



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo la obtención del título de:

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

**TEMA:**

**AUDITORIA DE GESTION A LA COMPAÑIA DE TRANSPORTES  
PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO,  
PROVINCIA DE PICHINCHA, PERIODO 2014.**

**AUTORA:**

**ALEXANDRA LEONOR LEÓN GAVIDIA**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el Sra. Alexandra Leonor León Gavidia, quien ha cumplido con las normas de investigación científicas y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
DIRECTOR

Dr. Alberto Patricio Robalino  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Alexandra Leonor León Gavidia, 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 proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 16 de marzo de 2017.

Alexandra Leonor León Gavidia  
CI. 1721953303

## **DEDICATORIA**

A ti Dios porque ha estado en cada paso que doy, dándome la fortaleza para continuar, a mi Madre que ha estado en todo momento ofreciéndome su apoyo incondicional, además de su amor a lo largo de mi vida, a mis hermanos por el cariño que siempre me han brindado.

**ALEXANDRA LEONOR LEÓN GAVIDIA**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial al Ing. Jorge Arias Esparza. Director de mi Trabajo de Titulación, quien sin escatimar esfuerzo alguno supo guiarme con capacidad y responsabilidad durante todo este trayecto.

Así mismo a quienes conforman la Compañía De Transportes Planeta Transplaneta S.A. de la ciudad de Quito, que me brindaron la información necesaria para lograr el objetivo propuesto.

**ALEXANDRA LEONOR LEÓN GAVIDIA**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autoría .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de tablas .....	viii
Índice de anexos.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	2
1.1.2 Formulación del Problema.....	2
1.1.3 Delimitación del Problema .....	3
1.2. OBJETIVOS .....	3
1.2.1 Objetivo general .....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	5
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.2.1 Auditor.....	6
2.2.2 Auditoría.....	7
2.2.3 Clasificación de auditoría .....	7
2.2.4 Auditoría de gestión.....	8
2.2.5 Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS) .....	14
2.2.6 Hallazgos .....	20

2.2.7	Evidencia .....	21
2.2.8	Control interno.....	22
2.2.9	Los riesgo en la auditoría.....	26
2.2.10	Tipos de riesgos de auditoría .....	27
2.2.11	Indicadores de gestión .....	29
2.3.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	33
2.3.1.	Idea a defender.....	33
2.4.	VARIABLES .....	33
2.4.1.	Variable Independiente.....	33
2.4.2.	Variable Dependiente .....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		34
3.1.	Metodología de Investigación.....	34
3.2.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.3.	INSTRUMENTOS .....	35
3.4.	POBLACIÓN .....	35
3.5.	MUESTRA .....	36
3.6.	RESULTADOS .....	36
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		47
4.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2014 .....	48
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	48
CONCLUSIONES .....		111
RECOMENDACIONES.....		112
BIBLIOGRAFÍA .....		113
ANEXOS .....		114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Relación entre COSO I Y COSO II.....	25
Gráfico N° 2: Medición del riesgo en auditoría .....	28
Gráfico N° 3: Encuesta a los accionistas.....	37
Gráfico N° 4: Encuesta a los accionistas.....	38
Gráfico N° 5: Encuesta a los accionistas.....	39
Gráfico N° 6: Encuesta a los accionistas.....	40
Gráfico N° 7: Encuesta a los accionistas.....	41
Gráfico N° 8: Encuesta a los accionistas.....	42
Gráfico N° 9: Encuesta a los accionistas.....	43
Gráfico N° 10: Encuesta a los accionistas.....	44
Gráfico N° 11: Encuesta a los accionistas.....	45
Gráfico N° 12: Encuesta a los accionistas.....	46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Encuesta realizada a los accionistas de la compañía de transportes planeta "transplaneta" s.a. de la ciudad de quito .....	36
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°. 1: Propuesta.....	114
Anexo N°. 2: Directorio de accionistas.....	119
Anexo N°. 3: Escritura de constitución.....	122
Anexo N°. 4: Unidades de la compañía .....	124

## RESUMEN

La auditoría de Gestión a la Compañía de transportes Planeta "Transplaneta" S.A. De la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, período 2014, tiene como objetivo medir el nivel de cumplimiento de la eficiencia, eficacia y mejorar los procesos que conlleve a la toma de decisiones. Se realizó cuestionarios de control interno aplicando el método COSO I, e indicadores de gestión, los principios de contabilidad generalmente aplicables al sistema de contabilidad ecuatoriano, y en base a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la Auditoría se planifique y ejecute para obtener una seguridad razonable en la información, documentación y actividades examinadas. Los resultados obtenidos de la siguiente auditoría son un dictámen u opinión favorable sin embargo se da a conocer los siguientes hallazgos, no se ha realizado evaluaciones desde el momento de su creación, no se da la importancia adecuada ni el seguimiento correspondiente a los avances y evoluciones que periódicamente se debe realizar al POA, falta la decisión de la gerencia para implementar planes y programas que ayuden al mejoramiento continuo de los diferentes departamentos y oficinas de la compañía, el personal operativo omite la entrega de información, dando como consecuencia un inadecuado funcionamiento de ciertas áreas. Se recomienda al gerente realizar una auditoría de gestión una vez por año, ejecutar el organigrama propuesto, enfocarse en las metas y objetivos de la institución y disponer de la información requerida de la para dar mejor servicio al cliente.

