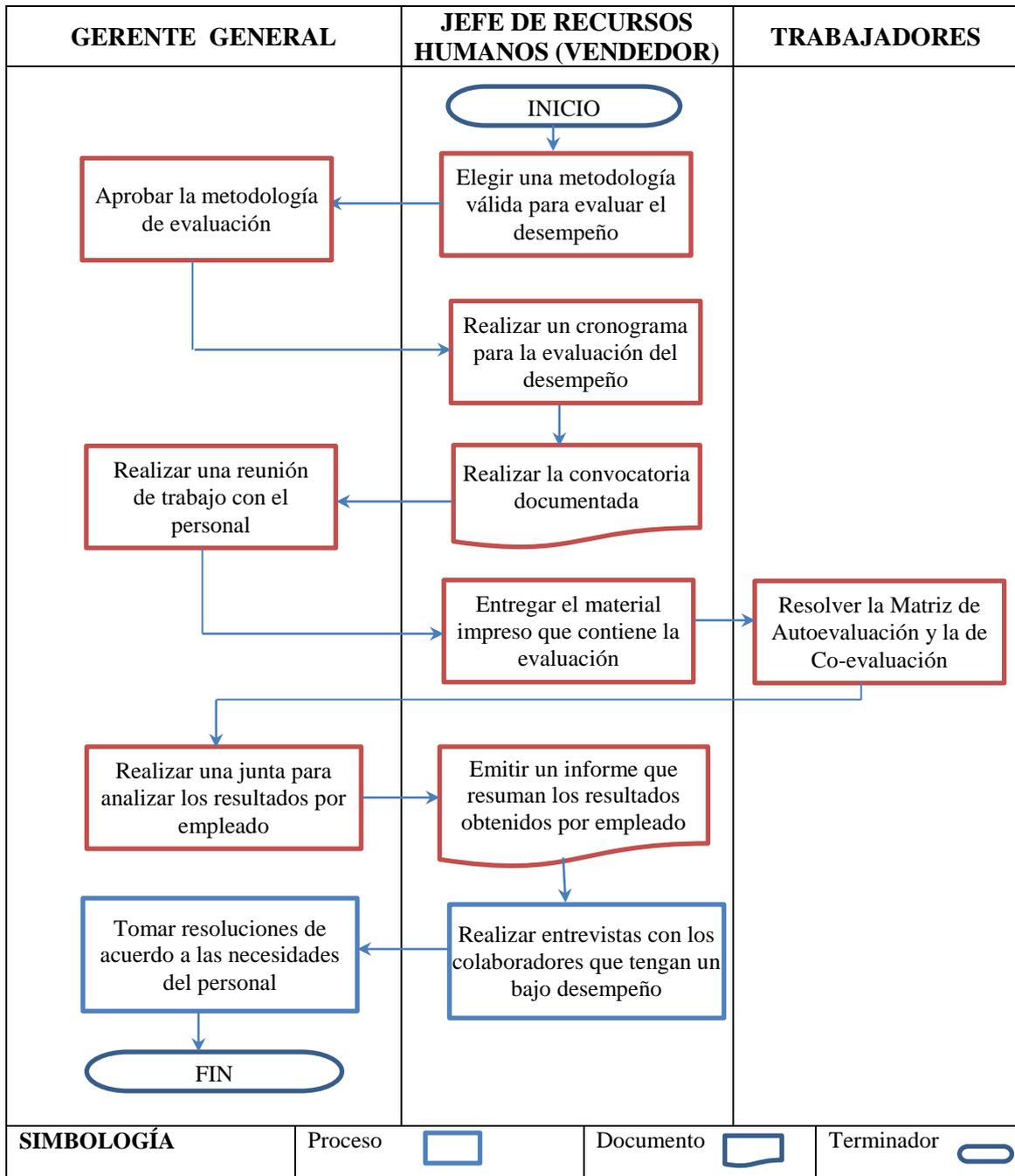
A continuación se representa gráficamente mediante flujograma el procedimiento de evaluación del desempeño y se resaltan con rojo las actividades que no se han venido realizando y que generan un punto crítico en la gestión empresarial.

- A = Analizado
- V = Verificado
- = Hallazgo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	08-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PT3 3/3



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	08-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE  
PAGO A PROVEEDORES**

PT 4 1/3

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Pago a Proveedores

**OBJETO DEL PROCEDIMIENTO:** Cancelar puntualmente las obligaciones con los proveedores de la empresa para afianzar las relaciones comerciales.

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Contabilidad

**CARGOS INVOLUCRADOS:**

- Contadora General
- Gerente General
- Asistente Contable

**OBJETIVOS:**

- Cumplir con las obligaciones externas de la empresa
- Evitar multas y cargos judiciales
- Afianzar los compromisos comerciales con los proveedores
- Cumplir el contrato celebrado entre la empresa y los proveedores
- Recuperar la confianza financiera de los proveedores para futuras negociaciones

**ACTIVIDADES:**

1. Revisión de las obligaciones contraídas con proveedores
2. Elaboración de un calendario de pagos a proveedores
3. Elaboración del comprobante de egreso
4. Autorización del pago

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	11-12-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	18-12-2015

5. Elaboración del cheque o transferencia bancaria
6. Constatación del pago con el proveedor
7. Entrega de la factura física o electrónica
8. Registro contable de la factura y retenciones de impuestos
9. Seguimiento continuo según calendario

### CONSIDERACIONES DEL PROCEDIMIENTO:

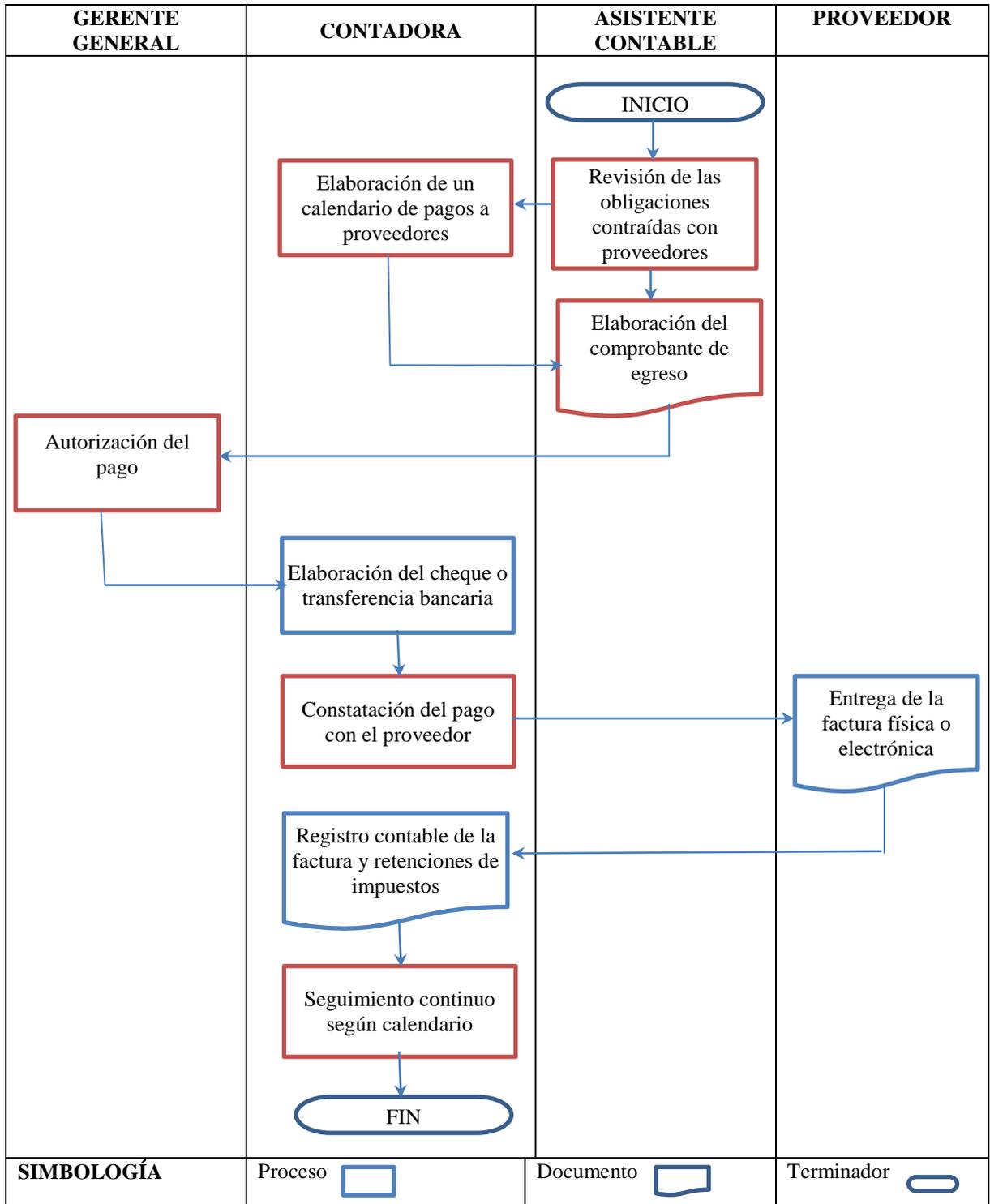
Actualmente Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. ha tenido conflictos con los proveedores debido a la falta de pago por los productos servicios recibidos, por lo que las relaciones comerciales se han visto deterioradas, esto ha sucedido por el descuido del personal contable respecto al cumplimiento de estas obligaciones de tal modo que se restablezcan las negociaciones de forma productiva para ambas partes.

A continuación se representa gráficamente mediante flujograma el procedimiento de Pago a Proveedores y se resaltan con rojo las actividades que no se han venido realizando y que generan un punto crítico en la gestión empresarial.

- A = Analizado
- V = Verificado
- = Hallazgo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	11-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	11-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE  
PAGO DE SUELDO Y BENEFICIOS DE LEY**

PT 5 1/3

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Pago de Sueldos y Beneficios de Ley

**OBJETO DEL PROCEDIMIENTO:** Cancelar a los trabajadores los sueldos correspondientes y los beneficios que dicte la ley.

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Personal operativo, administrativo y de servicios.