**Palabras Clave:** AUDITORÍA DE GESTIÓN. INDICADORES DE GESTIÓN. COSO I. HALLAZGOS. NORMAS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADAS.

---

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza  
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The management audit to the Transport Company Planeta “Transplaneta” S.A. Of the Quito city, province of Pichincha, period 2014, aims to measure the level of compliance with efficiency and improve the processes that lead to take decision. Internal control questionnaires were applied applying the COSO I method, and management indicators, the accounting principles generally applicable to the Ecuadorian accounting system, and based on Generally Accepted Accounting Standards. These norms require the Audit to be planned and executed to obtain reasonable security about the information, documentation and examined activities. The results obtained from the following audit are an opinion or a favorable opinion however we let you know the next findings, No evaluations have been carried out since their creation, neither the adequate importance nor the follow-up corresponding to the progress and evolutions that periodically must be made to the POA are given, lack of decision of the management to implement plans and programs which help to the continue enhance of the different departments and offices of the company, the operational staff omits the delivery of information, as a result we have an inadequate operation of certain areas. It is recommended that the manager conducts a management audit once a year, executes the proposed organization chart, focus on the goals and objectives of the institution and have the information required to provide better service to the client.

**Keywords: MANAGEMENT AUDIT. MANAGEMENT INDICATORS. COSO I. FINDINGS. ACCOUNTING RULES GENERALLY ACCEPTED.**

## INTRODUCCIÓN

El Trabajo investigativo titulado AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERIODO 2014, constituyendo una herramienta importante para los Directivos que podrán conocer la gestión de la misma a fin de mejorar el desarrollo de las actividades de la Compañía lo que le permita cumplir con las metas y además brindarles información oportuna para que se tomen decisiones y brinden un servicio de calidad.

En el Capítulo I se identifica el problema existente en la Compañía, indicando la justificación de las deficiencias detectadas, se fijó objetivos a seguir para el cumplimiento de la Auditoría de Gestión.

Dentro del Capítulo II se sustancio la investigación con una base teórica enfocada a dar un soporte a las variables de estudio desde su visión macro y micro, en función de su ámbito de acción, además se hizo referencia a trabajos investigativos realizados anteriormente por otros autores en diferentes empresas.

Capítulo III se hizo acápite a los diferentes métodos de investigación científica aplicados en el desarrollo del trabajo como las diferentes herramientas y técnicas científicas de manera específica para el proceso del trabajo de investigación.

Capítulo IV se aplicaron procedimientos de auditoria en las diferentes fases desarrolladas que contiene un proceso de auditoría de gestión hasta llegar al producto final que es el informe de auditoría de gestión.

Al concluir el trabajo se presentan las conclusiones, Recomendaciones, donde se detallan las más relevantes.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

Luego de haber realizado un análisis preliminar en LA COMPAÑIA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, provincia Pichincha, se ha determinado que en transcurso del tiempo no se ha realizado exámenes a la gestión y desempeño de Directivos y del personal que labora en la misma.

Existe una carencia en el control de la documentación, revisión de documentos habilitantes (facturas), estructuras presupuestarias (partida presupuestaria), revisión de bienes de acuerdo a las características (especificaciones técnicas y términos de referencia), informes técnicos; verificación y constataciones físicas y, no se ha medido el desempeño del talento humano que labora y presta sus servicios en el campo directivo y operativo.

Además no se ha evaluado el sistema de control de interno para determinar si debe actualizar o no acorde a las demandas actuales y sobre todo legales que rigen a este tipo de compañías para un funcionamiento adecuado. Durante estos años no se han realizado exámenes a la gestión para poder medir el desempeño mediante indicadores de gestión lo que ha ocasionado que los procesos no fluyan de una manera ágil y oportuna ocasionando molestias a los usuarios de los servicios.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo incidirá el realizar una Auditoría de Gestión a LA COMPAÑIA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, de Enero a Diciembre del 2014, en el desempeño del personal?

### **1.1.3 Delimitación del Problema**

El trabajo investigativo de titulación se realizará en la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA “TRANSPLANETA” S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2014. Se delimita el proyecto de investigación a los siguientes parámetros

**Objeto de estudio:** Compañía de Transportes Planeta “TRANSPLANETA” S.A.

**Campo de Acción:** Auditoría de Gestión

**Delimitación Temporal:** El periodo será el 2014.

**Delimitación Espacial:** Compañía de Transportes Planeta “TRANSPLANETA” S.A. de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Compañía de Transportes Planeta "TRANSPLANETA" S.A. de la ciudad de Quito, provincia Pichincha, del período 2014, para mejorar el desempeño del personal.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar la propuesta sustentado el trabajo en un marco teórico y citas bibliográficas.
- Conocer la compañía, aplicar procedimientos auditoría, aplicar indicadores de gestión y determinar hallazgos de las limitaciones de la Auditoría de Gestión.
- Emitir el informe de auditoría y la matriz de monitoreo de las recomendaciones planteadas.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En este caso específico la Compañía Transplaneta viene resistiendo una crisis en el proceso administrativo y financiero, si bien es cierto que esta compañía tiene las fortalezas necesarias y gracias al estudio que se realiza se lograra que mejore de una manera más agresiva al mercado y a la competencia para que se mantenga en un lugar privilegiado en el mercado cantonal, provincial y nacional como un ejemplo a seguir.

Justifica su importancia práctica y funcional, ya que los resultados obtenidos contribuirán para el desarrollo de la compañía de transportes planeta "TRANSPLANETA" S.A. como para aquellas que se encuentren con los mismos problemas, o en su misma situación debido a que se puede considerar como una solución la realización de una Auditoría de Gestión, para que le permita alcanzar sus metas y objetivos planteados, basándose en una rentabilidad estable.

La realización de una Auditoría de Gestión para mejorar la rentabilidad de la compañía de transportes planeta "TRANSPLANETA" S.A., tiene como utilidad y justificación permitir a la misma el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

Se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la empresa están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos humanos, materiales y tecnológicos el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Se ha revisado y se ha tomado como referencia algunos trabajos investigativos de auditoría de gestión, que fueron realizados por estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas; a continuación cito algunos:

**TEMA:** Auditoria de Gestión Para Mejorar los Procesos en el Departamento Financiero, Área de Proveeduría del Ilustre Municipio de Riobamba, Periodo Enero - Diciembre 2010.

**AUTORES:** Mauricio Guillermo Criollo Llinin  
Darwin Ramiro Tonato Tenorio

**AÑO DE PUBLICACIÓN:** 20 de Diciembre del 2011

#### **CONCLUSIÓN:**

Al momento en el que realizaron la auditoría de gestión al área de proveeduría determinaron que en el área no se mantiene una constante capacitación para el personal que trabaja en los procesos de compras públicas. Además dan a conocer que verificaron que no se aplican sanciones para el personal que no cumple con lo establecido en la ley, manual de funciones. Finalmente concluyen que los procedimientos no han sido aplicados correctamente por la falta de actualización de conocimientos sobre el manejo del INCOP.

**TEMA:** “AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN PALORA CORRESPONDIENTE AL PERIODO ENERO DEL 2011 DICIEMBRE DEL 2012”

**AUTORES:** Montalván Castillo Flor María  
Cando Sánchez Jessica Maribel

**AÑO DE PUBLICACIÓN:** 2015

### **CONCLUSIÓN:**

La entidad no dispone de una herramienta básica de planificación de actividades como la capacitación. Además no dispone de procedimientos, indispensable para una adecuada selección del personal, permitiendo contar con personal que no tenga los conocimientos y habilidades para enfrentar amenazas y a la vez poniendo en riesgo los puestos debido a la falta de confianza en el personal operativo.

## **2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Auditor**

Según (Alzate, 2001) indica: “Que es la persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una entidad, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.”

Para (Peña, 2011) Considera “que la independencia del auditor está completamente ligada a la ética profesional. Se puede decir que un auditor es independiente cuando sus juicios se fundan en elementos objetivos; y no es independiente cuando su juicio u opinión está influida por consideraciones de orden subjetivo. En la ejecución de su examen y en la preparación de sus informes, debe proceder con diligencia profesional.”

### **2.2.2 Auditoría**

Según (Alvin, 2007) Es la acumulación y evaluación basada en la información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La Auditoría debe realizar una persona independiente y competente.

#### **Objetivos de la Auditoría según (Alvin, 2007)**

- Dividir los Estados Financieros en ciclos.
- Conocer las afirmaciones de la administración relativas a las cuentas
- Conocer los objetivos generales de la auditoría relativos a clases de transacciones y cuentas.
- Conocer los objetivos específicos de la auditoría para clases de transacciones y cuentas.

### **2.2.3 Clasificación de auditoría**

Para (Whittington, 2007), la auditoría se clasifica con:

#### **a) Auditoría de Estados Financieros**

Una Auditoría de Estados Financieros abarca un examen de los estados de la entidad con el fin de expresar una opinión con respecto a si están o no presentados en forma razonable, de conformidad con los criterios establecidos, por lo común, conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### **b) Auditoría de Cumplimiento**

Comprende una revisión de ciertas actividades financieras u operativas de una entidad, con el fin de determinar si se encuentran de conformidad con condiciones, reglas o reglamentos especificados.