**CARGOS INVOLUCRADOS:**

- Contadora General (Jefe Financiera)
- Gerente General
- Auxiliar contable

**OBJETIVOS:**

- Cumplir con lo estipulado en el contrato de trabajo
- Cubrir las necesidades de un sueldo justo y seguridad social
- Pagar puntualmente los sueldos a los colaboradores
- Evitar demandas laborales por incumplimiento en el pago
- Motivar al personal
- Mejorar el ambiente laboral

**ACTIVIDADES:**

1. Solicitar registro de asistencia manual o automatizado
2. Analizar los días laborados y las faltas justificadas e injustificadas
3. Calcular el tiempo extra trabajado.
4. Determinar el sueldo a recibir

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	15-12-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	18-12-2015

5. Solicitar informe de novedades al Jefe de Recursos Humanos
6. Imprimir un listado con el tipo de acreditación de fondos de reserva y décimos a la fecha
7. Elaborar el rol de pagos considerando los ingresos adicionales (comisiones, viáticos, bonos) y los descuentos (pensión alimenticia, crédito institucional, reposición )
8. Enviar el archivo digital al gerente para su revisión
9. Realizar el comprobante de egreso correspondiente a pago de sueldos.
10. Imprimir la planilla de pago de seguridad social (IESS)
11. Aprobar el desembolso de recursos con firma autorizada
12. Realizar la acreditación a la cuenta bancaria de cada empleado
13. Realizar el registro contable de los sueldos y de los beneficios sociales
14. Entregar a cada empleado el rol de pagos detallado
15. Receptar las firmas de conformidad en un duplicado del rol de pagos
16. Archivar la documentación completa

#### **CONSIDERACIONES DEL PROCEDIMIENTO:**

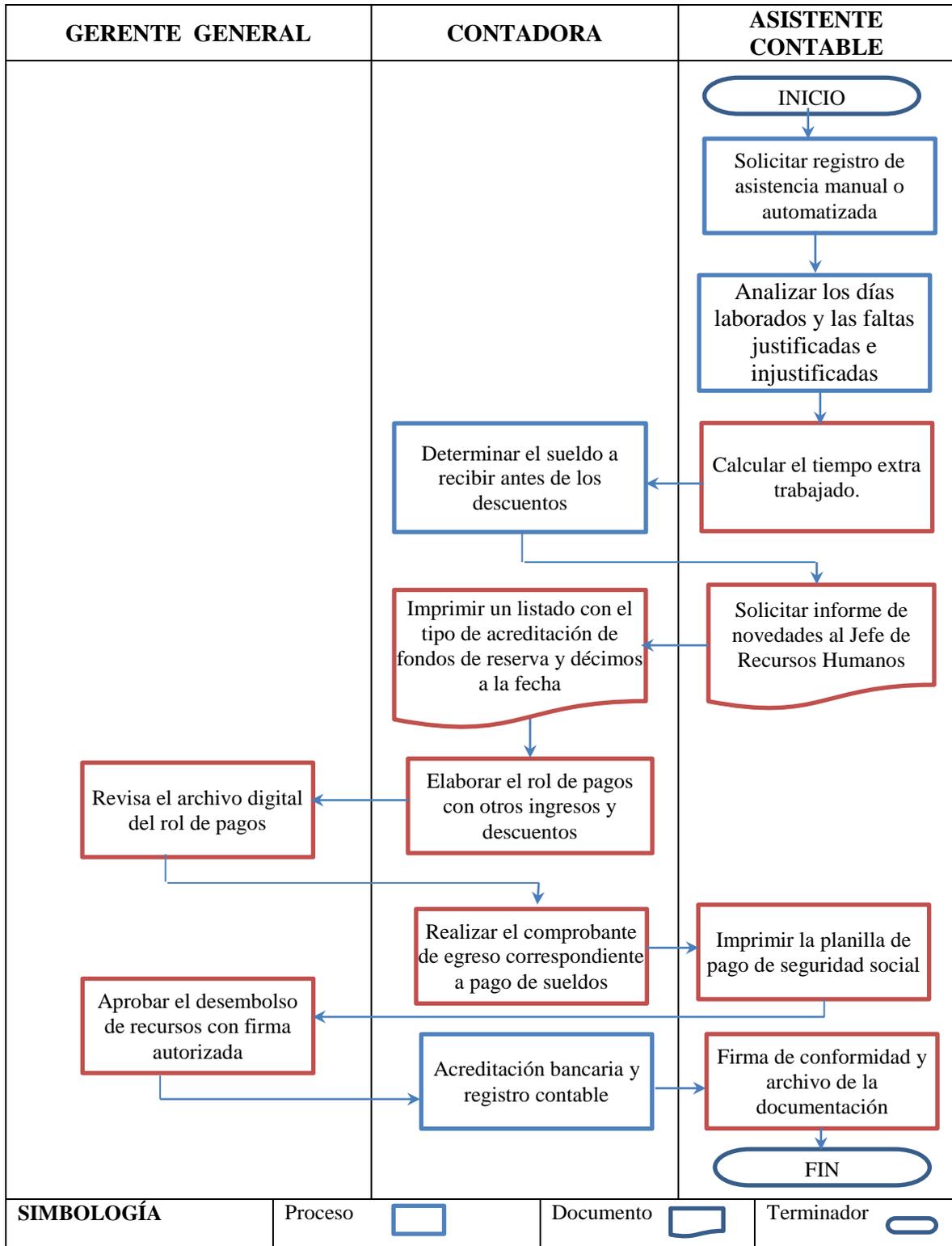
Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no paga los sueldos y prestaciones como indica la ley, pues en algunos casos se priva a los trabajadores de la afiliación al Instituto de Seguridad Social, el cual es un derecho del trabajador y una obligación del empleador, además ha existido un retraso injustificado en el pago de sueldos, lo cual genera inconformidad en los trabajadores quienes en algunos casos soportan este tipo de tratos por la necesidad del trabajo, mientras que otros deciden dar por terminada la relación laboral

A continuación se representa gráficamente mediante flujograma el procedimiento de pago de sueldos y beneficios sociales, se resaltan con rojo las actividades que no se han venido realizando y que generan un punto crítico en la gestión empresarial.

- A = Analizado
- V = Verificado
- = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	15-12-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	18-12-2015

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO DE SUELDOS Y PRESTACIONES



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	15-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	18-12-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE  
ADQUISICIONES**

**PT 6 1/3**

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Adquisiciones

**OBJETO DEL PROCEDIMIENTO:** Controlar que los registros contables de las compras se desarrollen correctamente y que la información financiera sea veraz y detallada

**CAMPO DE APLICACIÓN:** Área Financiera

**CARGOS INVOLUCRADOS:**

- Contadora (Jefe Financiera)
- Asistente Contable

**OBJETIVOS:**

- Administrar eficientemente los recursos
- Controlar los egresos de la empresa
- Aprovechar de mejor manera los recursos disponibles
- Aumentar la rentabilidad de la empresa
- Medir el nivel de costos, gastos e inversiones
- Evaluar la gestión financiera

**ACTIVIDADES:**

1. Solicita el requerimiento administrativo, operativo o de servicios
2. Se autoriza la compra
3. Se realiza el contacto con el proveedor
4. Se realizan las adquisiciones
5. Verificar en el documento fuente los datos de fecha, RUC, razón social y cálculos

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>22-12-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>22-12-2015</b>

6. Se registra la información en el libro diario y en el libro auxiliar de ingresos y egresos
7. Se realiza la mayorización
8. Elabora un balance de comprobación
9. Entrega un informe de los movimientos y adquisiciones del mes
10. Se firma el balance mensual como aceptación de los gastos realizados
11. Se realiza un análisis anual para mejorar la administración de recursos.

### **CONSIDERACIONES DEL PROCEDIMIENTO:**

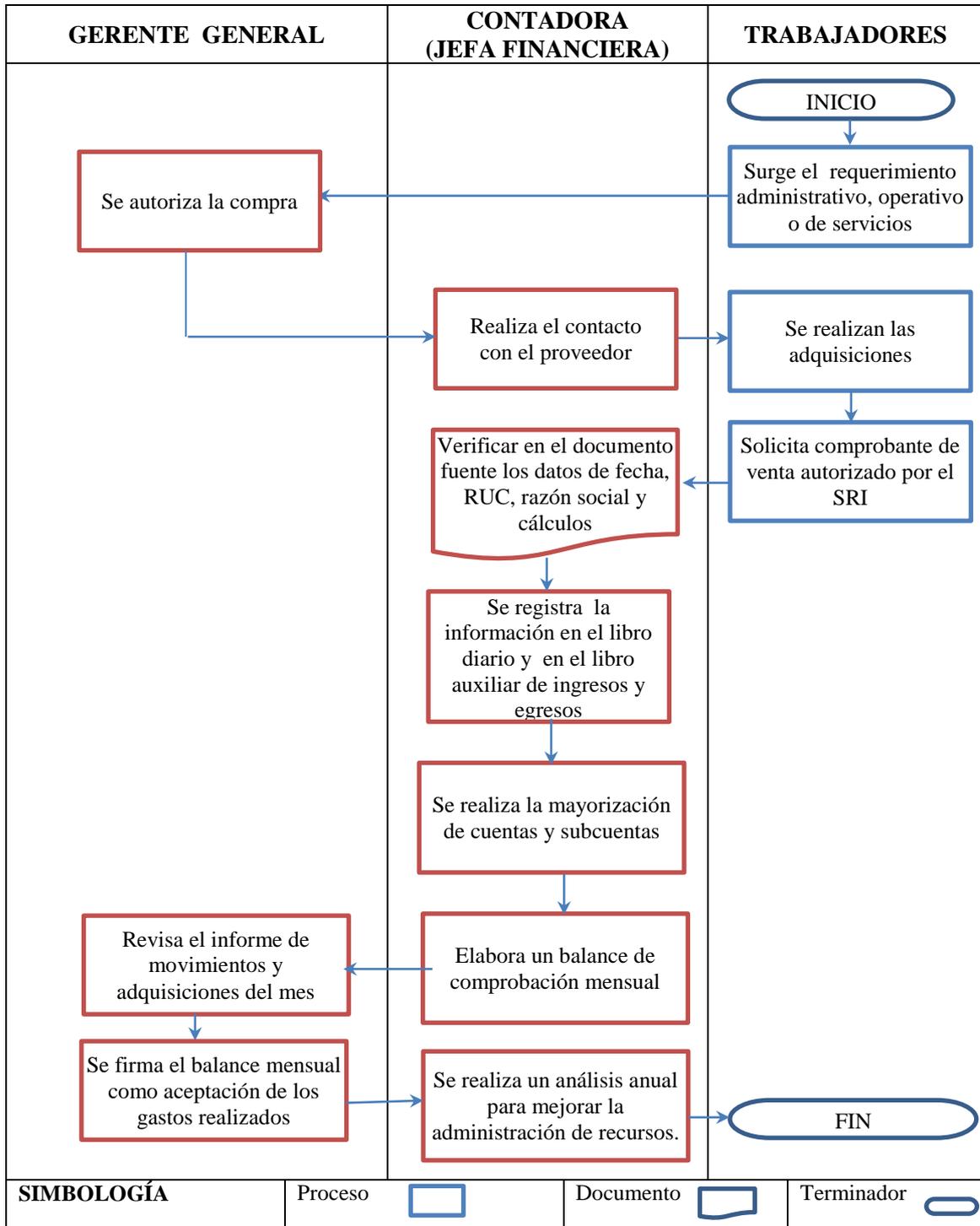
Las adquisiciones se han realizado en Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. de forma inadecuada pues el mismo ente que autoriza la compra es el administrador de recursos, lo cual genera un ciclo cerrado en la administración financiera que puede ocasionar fraudes o pérdidas involuntarias de dinero, por lo cual se sugiere que las adquisiciones cuenten con la autorización de la gerencia previo egreso de los recursos de tal modo que todas las compras sean de conocimiento de la autoridad pertinente, para evitar gastos injustificados, innecesarios y de esta forma mejorara el rendimiento de los recursos ante las necesidades.

A continuación se representa gráficamente mediante flujograma el procedimiento de adquisiciones y se resaltan con rojo las actividades que no se han venido realizando y que generan un punto crítico en la gestión empresarial.

- A = Analizado
- V = Verificado
- = Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	22-12-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	22-12-2015

## FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIONES



	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	22-12-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	22-12-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

IG 1 1/2

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**INDICADORES DE EFICIENCIA**

Indicador	Fórmula
Infracciones sancionadas	$= \frac{\text{Infracciones Sancionadas}}{\text{Total de infracciones registradas}}$
2013	$= \frac{6}{18} = 33\%$
2014	$= \frac{5}{12} = 42\%$
<p>En el año 2013, se registraron 18 infracciones de las cuales se tomaron medidas únicamente en 6, mientras en el año 2014 se registraron 12 infracciones, de las cuales solo fueron sancionadas 5, lo cual denota la falta de reglas por parte de la administración y de compromiso por parte de los trabajadores.</p>	
Rotación de Personal	$= \frac{\frac{\# \text{ p.contratadas} + \# \text{ p.desvinculadas}}{2} * 100}{\# \text{ trab. al comienzo} + \# \text{ trab. al final}}$
2013	$= \frac{\frac{12+5}{2} * 100}{11 + 7} = \frac{850}{18} = 47\%$
2014	$= \frac{\frac{12+7}{2} * 100}{9 + 12} = \frac{950}{21} = 45\%$
<p>Durante el año 2013, la rotación del personal fue del 47%, mientras para el 2014 disminuyó al 45%, lo cual determina que existió mayor estabilidad, pero aun así sigue siendo una cifra alta, pues la empresa no ofrece permanencia laboral.</p>	
Control contable	$= \frac{\text{Cierres de caja revisados}}{\text{Total de cierres de caja}}$
2013	$= \frac{253}{365} = 69\%$
2014	$= \frac{201}{365} = 55\%$
<p>Respecto al control contable de los ingresos de los 365 días trabajados, únicamente se han revisado 253 cierres de caja que representa el 69% en el año 2013, mientras para el 2014, hubo una reducción al 55%, lo cual muestra la disminución del control operativo.</p>	

$\Sigma$  = Sumatoria  
**A** = Analizado  
**V** = Verificado

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	28-12-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	06-01-2015

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Inventarios de Suministros	$= \frac{\text{Inventarios en Kardex}}{\text{Total Inventario de suministros}}$
2013	$= \frac{1900}{9230} = 21\%$
2014	$= \frac{2503}{10025} = 25\%$
En el año 2013, del total de suministros únicamente se ha inventariado el 21%, mientras en el año 2014, al incrementarse el inventario, también se ha incrementado el control al 25%.	
Instalaciones Normadas	$= \frac{\text{m2 que cumplen con normas de seguridad}}{\text{Total m2 de construcción}}$
2013	$= \frac{55}{250} = 22\%$
2014	$= \frac{55}{250} = 22\%$
De los 250 metros donde se levantan las instalaciones de Gasolinera Alobamba, en el año 2013, únicamente 55 m <sup>2</sup> cumplen con la normativa de seguridad, mientras que para el año 2014, estas condiciones no mejoraron.	
Mantenimiento	$= \frac{\text{Días que se ha realizado Mantenimiento}}{\text{Días laborados en el año}}$
2013	$= \frac{225}{365} = 62\%$
2014	$= \frac{308}{365} = 84\%$
De los 365 días del año, en el período 2013, únicamente se realizaron labores de limpieza y mantenimiento el 62% de los días, mientras en el período 2014, se efectuaron estos trabajos el 84% de los días, registrándose un mejoramiento de la limpieza y el ornato de las instalaciones.	

$\Sigma$  = Sumatoria  
**A** = Analizado  
**V** = Verificado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>28-12-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>06-01-2015</b>



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**IG 2**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**INDICADORES DE EFICACIA**

Indicador	Fórmula
Capacitación a empleados	$= \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$
2013	$= \frac{3}{12} = 0.25 = 25\%$
2014	$= \frac{2}{12} = 0.17 = 17\%$
<p>En el año 2013, únicamente el 25% del personal fue capacitado en las ramas de su desempeño, mientras en el año 2014, el personal capacitado se redujo al 17%.</p>	
Legalización de Contratos	$= \frac{\text{Contratos Legalizados}}{\text{Total Contratos Firmados}}$
2013	$= \frac{6}{12} = 0.50 = 50\%$
2014	$= \frac{8}{12} = 0.67 = 67\%$
<p>Durante el año, el 2013 solo el 50% de contratos del personal fueron legalizados, mientras para el año 2014, el 67% de contratos se encontraban registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales</p>	
Seguridad Social	$= \frac{\text{Empleados Asegurados IESS}}{\text{Total empleados}}$
2013	$= \frac{5}{12} = 0.42 = 42\%$
2014	$= \frac{4}{12} = 0.33 = 33\%$
<p>Respecto a la afiliación a la seguridad social, en el años 2013 únicamente se afiliaron a 5 trabajadores que constituye el 42% del personal; mientras en el año 2014 este porcentaje se redujo al 33%.</p>	
Atención al Cliente	$= \frac{\# \text{ clientes atendidos}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$
2013	$= \frac{195750}{5840} = 33.5 = 34 \text{ clientes}$
2014	$= \frac{259329}{7300} = 35.5 = 36 \text{ clientes}$
<p>En el año 2013, en cada hora trabajada se ha atendido aproximadamente 34 clientes, mientras que en el 2014, esta cifra se incrementó a 36, aunque todavía sigue siendo baja en relación a la inversión del negocio.</p>	

$\Sigma$  = Sumatoria  
**A** = Analizado  
**V** = Verificado

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>28-12-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>06-01-2015</b>



**FASE III: EJECUCIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

IG 3 1/2

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**INDICADORES DE ECONOMÍA**

Indicador	Fórmula
Endeudamiento	$= \frac{\text{Pasivos a corto plazo}}{\text{Total pasivos}}$
2013	$= \frac{5360}{23189} = 23\%$
2014	$= \frac{3980}{21705} = 18\%$
<p>Del total de obligaciones con terceras personas, en el año 2013 el 23% corresponde a deudas a corto plazo, mientras que en el año 2014, se redujo al 18%.</p>	
Puntualidad en los pagos	$= \frac{\text{Pagos salariales a tiempo}}{\text{Total Pagos salariales cumplidos}}$
2013	$= \frac{60}{144} = 42\%$
2014	$= \frac{48}{144} = 33\%$
<p>De los pagos salariales cumplidos durante al año 2013, únicamente el 42% se realizaron a tiempo, en tanto que el año 2014, el 33% de los pagos de sueldos se cumplieron puntualmente, por lo que se evidencia una disminución en el cumplimiento con los trabajadores.</p>	
Presupuestos	$= \frac{\text{Costos incurridos}}{\text{Costos totales presupuestados}}$
2013	$= \frac{230125}{215870} = 7\%$
2014	$= \frac{254785}{251000} = 2\%$
<p>De los costos presupuestados para el año 2013, se excedió un 7%, mientras en el año 2014, el presupuesto no se cumplió por un 2%, por lo cual la previsión mejoró.</p>	

Σ = Sumatoria  
A = Analizado  
V = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	28-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	06-01-2015

Mano de Obra	=	<u>Costos MO</u>
2013	=	$\frac{\text{Costo presupuestado para MO}}{58138.56} = 17.25\%$
2014	=	$\frac{70260}{62995.68} = 16.65\%$
El costo de la mano de obra en el año 2013, fue menor al presupuestado en un 17.25%, mientras en el 2014 se produjo un ahorro de 16.65%, principalmente por no cumplir la ley de afiliaciones al IESS.		
Rendimientos	=	<u>Utilidades en ventas</u>
2013	=	$\frac{\text{Ingresos totales}}{12480} = 0.05 = 5\%$
2014	=	$\frac{249583}{9859.20} = 0.03 = 3\%$
Las utilidades en las ventas en relación al total de los ingresos percibidos en el año 2013, se redujeron en un 5%, mientras en el año 2014, se presenta una diferencia del 3%, entre los ingresos por ventas y las utilidades percibidas.		

$\Sigma$  = Sumatoria  
**A** = Analizado  
**V** = Verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	28-12-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	06-01-2015



**FASE III: EJECUCIÓN**  
 Período del 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014  
**HOJA DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

HHA 1/2

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	REF.
No existen las bases de un lineamiento estratégico	La inexistencia de políticas, objetivos, estructura organizacional y el desconocimiento de la misión y visión de la empresa no permiten un desarrollo organizacional sustentable	No se acata lo estipulado en la Ley de compañías en los artículos 123, 124 y 125 que compromete las obligaciones de los gerentes respecto al cumplimiento de las obligaciones en favor del ordenamiento mercantil y administrativo de la empresa.	La falta de conocimiento técnico por parte de la gerencia lleva a un incumplimiento generalizado del proceso de gestión administrativa.	Al no disponer de lineamientos estratégicos que determinen las bases de funcionamiento de la organización resulta imposible realizar una medición y un mejoramiento, haciendo a la empresa cada vez menos competitiva	HH 1/9 HH 3/9 HH 5/9 HH 6/9
Deficiente gestión del personal desde la selección hasta la contratación y pago	Se presenta un incumplimiento de la normativa legal con el trabajador, pues no existen la legalización de contratos, la afiliación a la seguridad social, además existe retraso en el pago de remuneraciones	No se acata lo estipulado en el Código del Trabajo en el capítulo IV, referido a las obligaciones del empleador, específicamente en el artículos 42, y no se cumple la normativa expuesta en el artículo 11 del código de Trabajo, donde se reconocen los diferentes tipos de contratos existentes de los cuales la empresa debe elegir el que se ajuste a sus requerimientos.	Debido a la alta rotación del personal, la contadora prefiere no formalizar los contratos de trabajo, sin embargo cae en una ilegalidad al privar a los trabajadores del beneficio de la seguridad social y de los aporte patronales correspondientes, en afán de generar un ahorro para la empresa	Al no cumplir con las obligaciones del empleador, se recurren a prácticas poco éticas en la empresa, pues se violentan los derechos básicos del trabajador y por tanto se afecta a la estabilidad, al ambiente de trabajo y con ello a la productividad.	HH 2/9 HH 4/9