### **c) Auditoría Operativa**

Una Auditoría Operativa involucra el estudio sistemático de las actividades operativas de una organización en relación con objetivos específicos. También se le conoce como Auditoría Administrativa o Auditoría de Resultados.

Otra clasificación de la Auditoría según Fuente especificada no válida. Indica que:

- **Auditoría Interna**

Este tipo de Auditoría es cuando la auditoría es llevada a cabo por empleados de la empresa cuyos procedimientos e informes están siendo revisados continuamente.

- **Auditoría Externa**

La mayoría de las organizaciones presentan en algún momento informes financieros a usuarios externos, tales como bancos, otros acreedores, propietarios y probables inversionistas.

#### **2.2.4 Auditoría de gestión**

Para (Blanco, 2012), La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

- **Objetivos de la Auditoría de Gestión**

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

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

- **Importancia de la Auditoría de Gestión.**

La importancia de realizar una Auditoría de Gestión, se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente.

### **Alcance De La Auditoría De Gestión**

Para (Maldonado, 2006), La Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica”.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido.

Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validez todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

### **Limitaciones De La Auditoría De Gestión**

Según (Maldonado, 2006), Las limitaciones pueden ser inherentes al control interno y son:

#### **Costo- Beneficio:**

Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

## **Transacciones No De Rutina**

“El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales”

## **Error Humano**

Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones.

## **Colusión**

La posibilidad de burlar los controles por medio de colusión con partes externas a la entidad con empleados de la misma.

## **Abuso De Responsabilidad**

La posibilidad de que una persona responsable de ejercer el control pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.

## **Obsolencia De Procedimientos**

La posibilidad de los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

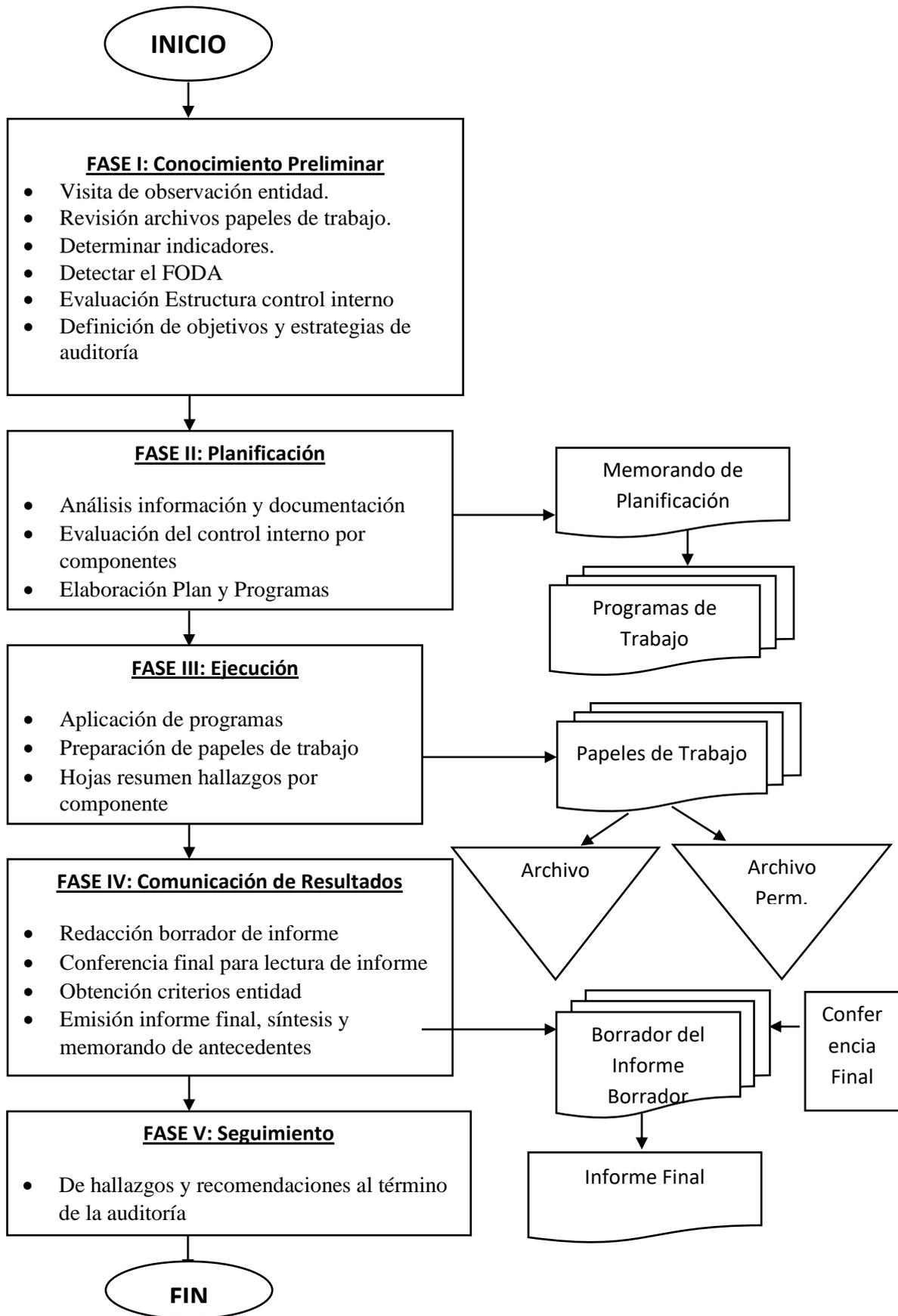
La limitación de la auditoría de gestión no es más que las restricciones que los procedimientos de control interno han venido desarrollándose a lo largo del tiempo ya sea por factores cotidianos o de hábito o por falta de un análisis adecuado a la hora de implementar los controles los mismos que podrían coadyuvar en reducir la probabilidad de hallazgos de habilidades y preparación de la auditoría.