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M.B.P.	04-01-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	08-01-2015

HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	REF.
Existe diferencias contables en la información financiera	La información contable y financiera de Gasolinera "Alobamba" Cía. Ltda. no se ajustan a los datos revisados de los registros, pues existen una serie de incumplimientos en pagos y registros incompletos y desordenados.	Se incumple el artículo 124 de la Ley de compañías que exige al gerente general presentar los estados financieros reales, es decir, la información debe ser veraz, completa, suficiente y pertinente.	Existe una falta de comunicación entre la gerencia y el área financiera por lo que se generan inconsistencias en el cumplimiento de obligaciones económicas, además el registro documental es desordenado por una gestión ineficiente del personal del área.	Al no disponer de información contable que sea oportuna y veraz, no se pueden tomar decisiones asertivas que solucionen los principales incumplimientos con terceras personas y de la ley en general.	HH 7/9
Incumplimiento de pago de los pasivos a corto plazo	Gasolinera "Alobamba" Cía. Ltda. mantiene de forma permanente retraso en el pago a proveedores especialmente de combustibles.	Se incumple el artículo 128 de la Ley de compañías que exige al administrador de la empresa, responder ante los acreedores, por lo incumplimientos de los contratos sociales celebrados.	Debido a la desorganización en el manejo de la información contable y financiera, no se programan oportunamente los pagos a proveedores, además existe despreocupación por parte de la gerencia a pesar de los continuos llamados de atención de los proveedores.	Al generar un continuo retraso en el pago a proveedores, se crea una deficiente imagen corporativa con este grupo de interés, además que se crea un ambiente hostil en las relaciones comerciales que reducen las posibilidades de negociación a largo plazo.	HH 8/9
No se realiza una medición de los resultados de la gestión antes de tomar decisiones	Gasolinera "Alobamba" Cía. Ltda. no tienen indicadores que le permitan medir la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos.	Se incumple el artículo 124 de la Ley de compañías que exige al gerente general presentar una rendición de cuentas claras sobre la administración de los recursos en la empresa, como resultado de su trabajo durante el período a cargo.	La inexistencia de indicadores principalmente se debe al desconocimiento técnico de los responsables de cada área, además no ha existido la exigencia por parte de los socios de obtener resultados completos sobre el desarrollo de la organización.	Al no disponer de indicadores de gestión que faciliten el monitoreo de los resultados de cada departamento, difícilmente se pueden tomar acciones correctivas que permitan el correcto desarrollo de la organización y se propenda al mejoramiento continuo.	HH 9/9

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	04-01-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	08-01-2015



**FASE IV**  
**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

FA4

**Entidad:** Empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.

**Tipo de Examen:** Auditoría de Gestión

## FASE 4

---

# COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



**ESTUDIO PRELIMINAR  
PROGRAMAS DE AUDITORÍA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

PA 4/4

**FASE IV**  
**COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**COMPONENTES:** Departamentos de Talento Humano, Administrativo y Financiero

**OBJETIVO:** Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el Informe de Auditoría y generar el dictamen de la Auditoría de Gestión.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF P/T</b>	<b>REALIZADO POR</b>	<b>FECHA</b>
1	Notificación de lectura del borrador del Informe Final	NLI	LMBP	08-01-15
2	Acta de conferencia de lectura del borrador	AC	LMBP	13-01-15
3	Carta de Presentación	CP	LMBP	13-01-15
4	Informe de Auditoría	IFA	LMBP	13-01-15

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.M. B. P.	27-10-2015
<b>Revisado por:</b>	J.I.Ch.R.	31-10-2015

	<b>ESTUDIO PRELIMINAR</b> <b>NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL INFORME</b> Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014	<b>NLI 1/1</b>
---	---	----------------

## NOTIFICACIÓN PARA LA LECTURA DEL INFORME FINAL

Ambato, 08 de Enero del 2015

**SR. EDISON GUERRERO SÁNCHEZ**  
 GERENTE GENERAL GASOLINERA “ALOBAMBA” CÍA. LTDA.

Presente.-

Reciba un atento y cordial saludo de quienes conformamos la firma auditora “Buenaño Palacios”, quienes hemos desarrollado la Auditoría de Gestión a la empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. correspondiente a los años 2013 y 2014; por tal motivo el presente es para comunicar los resultados obtenidos durante la ejecución de la misma:

La Auditoría se llevó a cabo aplicando las Normas Ecuatorianas de Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, mediante las cuales se llevó a cabo el análisis de los departamentos administrativos, operativos y financieros con la aplicación de cuestionarios de control interno, seguido de la revisión y análisis de la documentación de los procesos críticos, con base en los cuales se identificaron los hallazgos del trabajo de auditoría.

En tal sentido, la lectura del informe se llevará a cabo el día miércoles 13 de enero, para su consecuente aprobación, donde se incluyen las conclusiones pertinentes a los hallazgos encontrados y las recomendaciones que deben ser aplicadas inmediatamente, para lo cual su presencia y de todo el personal es primordial.

Atentamente,

---

Laura Buenaño Palacios

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-01-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-01-2015



**ESTUDIO PRELIMINAR  
ACTA DE CONFERENCIA**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

AC 1/1

**ACTA DE CONFERENCIA DE LECTURA DEL BORRADOR  
DEL INFORME DE AUDITORÍA**

En la Parroquia Alobamba, en las instalaciones de la empresa Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., a los trece días del mes de enero del años 2016, siendo las 14H00 y de conformidad a lo dispuesto en el Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, con el propósito de dar lectura al borrador de informe de la Auditoría de Gestión a la Empresa Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., del período comprendido entre el 1 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014.

En la conferencia participaron:

- Sr. Edison Guerrero Sánchez - Gerente General
- Presidente del Consejo Administrativo – Ing. Marco Buenaño

La conferencia aprobó el borrador del informe de la Auditoría de Gestión realizada, para dejar constancia se procede a la firma del acta.

N°	NOMBRE	CARGO	FIRMA
1	Sr. Ángel Efraín Buenaño Araujo	SOCIO A	
2	Ing. Marco Buenaño Palacios	SOCIO B	
3	Sr. Edison Guerrero Sánchez	GERENTE GENERAL	
4	Sra. Laura Buenaño Palacios	AUDITORA JUNIOR	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-01-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-01-2015



**ESTUDIO PRELIMINAR  
CARTA DE PRESENTACIÓN**  
Período del 1de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2014

**CP 1/1**

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Ambato, 13 de Enero del 2015

**SR. EDISON GUERRERO SÁNCHEZ**  
GERENTE GENERAL GASOLINERA “ALOBAMBA” CÍA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

De conformidad se ha concluido la Auditoría de Gestión a la Empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., ubicada en la parroquia del mismo nombre del cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, del período comprendido entre el 1 de enero del 2013 y el 31 de diciembre del 2014.

La Auditoría de Gestión se efectuó en base a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas (NAGAS) y con las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA), tomando en cuenta las disposiciones legales y reglamentarias vigentes así como las políticas y demás normas que le son aplicables.

Los resultados de la Auditoría de Gestión están expresados en conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, documento que servirá de base para el fortalecimiento de la gestión empresarial de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.

Atentamente,

---

Laura Buenaño Palacios

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>13-01-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>13-01-2015</b>



**BUENAÑO PALACIOS**

FIRMA AUDITORA INDEPENDIENTE

---

**GASOLINERA ALOBAMBA CIA. LTDA.**

---

**INFORME DE  
AUDITORÍA DE  
GESTIÓN**

***DEL 1 DE ENERO DEL 2013 AL***

***31 DE DICIEMBRE DEL 2014***



## **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

##### **MOTIVOS DEL EXAMEN**

La auditoría de gestión a la empresa gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. del parroquia Alobamba, cantón Tisaleo, provincia de Tungurahua, del Período 2013 y 2014, se efectúa por que se han venido registrando bajos rendimientos a nivel financiero, humano y operativo, además de las recurrentes quejas de los proveedores por falta de pago, lo que motiva a la gerencia a indagar sobre las posibles falencias que se pueden estar generando en la gestión de la empresa.

Se evaluó el control interno analizando cada uno de sus componentes por el método COSO I, en donde se pudo determinar los riesgos, identificando, analizando y gestionándolos para que no afecten el desarrollo de las actividades en el desarrollo de la auditoría. Los resultados de la auditoría de gestión serán de suma importancia para adoptar las medidas correctivas necesarias puesto que el sistema puede responder de forma ágil y cambiar de acuerdo a las circunstancias, siguiendo las recomendaciones del análisis realizado.

##### **OBJETIVOS**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Gasolinera “Alobamba Cía. Ltda.”, para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades de la empresa, a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades detectadas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>13-01-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>13-01-2015</b>

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener información básica sobre la gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., para utilizarla en el planeamiento y organización de trabajo de auditoría.
- Comprobar el cumplimiento de la legislación, objetivos, políticas y otros documentos que guían a las actividades empresariales, a fin de conocer su condición legal para el cumplimiento de sus objetivos.
- Evaluar la efectividad del sistema de control interno, con el objetivo de detectar o identificar posibles debilidades que puedan ser consideradas como áreas críticas.
- Desarrollar un examen profundo de las áreas críticas identificadas hasta este punto de trabajo, determinando las situaciones que requieren acciones correctivas.
- Elaborar en informe de auditoría de Gestión de las áreas críticas detectadas y emitir recomendaciones para el mejor desempeño de las actividades.

## ALCANCE

La Auditoría de gestión a gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., evaluará las actividades correspondientes al período comprendido entre el 01 de enero del 2013 a diciembre del 2014, las recomendaciones se aplicarán a los datos y funcionarios de los períodos mencionados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-01-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-01-2015

**CAPÍTULO II:****INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN****ANTECEDENTES**

Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. es una empresa privada con fines de lucro creada hace 18 años por iniciativa de los señores Carlos Oswaldo Villena, Eco. Edwin Vinicio Altamirano Córdova y Ángel Salomón Bonilla Coello quienes son habitantes de la comunidad de Alobamba, que vieron en la idea de implementar una gasolinera en la zona, una oportunidad de negocio rentable, que además de generar ingresos propios, iba a crear una fuente de empleo para muchas personas y prestar un servicio de calidad a la comunidad.

Desde su creación la Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., ha pasado por una serie de procesos, desde su planificación, en la que a la cabeza de sus accionistas que en primera instancia las cuentas se mantuvieron claras y no existieron problemas de índole administrativa o financiera. Seguidamente en el año 2010 la gasolinera paso a manos de Sr Ángel Efraín Buenaño Araujo y su hijo Ing. Marco Buenaño y con los cuales se inició una nueva administración se procedió a la contratación de personal para la realización de tareas de despacho de combustibles y comercialización de lubricantes y aditivos, que acompañado de la demanda de los productos y servicios, permitió el crecimiento sustentable del negocio

Actualmente la Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda., se encuentra conformada por doce personas a la cabeza el Gerente General el Sr Edison Guerrero, este equipo de trabajo se encargan de llevar a cabo todos los procedimientos vinculados a la administración de recursos desde distintos campos de acción, permitiendo que la empresa a pesar de los conflictos internos, se mantenga en un sitio competitivo y con alta demanda en la zona.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>13-01-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>13-01-2015</b>

## MISIÓN

Somos una empresa comercializadora de combustibles, aditivos y lubricantes que trabajamos con calidad y calidez en nuestros servicios, garantizándoles control, seguridad y abastecimiento permanente, las 24 horas del día los 365 días del año.

## VISIÓN

Al 2016 seremos la comercializadora de combustible más grande e importante de la localidad por brindar a nuestros clientes, opciones de pago, calidad en los productos, seguridad y limpieza en las instalaciones afianzando el compromiso social y ambiental con nuestra comunidad.

## BASE LEGAL

- Constitución Política del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Seguridad Social
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de Hidrocarburos
- Reglamento para autorización de actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos.
- Reglamento ambiental para las operaciones hidrocarburíferas
- Reglamento de prevención de incendios
- Ordenanza municipal para la ubicación y funcionamiento de gasolineras

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-01-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-01-2015

**FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS**

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
Sr. Efraín Buenaño Araujo	SOCIO
Ing. Marco Buenaño Palacios	SOCIO
Sr. Edison Guerrero Sánchez	GERENTE GENERAL
Sr. Luis Chicaiza	JEFE ADMINISTRATIVO
Ing. Mirian Ruiz	JEFE FINANCIERO
Srta. Lourdes Pavón	ASISTENTE CONTABLE
Srta. Diana Pico	VENDEDORA
Sra. Mery Pico	VENDEDORA
Sr. José Carrera	DESPACHADORES DE COMBUSTIBLES
Sr. Manuel Martínez	
Sr. Marco Bautista	
Sr. Simón Paguay	
Sr. Manuel Chisa	
Sr. Javier Núñez	

**RESULTADOS ESPECÍFICOS****1. NO EXISTEN LAS BASES DE UN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

La inexistencia de políticas, objetivos, estructura organizacional y el desconocimiento de la misión y visión de la empresa no permiten un desarrollo organizacional sustentable, además de la falta de un manual de funciones que delimite las líneas de autoridad y la jerarquización en la toma de decisiones dificulta el control administrativo y operativo a todo nivel.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>13-01-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>13-01-2015</b>

### **Recomendación**

Actualizar la misión, visión, valores y estructurar conjuntamente con los socios las políticas y objetivos organizacionales que se considere pertinentes para el desarrollo de las actividades, además es de suma importancia a la brevedad posible conformar una estructura organizacional y funcional en la cual se definan las líneas de autoridad, supervisión y control, mediante las cuales las jerarquías se manejen como una herramienta de gestión con resultados y responsables.

## **2. DEFICIENTE GESTIÓN DEL PERSONAL DESDE LA SELECCIÓN HASTA LA CONTRATACIÓN Y PAGO**

Se presenta un incumplimiento de la normativa legal con el trabajador, pues no existe un proceso formal de contratación lo cual provoca la equivocada selección del personal y con ello el alto nivel de rotación, además no se legalizan los contratos, no se realiza la afiliación a la seguridad social y se presentan continuos retrasos en el pago de remuneraciones y beneficios sociales.

### **Recomendación**

Aplicar el procesos de reclutamiento, y selección de personal propuesto, con el afán de mejorar el staff de la empresa, de tal modo que las personas sean las idóneas para las actividades a realizar y aporten al alcance de los objetivos organizacionales, además se recomienda dar cumplimiento estricto a la legalización de contratos de trabajo por tiempo definido y la afiliación a la seguridad social por los valores reales que percibe el trabajador, adicionalmente se deben cancelar los sueldos y beneficios sociales a la fecha acordada según se estipule el contrato de trabajo.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>L.M.B.P.</b>	<b>13-01-2015</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>J.I.Ch.R.</b>	<b>13-01-2015</b>

### 3. EXISTE DIFERENCIAS CONTABLES EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La información contable y financiera de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no se ajustan a los datos revisados de los registros, pues existen una serie de incumplimientos en pagos y registros incompletos y desordenados.

#### Recomendación

Los registros contables deben ser archivados y documentados en orden cronológico de tal modo que se disponga de la información completa y ordenada, del mismo modo se debe realizar una revisión y control exhaustivos de cada uno de los registros y cierres de caja provistos por los despachadores de los tres turnos, y verificar las cantidades de producto con las cifras vendidas, de tal modo que se cuadre diariamente el consumo y los ingresos por ventas.

### 4. INCUMPLIMIENTO DE PAGO DE LOS PASIVOS A CORTO PLAZO

Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. Mantiene de forma permanente retraso en el pago a proveedores especialmente de combustibles, lo cual largo plazo puede generar conflictos legales e incluso la desafiliación de la operadora Primax

#### Recomendación

Crear un calendario de pagos de acuerdo a los compromisos adquiridos con terceras personas, que permitan prever los gastos a través de un correcto direccionamiento de los recursos priorizando necesidades y cumpliendo cabalmente las negociaciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-01-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-01-2015

## 5. NO SE REALIZA UNA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN ANTES DE TOMAR DECISIONES

Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. no tienen indicadores que le permitan medir la gestión de los recursos materiales, financieros y humanos, por lo que toma decisiones de forma empírica y por ello no se orienta aun desarrollo organizacional.

### Recomendación

Aplicar periódicamente los indicadores de gestión propuestos para medir el desempeño de todas las áreas de la empresa y valorar de esta forma su eficiencia, eficacia y economía, como el primer paso para la toma de decisiones adecuadas acorde a la realidad y con mayores resultados a corto plazo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.M.B.P.	13-01-2015
Revisado por:	J.I.Ch.R.	13-01-2015

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- En el estudio preliminar realizado a Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. se diagnosticaron algunas deficiencias relacionadas con la cultura e imagen corporativa mal estructuradas al igual que los organigramas y la existencia de un manual de funciones, además no existe una selección y reclutamiento de personal en base a parámetros técnicos por la que la rotación es alta, también existe una tendencia al retraso en el pago de proveedores y trabajadores y la no formalización de los contratos, por lo tanto tampoco se cumplen con las obligaciones patronales que indica la ley e incluso surge una falta de control tanto en la gestión de los recursos como en la evaluación del desempeño, por lo cual el riesgo de control es alto y el nivel de confianza bajo.
- Para la determinación de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión en Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. se aplicaron técnicas oculares, como la observación y la comparación; técnicas verbales en la ejecución de la encuesta , cédulas narrativas, flujogramas de procesos y técnicas escritas como en la recolección, clasificación, análisis e interpretación de resultados; dichas técnicas permitieron determinar los hallazgos y las áreas críticas a auditar.
- El informe técnico de auditoría aprobado por los funcionarios de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. describe ampliamente los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría y las recomendaciones a ejecutarse por la empresa, mismas que servirán de base para la toma de decisiones de la máxima autoridad, con la finalidad de corregir y posteriormente encaminar el correcto desarrollo de las actividades administrativas, financieras y operativas, generando mejores resultados para la organización.

## **RECOMENDACIONES**

- Aplicar periódicamente indicadores de gestión que permitan tomar acciones correctivas frente a las falencias encontradas y que al mismo tiempo permitan medir el cumplimiento de los objetivos, la misión y visión institucional para establecer estrategias de mejora continua.
- Mejorar el sistema de control interno en todas las áreas de la empresa, con la finalidad de realizar acciones correctivas en los procesos que representen un hallazgo, de tal modo que se disminuya el impacto económico y administrativo y se mejore la toma de decisiones de forma razonable.
- Los socios conjuntamente con la gerencia general deben analizar y considerar las conclusiones y recomendaciones descritas en el informe técnico debido a que son el resultado de un amplio examen profesional desarrollado en base a la normativa legal aplicable a la realizada de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. y que constituye una herramienta que permitirá el desarrollo organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Adam, A. (2010). "*La Auditoría Interna en la Administración Pública*". México: Becerril.
2. Álvarez, J. (2013). *Apuntes de Auditoría Administrativa*. Coyoacán, México : Facultad de Contaduría y Administración. Programa Fomento Ed. FCA.
3. Bueno, W. (2012). *Auditoría de Imagen de las Organizaciones*. Brasilia: Ediciones All Print. .
4. Cardozo, H. (2010). "*Auditoría del Sector Solidario*". *Aplicación de normas internacionales*". México: ECOE Ediciones,.
5. Cegarra, J. (2012). "*Los Métodos de Investigación*". Barcelona: Diaz de Santos.
6. Estupiñan, R. (2010). "*Administración de Riesgos y la Auditoría Interna*". Bogotá: ECOE Ediciones.
7. Franklin, E. (2011). "*Auditoría Administrativa-Gestión estratégica del cambio*". México D.F.: Pearson Educacion.
8. García, V. (2014). "*Problemas y Métodos de Investigación*". Madrid: Ediciones Rialp.
9. Gómez, M. (2006). "*Introducción a la metodología de la investigación científica*". Córdoba: Editorial Brujas.
10. González, F. (2014). "*Auditoría de Mantenimiento e Indicadores de Gestión*". Madrid: FC Editorial.
11. Hurtado, F. (2012). "*Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones*". Antioquía - Colombia: Grupo Regional ISO.
12. Hurtado, I. (2013). "*Paradigma y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*". Caracas: Ediciones El Nacional.
13. Michael, S. (2014). "*Auditoría de Gestión*". USA: Ediciones Cooper.