## **FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para Considera (Maldonado, 2006), que la Auditoría de Gestión debe contener las cinco fases que a continuación se detalla:

- Fase I** Familiarización y revisión de legislación y normatividad
- Fase II** Evaluación del sistema de control interno por el COSO I
- Fase III** Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas
- Fase IV** Comunicación de resultados e informes de auditoria
- Fase V** Monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración

## EL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



### **2.2.5 Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)**

Para (Alvin, 2007), Indica que:

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor; éstos se agrupan en tres grupos y son:

#### **1. NORMAS GENERALES O PERSONALES:**

Se refiere a la persona del contador público como auditor independiente; este debe ser: Experto en la materia siendo profesional a su actuación y observando siempre principios éticos.

- **Entrenamiento y Capacidad Profesional**

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor". Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

- **Independencia**

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y

subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.

- **Cuidado y esmero Profesional**

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen". El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.

## **2. NORMAS RELATIVAS A LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.**

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.

- **Planeamiento y Supervisión**

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

- **Estudio y Evaluación del Control Interno**

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría". El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.

En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos y su estudio y evaluación con lleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, arribándose finalmente de acuerdo a los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

- **Evidencia Suficiente y Competente**

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión.

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral.

Existen diferentes clases de EVIDENCIAS las cuales son:

- a) Evidencia física (Verificación directa del auditor)
- b) Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- c) Analítica (Análisis global en los papeles de trabajo)
- d) Evidencia Testimonial (declaraciones verbales realizadas y transcritas en un documento)

### **3. NORMAS DE PREPARACIÓN DEL INFORME**

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo. Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

- **Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)**

"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados".

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptuarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable. Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que nos son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad. Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

- **Consistencia**

Para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases de aplicación de los PCGA, en caso contrario el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos.

El informe especificara las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual con respecto al periodo anterior.

- **Revelación Suficiente**

Al llevar a cabo una auditoria en la elaboración de los estados financieros el concepto de revelación suficiente constantemente deben tenerse en mente pues una revelación adecuada es la base para una información financiera adecuada.

La contabilidad controla las operaciones e informa a través de los estados financieros que son los documentos sobre los cuales el contador público va a opinar, la información que proporcione los estados financieros deben ser suficientes por lo que deben revelar toda información importante de acuerdo con el principio de revelación suficiente.

- **Opinión Del Auditor**

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando".

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los

esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen; según las Statement on Auditing (SAS, 2002), Indica que existen los siguientes tipos de Opiniones:

a) **Opinión Favorable o sin Salvedades.**

Una opinión favorable, limpia, positiva o sin salvedades, expresa que el auditor ha quedado satisfecho, en todos los aspectos importantes, de que los estados financieros objeto de la auditoría reúnen los requisitos siguientes:

- Se han preparado de acuerdo con principios y criterios contables generalmente aceptados, que guardan uniformidad con los aplicados en el ejercicio anterior.
- Dan, en conjunto, una visión que concuerda con la información de que dispone el auditor sobre el negocio o actividades de la entidad.

b) **Opinion con Salvedades.**

Este tipo de opinión es aplicable cuando el auditor concluye que existen una o varias circunstancias en relación con las cuentas anuales tomadas en su conjunto, que pudieran ser significativas. Tratamiento distinto requieren aquellos casos en los que este tipo de circunstancias, por ser muy significativas, impiden que las cuentas anuales presenten la imagen fiel o no permitan al auditor formarse una opinión sobre las mismas.

c) **Opinión Desfavorable o Negativa.**

Una opinión desfavorable supone manifestarse en el sentido de que las cuentas anuales tomadas en su conjunto no presentan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, del resultado de las operaciones o de los cambios en la

situación financiera de la entidad auditada, de conformidad con los principios y normas generalmente aceptados.

d) **Opinión Denegada o Abstención.**

Cuando el auditor no ha obtenido la evidencia necesaria para formarse una opinión sobre las cuentas anuales tomadas en su conjunto, debe manifestar en su informe que no le es posible expresar una opinión sobre las mismas.