14. Montesinos, V. (2011). "*La Auditoría en España*". Valencia: Colección Oberta. Homenaje a Manuel Vela, Universidad de Valencia.
15. Morse, J. (2011). "*Asuntos Críticos en los métodos de investigación cualitativa*". Antiquia-Colombia: Editorial Sage.
16. De la Peña, A. (2009). "*Auditoría un enfoque práctico*". Madrid: Paraninfo.
17. Rangel, A., & López, E. (2012). "*Modelo de Auditoría Administrativa para medianas empresas comerciales*". Madrid: Ediciones Americanas.
18. Rodríguez, J. (2010). "*Auditoría Administrativa paso a paso*". Valencia: Trillas.
19. Vilar, E. (2011). "*La auditoría de gestión como instrumento de la Dirección*". Valencia: Universidad de Valencia.

## **INTERNET**

1. Morales, F.. *Manuel Gloss*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

# ANEXOS

## Anexo N° 1: Formato de Encuesta



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.

#### ENCUESTA

**Objetivo:** Diagnosticar la situación actual de la empresa Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda.  
**Dirigida a:** Trabajadores de Gasolinera “Alobamba” Cía. Ltda. de las áreas administrativa, financiera, operativa y de servicios.

#### CUESTIONARIO

1. ¿Conoce si la institución tiene un Reglamento General Interno que se ha socializado a sus trabajadores?

SI ( ) NO ( ) NO SE ( )

2. ¿Conoce la misión, visión objetivos y FODA de Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Posee la institución manuales actualizados de procesos y procedimientos?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Considera usted que la unidad de talento humano atiende sus necesidades laborales, cuando lo ha requerido?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió un manual de funciones señalando las actividades relativas a su cargo?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Gasolinera Alobamba Cía. Ltda. le ofrece estabilidad laboral?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Usted recibe el sueldo acordado y los beneficios de ley de forma oportuna?

SI ( ) NO ( )

8. ¿Recibe capacitación al menos una vez al año?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Evalúan su trabajo cada determinado tiempo?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Cuál considera es la principal debilidad que tiene Gasolinera Alobamba Cía. Ltda.?

Desorganización Administrativa ( )  
Incumplimiento en pagos a trabajadores ( )  
Instalaciones descuidadas ( )  
Falta de innovación en lo servicios ( )  
Entorno laboral hostil ( )  
Informalidad en la contratación ( )

11. ¿Considera que la empresa Gasolinera Alobamba Cía. Ltda., requiere una auditoría de gestión, para medir la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones?

SI ( ) NO ( )

## Anexo N° 2: Registro único de Contribuyente



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1890141508001  
**RAZON SOCIAL:** ALOBAMBA CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** GUERRERO SANCHEZ EDISON ORLANDO  
**CONTADOR:** RUIZ POVEDA MIRIAN MAGDALENA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 29/07/1997      **FEC. CONSTITUCION:** 29/07/1997  
**FEC. INSCRIPCION:** 12/08/1997      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 23/04/2015

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN

#### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: TISALEO Parroquia: TISALEO Barrio: ALOBAMBA Calle: PRINCIPAL Número: S/N  
Edificio: ESTACION DE SERVICIO ALOBAMBA Carretero: PANAMERICANA SUR Kilómetro: 10 Referencia ubicación: A  
DOSCIENTOS METROS DE LA IGLESIA Telefono Trabajo: 032456156

#### DOMICILIO ESPECIAL:

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA\_SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 003      **ABIERTOS:** 3  
**JURISDICCION:** \ ZONA 3\ TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



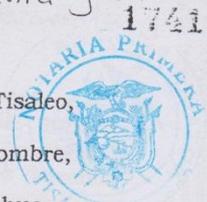
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** ICHC010210      **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA      **Fecha y hora:** 23/04/2015 11:30:18

### Anexo N° 3: Escritura Pública

Nº 1741  
Mil setecientos cuarenta y uno



En la ciudad de Tisaleo,  
Cantón de su mismo nombre,  
Provincia de Tungurahua,  
República del Ecuador, hoy  
día viernes trece de Marzo  
del año dos mil nueve, ante mí

ROGELIO PAREDES MEZA, Notario Público de este  
Cantón: **COMPARECEN.**- Por una parte en calidad de cedente la  
señorita Carla Hipatia Villena Morales, soltera; por otra parte y en calidad  
de cesionarios los señores Ángel Efraín Buenaño Araujo, casado y Marco  
Rosendo Buenaño Palacios, soltero; los comparecientes ecuatorianos,  
mayores de edad, vecinos de la ciudad de Ambato y de tránsito por éste  
Cantón Tisaleo, por sus propios derechos, legalmente capaces y conocidos  
por mí de que Doy Fe; y dicen que eleve a escritura pública todo el  
contenido de la minuta que se inserta y cuyo tenor literal es el  
siguiente: **SEÑOR NOTARIO:** En el Registro de Escrituras Públicas a su  
cargo, sírvase incorporar una mas de transferencia de participaciones de la  
Compañía ALOBAMBA CÍA. LTDA., de acuerdo con las siguientes cláusulas:  
**PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** Comparecen a la celebración de la  
presente Escritura, por una parte y en calidad de cedente la señorita Carla  
Hipatia Villena Morales; por otra parte y en calidad de cesionarios los  
señores Ángel Efraín Buenaño Araujo de estado civil casado y Marco  
Rosendo Buenaño Palacios, de estado civil soltero; todos los comparecientes  
son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Ambato, ecuatorianos y  
legalmente capaces sin impedimento para celebrar esta Escritura, quienes



del Colegio de Abogados de Tungurahua.- Hasta aqui la minuta que fue elevada a escritura publica y en cuyo contenido se ratifican los otorgantes.- Yo el Notario, para extender el presente instrumento, cumplí previamente con todos los deberes legales del caso.- Leida que les fue por mi, esta escritura en alta voz e integramente a los comparecientes, aquellos la aprueban, se ratifican y suscriben conmigo, habiéndose verificado todo en unidad de acto DOY FE.-

*[Handwritten signature]*  
1803235843

*[Handwritten signature]*  
180092768-1

*[Handwritten signature]*  
1803463619



El Notario: *[Handwritten signature]*

RAZON.- YO, ABOGADA ESPECIALISTA ANA PAULINA ORTIZ ORTIZ, Notaria Pública de este cantón, CERTIFICO que las DIEZ FOJAS (10) Que Antecedan, guardan conformidad con las originales que reposan en el archivo a mi cargo, libro de PROTOCOLOS, por lo que a pedido de la parte interesada me permito conferir esta SEGUNDA y fiel copia, de lo cual Doy Fe. Tisaleo, 29 de Enero del año 2015.

*[Handwritten signature]*

ANA P. ORTIZ ORTIZ  
ABOGADA ESPECIALISTA  
NOTARIA PRIMERA TISALEO

*[Handwritten initials]*

1100 - seiscientos treinta y cuatro

este caso  
ra habra  
te autoriz  
a inscrip  
nargen de  
e la Repre  
el consor  
cien por  
ato.

180345551-3



ECUATORIANA\*\*\*\*\* V284404244 1734

OLTERO SUPERIOR ING. AGROVIV  
ANGEL EFRAIN BUENASU  
ROSA BEATRIZ PALACIOS  
QUIERO 22/10/2007

REN 0383251



180092765-1



REN 0044760

REPUBLICA DEL ECUADOR  
DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
IDENTIFICACION Y CEDULACION

CIUDADANIA No. 180323584-3  
MORALES-CARLA HIPATIA  
AMBATO/LA MATRIZ

1982  
0125 00125 F  
AMBATO



1982  
Firma del titular

ECUATORIANA\*\*\*\*\* E333912248

OLTERO INCL. BACT  
SECUNDARIA ESTUDIANTE  
CARLOS OSWALDO VILLENA PROFESOR  
NELLY BEATRIZ MORALES

15/09/2005  
15/09/2017  
REN 0249748



1034

REPUBLICA DEL ECUADOR  
TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL  
CERTIFICADO DE VOTACION  
REFERENDUM 23 DE SEPTIEMBRE DE 2001

298-0035  
NUMERO 1803235843  
VILLENAS MORALES CARLA HIPATIA



1121 setecientos treinta y cinco

1735

# ALOBAMBA CIA. LTDA.



## ACTA DE LA SESIÓN DE JUNTA UNIVERSAL DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA ALOBAMBA CIA. LTDA.

En la ciudad de Tisaleo, República del Ecuador, hoy día, 30 de enero del 2009, a las ocho horas, en el local de la Compañía ubicado en kilómetro 10 vía a Ambato - Riobamba, Sector Alobamba, se reúnen todos los socios de la Compañía de responsabilidad limitada **ALOBAMBA CIA. LTDA.**, con el objeto de celebrar una Junta Universal de Socios, bajo la Presidencia del señor Ángel Salomón Bonilla Coello, presidente de la Compañía, actúa como Secretaria la señorita Carla Hipatia Villena Morales, Gerente General, titular de la Compañía.  
La presidencia dispone que Secretaria verifique la presencia de los Socios, y deje constancia del quórum de instalación y certifique la misma.  
Se procede a constatar la presencia de todo el capital social de la compañía.

### LISTA DE SOCIOS ASISTENTES A LA JUNTA UNIVERSAL DE LA COMPAÑÍA ALOBAMBA CIA. LTDA.

SOCIO	% CAPITAL	No. PARTICIPACIONES
Carla Hipatia Villena Morales	86.48%	140.701
Angel Salomón Bonilla Coello	13.52%	21.999
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>162.700</b>

**Constancia del Quórum.-** Secretaria informa que los socios concurrentes a la Junta Universal, constituyen un capital social que corresponde al 100% del capital social de la Compañía y que por lo tanto existe el quórum estatutario y legal para que se celebre la Junta Universal y además los socios han aceptado por unanimidad constituirse en Junta Universal y han aceptado además los puntos a tratarse en la presente Junta.

### ORDEN DEL DIA

#### 1.- CESIÓN DE PARTICIPACIONES.

Con la constancia del quórum, se declara formalmente instalada la reunión de la Junta Universal de Socios, siendo las ocho horas con quince minutos.

**De las deliberaciones de la junta.** - La Junta procede a tratar el punto materia del orden del día, según la siguiente relación.

Panamericana Sur Km. 10 vía Ambato-Riobamba  
Telefax: 2859277

Anexo N° 4: Facturas Auditadas

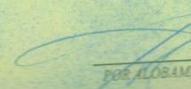
RUC: 1890741302007  
 DIRECCION: PANAMERICANA SUR KM. 10  
 VIA AMBATO - RIOBAMBA TELF: 2456156 ALDEAMBIA

**FACTURA** N° 0226502  
 AUT. SRI. 1113388587 S: 001-001  
 Lugar y Fecha: 30-10-2013  
 Señor(es): SAPODAS FLORES  
 RUC/J.C.I.: 113306098001 Guía de Remisión:  
 Dirección: Telf.:

CANT.	DETALLE	P. GALON	V./ TOTAL
	GASOLINA EXTRA		
	GASOLINA SUPER		
	DIESEL		37.05
	LUBRICANTES		
SUB - TOTAL			37.05
12% IVA			4.45
TOTAL \$			41.50

0603888843001, AVENIDAÑO SAGUA ALVARO SANTIAGO - 6578  
 Del 222451 al 237450 Capt. 15000  
 F. Imp. 21/Agosto/2013 Cad. 21/Agosto/2014

Debo y Pagaré a la Orden de Estación de Servicio ALOBAMBA Cia Ltda. el valor de la presente Factura.

RECIBI:  POS ALOBAMBA CIA LTDA

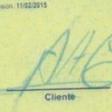
BUENANO ARAUJO ANGEL EFRAIN  
**ESTACION DE SERVICIOS SAN ANDRES**  
 Matriz y Est.: Panamericana Norte Km. 4  
 Via Riobamba Ambato s/n Telf.: 032 904647  
 Guano - Ecuador

RUC: 1800927681001  
 FACTURA S:002-001  
**0184429**  
 AUT. SRI. N° 1114326874

Fecha de emisión: 02 07 2014  
 Señor(es): ALICIA HERRERA C  
 RUC/J.C.I.: 0600678361  
 Dirección: DRDZCO 2170 Y 5 DE JUNIO

CANT.	DETALLE	P. UNITARIO	V. TOTAL
	GASOLINA EXTRA	1.48	13.39
	GASOLINA SUPER		
	DIESEL		
	LUBRICANTES		
SUB - TOTAL			13.39
IVA TARIFA 0%			
IVA TARIFA 12%			1.61
IMPORTE DEL IVA			
VALOR TOTAL USD			15.00

MORALES PABINO EDISON PAUL MEGACRAF Telf: 200060 RUC: 18028973501  
 AUF. 228 Numerario: 11801 al 01201 Fecha de Autorización: 11/02/2014  
 30kg para su Emisión: 11/02/2015

Entregué Conforme  Cliente 

## Anexo N° 5: Instalaciones Físicas



Anexo N° 6: Resumen Reportes Diarios



**ALOBAMBA CIA. LTDA.**

**D.  
1**

NOMBRE: Jose Casanova FECHA: 05-12-2013

COMBUSTIBLE DIESEL

	INICIALES	FINALES	GLS	S
MST	849264.2	849913.4	649.2	673.22
1.1	624236.5	624379.8	<del>143.3</del>	<del>303.74</del>
2.1	004366.7	004659.6	292.9	<del>1526.44</del>

148.6

COMBUSTIBLE EXTRA

1,125.56

	INICIALES	FINALES	GLS	S
1.2	712214.8	712390.4	175.6	259.89
2.2	564969.8	565112.2	147.4	210.75
5.2	193636.7	193736.3	99.6	147.41
6.2	81270.9	81300.0	29.1	43.07
				661.12

COMBUSTIBLE SUPER

	INICIALES	FINALES	GLS	S
7.3	49715.2	49737.8	17.6	36.46
6.8	52685.3	52706.6	21.3	44.73
				81.69

CONTADORES ELECTRONICOS INICIALES

	INICIALES	FINALES	GLS	S
MST	1379491286			
LADO 1	45562 110	526089 887	06981 802	612444 975
LADO 2	46339 517	912570 568	07816 776	478271573
LADO 5	40133 905	19111 336	41450 050	95570949
LADO 6	474611 030	22840 015	57715 876	39015 848

FINALES

	INICIALES	FINALES	GLS	S
MST	1724515474			
LADO 1	45710 710	526233174	07241 632	61302 0344
LADO 2	46643 312	912868524	08072 431	478413411
LADO 5	40170 905	19128 456	41542 480	95670 461
LADO 6	48008 785	22861 327	57788 800	39044 907

TOTALES

COMBUSTIBLES			
<del>1,868.37</del>			
DINERO EDECTIVO	CREDITOS	TOTAL	FALTANTES - SOBRANTES
1,868.37			
1,697.40	172.11		

R. 1 697,20

\$ 1,70

**Anexo N° 7: Manual de Shell (Primax)**



**Shell Oil Products Latin America**

**Manual de implementación del programa  
para la administración del riesgo en  
Estaciones de Servicio  
“Salvando Vidas”**

## 1 Índice

1	Índice .....	2
2	Introducción .....	4
3	Prólogo .....	5
4	Recomendaciones y Procesos de Mejoramiento.....	5
5	Política de Seguridad de Shell (Security)? .....	6
6	La Misión .....	7
6.1	Compromiso Personal.....	7
6.2	Componentes del Grupo de Herramientas .....	7
6.3	Uso de Armas.....	8
7	Objetivos .....	8
7.1	Importancia de la Seguridad en Estaciones de Servicio.....	8
8	Panorama de seguridad en América Latina .....	9
9	Aspectos de Seguridad en Estaciones de Servicio .....	9
9.1	Manual de HSSE para Estaciones de Servicio.....	10
9.1.1	Evaluación del riesgo.....	10
9.1.2	Amenazas .....	10
9.1.3	Vulnerabilidades o debilidades.....	11
9.1.4	Impacto .....	11
9.2	Manejo del Riesgo .....	12
9.3	Imagen de marca .....	12
9.4	Perfil de la ubicación de la Estación y la Seguridad Social.....	12
9.5	Compromiso del personal.....	13
9.5.1	Selección.....	13
9.5.2	Entrenamiento .....	13
9.5.3	Empleo .....	14
9.5.4	Renuncias y despidos.....	14
9.5.5	Apoyo después de un incidente .....	14
9.6	Manejo de efectivo.....	14
9.6.1	Recolección de efectivo en la estación y en las tiendas .....	15
9.6.2	Almacenamiento de efectivo y conteo .....	15
9.6.3	Traslado de valores .....	15
9.6.4	Letreros .....	16
9.7	Procedimiento de Traslado de Valores .....	16
9.7.1	Funda plástica para guardar valores .....	18
9.7.2	Boletas de depósito .....	19
9.7.3	Tiempo de permanencia de la compañía de traslado de valores en cada negocio: 21	
9.8	Rutina de operación en la Estación de Servicio .....	21
9.8.1	Procedimientos de apertura y cierre.....	22
9.8.2	Servicio completo de despacho de combustible.....	22
9.8.3	Limpieza .....	22
9.8.4	Operaciones Nocturnas .....	23
9.9	Protección física del negocio .....	23
9.9.1	Perímetro .....	23
9.9.2	Pista .....	23
9.9.3	Edificio .....	24
9.10	Servicio de Vigilancia .....	24
9.10.1	Selección del contratista .....	25
9.10.2	Reporte de incidentes .....	26
9.10.3	Patrullaje .....	27
9.10.4	Fuerzas de respuesta .....	27
9.10.5	Uso de la fuerza .....	27

9.10.6	Vigilancia armada .....	27
<b>9.11</b>	<b>Servicios asociados al cliente .....</b>	<b>28</b>
9.11.1	Baños Públicos .....	28
9.11.2	Teléfonos Públicos .....	28
9.11.3	Cajeros Automáticos .....	29
9.11.4	Servicio a Autos (Talleres) .....	30
9.11.5	Parqueo de Vehículos .....	30
9.11.6	Otros negocios aledaños .....	30
<b>9.12</b>	<b>Respuesta a incidentes y reportes .....</b>	<b>31</b>
9.12.1	Objetivos de las respuestas a incidentes .....	31
9.12.2	Objetivos de los reportes .....	31
9.12.3	Clasificación de los incidentes: .....	31
9.12.4	Principios de Respuesta y Procedimientos Generales .....	31
9.12.5	Respuesta a un Robo .....	31
9.12.6	Planificación de contingencias y respuesta a emergencias .....	31
9.12.7	Plan de seguridad activo 365 días .....	32
9.12.8	Ejercicio REAP (Del inglés HEMP) .....	35
<b>10</b>	<b>Problemas prácticos en grupos .....</b>	<b>35</b>
<b>11</b>	<b>Resumen .....</b>	<b>37</b>
<b>11.1</b>	<b>Política de Seguridad del Grupo Shell .....</b>	<b>37</b>
	Objetivos .....	37
	Alcance .....	37
	Principios .....	37
	Balance entre recursos disponibles y política .....	Error! Bookmark not defined.
<b>11.2</b>	<b>Recomendaciones para el Mejoramiento de Medidas Físicas de Seguridad .....</b>	<b>38</b>
	Uso de sistemas de video .....	39
	Guardias de Seguridad .....	39
	Número de Personas en los Turnos de Trabajo .....	39
	Cajas a Prueba de Balas para Cajeros .....	39
	Acondicionadores de Aire y Ventanas Secundarios .....	40
	Puertas 40	
<b>11.3</b>	<b>Recomendaciones para el Mejoramiento de Procedimientos de Seguridad .....</b>	<b>40</b>
	Sea amable y de la bienvenida a los clientes .....	40
	Mantener Buenas Relaciones con Las Autoridades .....	40
<b>11.4</b>	<b>Reducción de Armas de Fuego en Estaciones de Servicio .....</b>	<b>43</b>
<b>11.5</b>	<b>Reglamentación de Uso de Armas de Fuego en Estaciones de Servicio 43</b>	
	Uso de Fuerza .....	43
	Armas de Fuego .....	44
	Guardias Armados .....	44
	Reglas de Fuego .....	45
	Reglas Generales para Individuos Autorizados a Portar Armas de Fuego .....	45
<b>11.6</b>	<b>Estándares Mínimos para la portación y Uso de Armas de Fuego .....</b>	<b>46</b>
	Autorización Nacional o Local .....	46
<b>12</b>	<b>Declaración sobre Seguridad .....</b>	<b>47</b>

Anexo N° 8: Registro de Medio Ambiente y Seguridad Industrial 2014

**ESTACION DE SERVICIO:** PRIMAX

**PROPIETARIO:** Alobamba Cía. Ltda

**MES/AÑO:** Junio / 2014

**GENERADOR:** Diésel

**HOROMETRO:** Kubota

**N° REGISTRO:** 06

**HORARIO ATENCIÓN:** 24000

**REGISTRO MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL AÑO 2014**

DIA	CONTROL DE USO GENERADOR				CONTROL DE RESIDUOS SÓLIDOS Y LÍQUIDOS										CONTROL DE INCIDENTES/ACCIDENTES					APOYO COMUNITARIO			
	GARABAGNANO	DE LOS	HOMBAS	HOMBAS DE	RESIDUOS	VIDRIO	PLÁSTICO	COPIFES	FILTROS	ENVASES AMBITIVOS	TUBOS FLUORESCENTES	LIBRERÍA DE FOLIOS Y CARBONETAS	ALICATA CONTAMINADA LIS	DATA (GRABAS)	PIRÓMETRO	AUSILIO, CÁRITAS REBAÑONES	DEBARRILOS	CHOCOS	EGRESOS (CARRERAS) (TRAFICO S/ETS)	BOHARDAS	COMUNITARIO	COMUNITARIO	
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							
20																							
21																							
22																							
23																							
24																							
25																							
26																							
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
				0	0	10	0	0	28	0	1500	11,50	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**PROCEDIMIENTO:**