La necesidad de denegar la opinión puede originarse exclusivamente por:

- Limitaciones al alcance de auditoría y/o
- Incertidumbres.

### 2.2.6 Hallazgos

Para **Fuente especificada no válida**, el concepto de “hallazgo de la auditoría” implica que este tenga 4 atributos.

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un 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 recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe. Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

• **Atributos del Hallazgo:**

- a) **Condición.** Lo que sucede o se dan en la realidad dentro de la entidad.
- b) **Criterio.** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- c) **Causa.** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- d) **Efecto.** Daño, desperdicio, pérdida, recuerde que estos cuatro atributos constituyen los comentarios del informe.

## **2.2.7 EVIDENCIA**

Según (Maldonado, 2006), Son registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoria y que son verificables.

### **Clases de Evidencia**

- **Evidencia Documental**

Puede ser de carácter física o electrónica, pueden ser externas o internas a la organización.

- **Evidencia Física**

Se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales. Cuando la evidencia física es decisiva para lograr los objetivos de la auditoria Interna, debe ser confirmada adecuada y oportunamente por los auditores internos.

### **Evidencia Testimonial**

Se obtiene de otras personas en formas de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas.

Surge del análisis y verificación de los datos. El análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros.

- **Evidencia de Informática**

Puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnológicos y personal informático.

## 2.2.8 CONTROL INTERNO

En "El Control Interno. ¿Un invento de los Contadores?" Se plantea que el concepto de Control Interno, a través del tiempo ha sufrido innumerables cambios. En 1994 la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), en su boletín 3050, "Mencionaba que la estructura del control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para lograr los objetivos específicos de la entidad. Esta estructura consiste en tres elementos: Ambiente de Control, Procedimiento de Control y Sistema Contable."

Según (Cook, 1987), en el Tomo I de "Auditoría" define el Control Interno como un sistema: "El Control Interno es un sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados: para proteger los activos; obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos operativos; promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía; y comunicar las políticas administrativas, estimular y medir el cumplimiento de las mismas"

Según (Meigs, 1994), en el Tomo I del libro "Principios de Auditoría" lo define "Como un conjunto de medidas cuyo propósito básico es promover la operación eficiente de la organización, proteger los activos contra el desperdicio y el uso ineficiente, promover la exactitud y confiabilidad en los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía y evaluar la eficiencia de las operaciones."

Meigs no hace referencia sobre donde está la responsabilidad del cumplimiento de este conjunto de medidas, que claro está, es responsabilidad de todos y cada uno de las personas que laboren en la entidad, desde cada dirigente hasta el trabajador más simple.

Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a

cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto estos comprende el control interno de la entidad.

Es conveniente señalar, con precisión, los objetivos del control interno, y ejemplificar los ciclos en que se puedan agrupar las operaciones de una empresa. Los objetivos básicos del control interno son:

- a) La protección de los activos de la empresa.
- b) La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- c) La promoción de la eficiencia operativa del negocio.
- d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

## **Clasificación**

### **Control Administrativo**

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen más que todos controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad

de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. (SAS, 2002)

### **Control Contable**

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

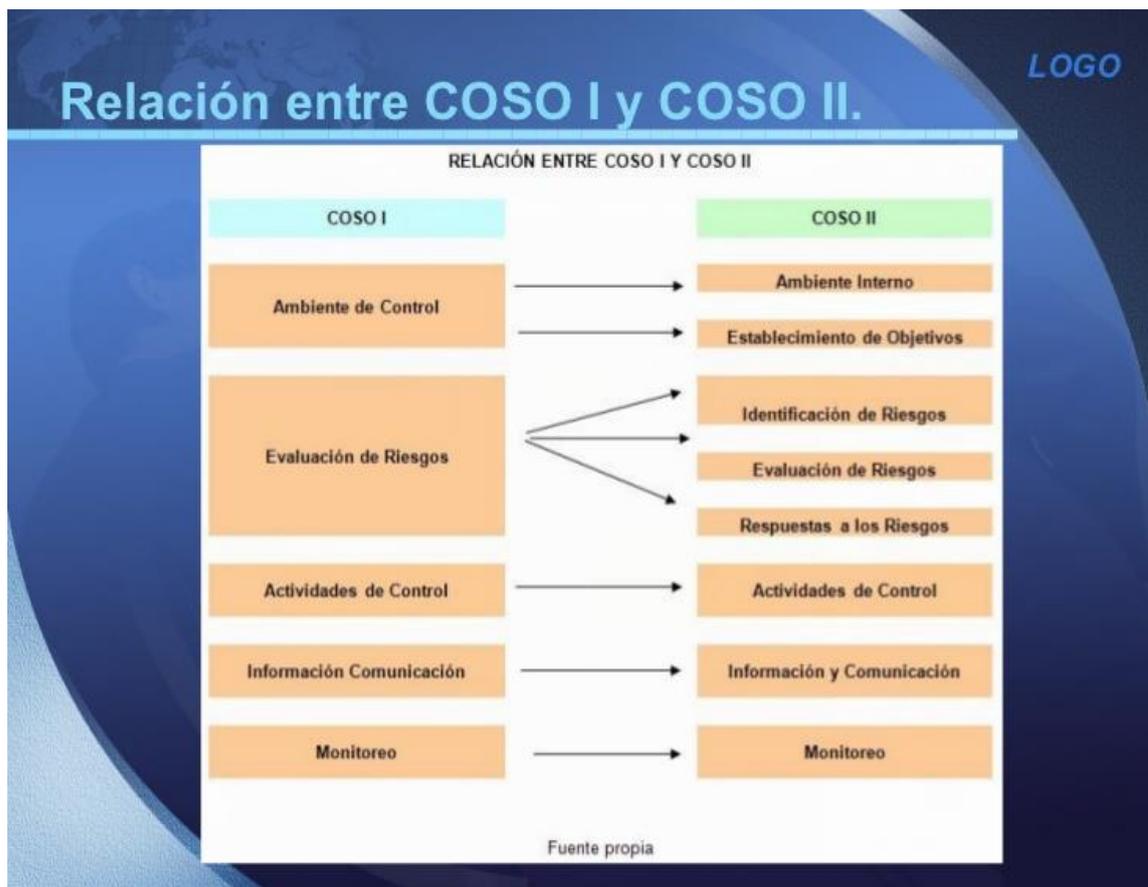
### **COSO I**

El Informe del "Committee of Sponsoring Organization" (COSO), el cual se le conoce también como "La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway", mostró una nueva definición sobre el Control Interno y es como sigue: "El Control Interno es un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuados por Consejo de la Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos incluidos en las categorías siguientes:

- Confiabilidad en la información financiera
- Eficiencia y eficacia en las operaciones
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas"

El Informe COSO internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles y docentes.

**Gráfico N° 1: Relación entre COSO I Y COSO II**



Fuente: [www.datasec-soft.com](http://www.datasec-soft.com)  
Control Interno Basado en el COSO  
Elaborado: Alexandra León

### Componentes del COSO

Según [www.datasec-soft.com](http://www.datasec-soft.com) en su estudio Control Interno Basado en el COSO indica que son cinco componentes (Entorno de control, Evaluación de los Riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) que interactúan entre si y están integrados al proceso de Dirección. El sistema de control debe incorporarse de manera armónica con las actividades operativas de la organización. Esto ayuda a que se fomente la calidad de la delegación de poderes, se eviten pérdidas y haya una respuesta rápida ante los cambios.

- Entorno de Control es la base de los demás componentes, aportando disciplina y estructura. Incluye: la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de la Dirección y el estilo de gestión, la asignación de la

autoridad y las responsabilidades, la organización y el desarrollo de los empleados y la orientación de la Dirección.

- Evaluación de los riesgos Primeramente deben identificarse los objetivos organizacionales, vinculados y coherentes. Luego deben identificarse y evaluarse los riesgos relevantes que pueden afectar el alcanzar esos objetivos. Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante.
- Actividades de Control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se toman las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar que se alcancen los objetivos organizacionales. Son ejemplos: autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, revisiones de rentabilidad operativa.
- Información y Comunicación se debe identificar, ordenar y comunicar en forma oportuna la información necesaria para que los empleados puedan cumplir con sus obligaciones. La información puede ser operativa o financiera, de origen interno o externo. Deben existir adecuados canales de comunicación. El personal debe ser informado de la importancia de que participe en el esfuerzo de aplicar el control interno.
- Supervisión debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo. La misma tiene tareas permanentes y revisiones periódicas. Estas últimas dependen en cuanto a su frecuencia de la evaluación de la importancia de los riesgos en juego.

### **2.2.9 LOS RIESGO EN LA AUDITORÍA**

Según <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3260/1/UPS-CT002529.pdf>; cita informática manifiesta que riesgo en la Auditoría:

Es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

Son distintas las situaciones o hechos que conllevan a trabajar de diferentes formas y que permiten determinar el nivel de riesgo por cada situación en particular.

Es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma.

Si consideramos entonces, que la Auditoría es "un proceso sistemático, practicado por los auditores de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecidos, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en los actos jurídicos o eventos de carácter técnico, económico, administrativo y otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos." es aquella encargada de la valoración independiente de sus actividades.

#### **2.2.10 TIPOS DE RIESGOS DE AUDITORÍA**

Para (Alvin, 2007) Considera que existen los siguientes tipos de riesgos:

##### **Riesgo Inherente (RI)**

El riesgo Inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias.