1.- LLENAR DIARIAMENTE DE REGISTRO

2.- PONER FIRMA, SELLO Y OBSERVACIONES AL FINAL DE CADA MES

**OBSERVACION:**

Propietario/Administrador

*(Firma)*



# CUERPO DE BOMBEROS DE TISALEO

TISALEO - TUNGURAHUA - ECUADOR

N° 000976

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

188.00

ANUAL:

OCASIONAL:

VALOR:

EL CUERPO DE BOMBEROS DE TISALEO, CONFIERE EL PRESENTE CERTIFICADO AL Sr:

(a):

BUENAÑO PALACIOS MARCO ROSENDO

RUC/Ci:

18094363619



TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOTORES

EL PRESENTE CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO TIENE VIGENCIA

VALIDO DESDE EL 01 DE ENERO HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

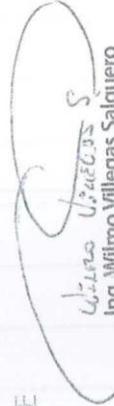
Sin embargo este Cuerpo de Bomberos se reserva el derecho de declararlo caducado en cualquier tiempo si se infringe las disposiciones constantes en la Ley de Defensa Contra Incendios y su Reglamento o las dictadas por la Autoridad competente.

Elaborado por:

BRO. HENRY TIXE

Tisaleo:

27/03/2014

  
Ing. Wilmo Villegas Salguero  
JEFE DEL CUERPO DE BOMBEROS

Dirección: Calle Real Audiencia s/N y 20 de Octubre, Correo Electrónico: cbtisaleo2011@yahoo.com

EL ACCIDENTE OCURRE, DONDE NO HAY PREVENCIÓN

Celular: 095318720

## Anexo N° 10: Certificado de Tratamiento y Disposición Final de Residuos Especiales



ISO 9001  
ISO 14001

### CERTIFICADO DE TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL RESIDUOS ESPECIALES



CRA  
CENTRO DE REMEDIACIÓN AMBIENTAL  
FORMA: HZ-R-HSR-68  
Versión N° 1

**INFORMACIÓN GENERAL**

CERTIFICADO No: 05133-E-0814-HZ      MANIFIESTO NO. 0003882

FECHA DE EMISIÓN: 04 de Agosto del 2014

**GENERADOR:**

Razón Social	Número de Registro o Licencia	Responsable Técnico	Dirección y Teléfono
Estación de Servicio Alobamba	En trámite	Juan Gordon	Panamericana Sur Km 10 Sector Alobamba

**TRANSPORTE:**

Razón Social	Licencia Ambiental	Conductor	Dirección y Teléfono
Centro de Remediación Ambiental	Resolución N°008-2014	Fabian Flores	Lago Agrío. Km 8 Vía al Coca. Telf. 088302761

**TRATAMIENTO O DISPOSICIÓN FINAL:**

Razón Social	Licencia Ambiental	Técnico	Dirección y Teléfono
Hazwat Cía. Ltda.	67	Ing. Jaime Muñoz	Km 37 ½ Vía Quito- Cayambe Telf. 2791299

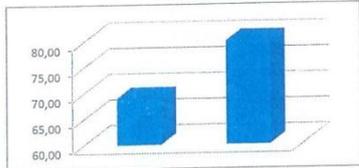
**DATOS OPERATIVOS**

La empresa Hazwat Cía. Ltda. gestor autorizado de residuos especiales, declara que:

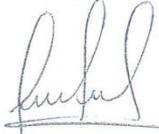
Se ha procedido al tratamiento y disposición final de residuos acuerdo a las normas y procedimientos señalados en la normativa ambiental vigente y en el Acuerdo Ministerial N° 026 del Ministerio del Ambiente de la República del Ecuador, la Licencia Ambiental obtenida mediante Acuerdo Ministerial N° 067 del 22 de diciembre 2003, como se detalla a continuación:

FECHA DE RECEPCIÓN	DESCRIPCIÓN DEL RESIDUO	CÓDIGO DE DESECHO	CANTIDAD		TRATAMIENTO O DISPOSICIÓN FINAL EJECUTADA
			PESO	UNIDAD DE MEDICIÓN	
15/07/2014	Mezclas oleosas, emulsiones de hidrocarburos- agua, desechos de taladrina	NE-45	69,00	Kg	Incineración
	Material adsorbente utilizado en la recolección y limpieza de derrames de materiales peligrosos	G.46.06	80,00	Kg	Incineración

**ESTADÍSTICA DE GESTIÓN DE RESIDUOS**



**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**



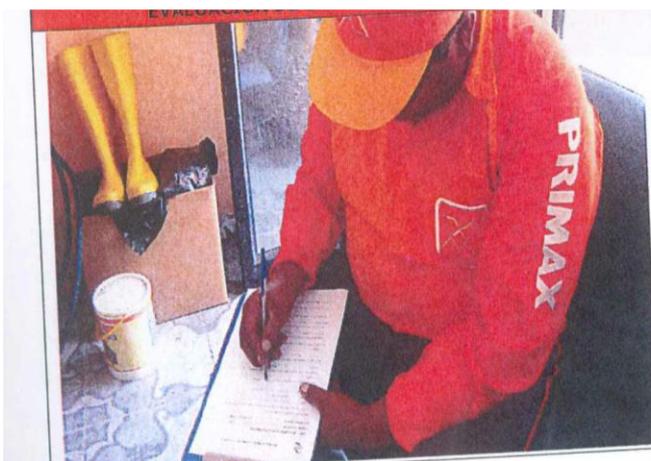
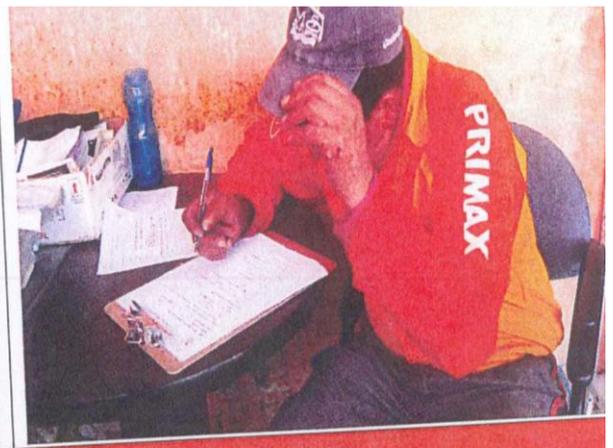
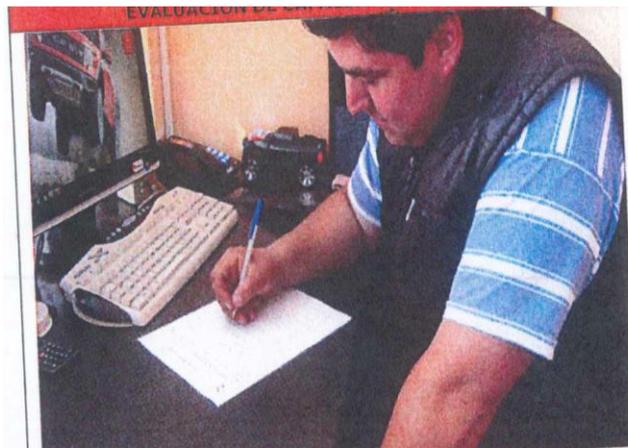
ING. JAIME MUÑOZ  
GERENTE GENERAL




# Anexo N° 11: Cronograma de Control Anual

N°		ACTIVIDADES		CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CLDH																																									
				ENERO							FEBRERO							MARZO							ABRIL							MAYO							JUNIO						
				SEMANA		Responsable		SEMANA		Responsable		SEMANA		Responsable		SEMANA		Responsable		SEMANA		Responsable		SEMANA		Responsable		SEMANA		Responsable		SEMANA		Responsable											
1		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
1	Estructuración de un estándar visual sobre el proceso de inspecciones a centros de distribución (CLDH), Centros de Acopio y Depósitos de GLP	04/01/2016	06/01/2016	08/01/2016	10/01/2016	12/01/2016	14/01/2016	16/01/2016	18/01/2016	20/01/2016	22/01/2016	24/01/2016	26/01/2016	28/01/2016	30/01/2016	01/02/2016	03/02/2016	05/02/2016	07/02/2016	09/02/2016	11/02/2016	13/02/2016	15/02/2016	17/02/2016	19/02/2016	21/02/2016	23/02/2016	25/02/2016	27/02/2016	29/02/2016	01/03/2016	03/03/2016	05/03/2016	07/03/2016											
		Equipo Operativo CLDH y GLP (MATRIZ)																																											
<b>CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CLDH</b>																																													
2	CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS ARCH MATRIZ Y REGIONALES (VIDEO CONFERENCIA), en base al estándar visual sobre el proceso de inspecciones.																																												
		Delegados de Equipo Operativo CLDH y GLP																																											
3	SOCIALIZACIÓN CON LAS COMPAÑÍAS COMERCIALIZADORAS de CLDH (EN ARCH MATRIZ)																																												
		Delegado de Equipo Operativo (ARCH Matriz)																																											
4	SOCIALIZACIÓN CON CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CLDH (MATRIZ Y REGIONALES EN SUS ZONAS DE JURISDICCIÓN)																																												
		Delegado de Equipo Operativo (ARCH Matriz) y Delegado de cada Regional																																											
5	INSPECCIONES TÉCNICAS DE CONTROL ANUAL 2016 A CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE CLDH																																												
		Equipo Operativo ARCH Matriz y Regionales																																											
6	PAGO POR SERVICIOS DE CONTROL ANUAL AÑO 2016																																												
		Sujetos de control																																											
7	RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE SUJETOS DE CONTROL A NIVEL NACIONAL																																												
		Gestión Documental ARCH Matriz y Regionales																																											
7	VERIFICACIÓN DE REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS (CONTROL ANUAL 2016)																																												
		Registro ARCH Matriz y Regionales																																											
8	EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CONTROL ANUAL AÑO 2016																																												
		Registro ARCH Matriz y Regionales																																											

Anexo N° 12: Elaboración de Encuestas por el personal



**Anexo N° 13: Reunión de Lectura de Informe de Auditoría**