El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos de control suficiente para desarrollar en plan de auditoría. Al obtener esta comprensión el auditor consideraría el conocimiento sobre la presencia o ausencia de procedimiento de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad para determinar si es necesaria alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control.

- **Riesgo de Control (RC)**

Es el riesgo de que un error significativo que podría existir en los estados financieros no sea detectado y evitado por el sistema de control interno de la entidad. Debido a las limitaciones de cualquier sistema de control interno, siempre existirá algún riesgo de control.

- **Riesgo de Detección (RD)**

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionado no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Existe cuando el auditor no detecta un importante error existente en una afirmación que pueda realizar al final del examen realizado a una empresa.

El **Riesgo en Auditoría (RA)** está determinado de la siguiente manera:

$$RA = RI + RC + RD$$

**Gráfico N° 2: Medición del riesgo en auditoría**

Si el nivel de implementación es entre 0 % y el 25 % el nivel de riesgo es	<b>Extremo</b>
Si el nivel de implementación es superior a 25 % y es menor o igual 50 % el nivel de riesgo es	<b>Alto</b>
Si el nivel de implementación es superior a 50 % y es menor o igual 75 % el nivel de riesgo es	<b>Moderado</b>
Si el nivel de implementación es superior al 75 % el nivel de riesgo es	<b>Aceptable</b>

**Fuente:** <https://www.monografias.com/2Ftrabajos101%2Fauditoria-riesgos-eficaz-gestion-gubernamental-optima>

**Elaborado:** Alexandra León

### 2.2.11 INDICADORES DE GESTIÓN

Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado, a saber:

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

En la eficacia Programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa cumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

- **Indicadores de Eficiencia**

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de cada meta o proyectos se realice dentro de una acertada presupuestario. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestaria de recursos.

Partiendo del supuesto anterior, la eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y presupuestario, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado; un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

- **Indicadores de Productividad**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervinieron en su realización y dividir entre estos las unidades obtenidas como producto final.

- **Indicadores de Impacto**

Este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la presentación de un servicio, su repercusión en el grupo social que se dirige, si incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico. Sirve también para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y sectoriales en el contexto externo, e institucionales en el ámbito interno.

### **Importancia De Los Indicadores**

Los indicadores son importantes porque:

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.

- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

### **Criterios Para Construir Buenos Indicadores**

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Es la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Es la capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar
- **Relevancia:** capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.

Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balance Scorecard).

Deben servir para fijar objetivos realistas

Debe ser un proceso fácil y no complicado

Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores)

Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

## **Características De Los Indicadores De Gestión**

Las características principales de los indicadores son:

- Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades.

## **Usos De Los Indicadores De Gestión**

En la mayoría de organizaciones los indicadores de gestión son el resultado de una operación, por lo que hay que identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos, por lo que su es importante para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

## **Objetivos De Los Indicadores De Gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.

- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

El principal objetivo de los indicadores es, poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada

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

#### **2.3.1. IDEA A DEFENDER**

La realización de una Auditoría de Gestión a la Compañía de Transportes Planeta "Transplaneta" S.A. de la ciudad de Quito, de enero a diciembre del año 2014, incidirá en mejorar el desempeño del personal.

### **2.4.VARIABLES**

#### **2.4.1. Variable Independiente**

Auditoría de Gestión

#### **2.4.2. Variable Dependiente**

Indicadores de Gestión.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Metodología de Investigación

Para la presente investigación se aplicaron los métodos siguientes según: (Carrasco, 2013)

- **Método Histórico.**

Este método lo utilizamos para conocer la evolución, desarrollo, desenvolvimiento y las condiciones históricas de la empresa.

- **Método Hipotético – Deductivo.**

Este método lo he utilizado porque existe una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos, según el estudio se aplicaron encuestas, entrevistas y el test de desempeño, para después crear la propuesta deducida de la investigación realizada.

- **Método Inductivo.**

Obtiene conclusiones a partir de ideas específicas, estudia, analiza hechos particulares permite a la formación de hipótesis, leyes científicas y demostraciones.

- **Exploración**

Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no haya sido abordado antes.

### 3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas utilizadas en el trabajo de investigación son: observación directa, observación documentada, la entrevista, la encuesta, el test de desempeño. (Carrasco, 2013)

- **Observación Directa.** La observación directa permitió observar los distintos procesos a realizarse en la empresa.
- **Investigación Documentada.** Se refirió principalmente a revisión, análisis y aplicación de todos los documentos como: libros, folletos, revistas, internet, etc.; para la descripción de las variables del estudio.
- **Encuesta:** Se toma un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. En mi caso como investigadora seleccionare las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que respondieron; las encuestas fueron enfocadas a los usuarios que fueron atendidos en la empresa.
- **Entrevista:** fue la acción y efecto de entrevistar o entrevistarse. Se trató de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado, el mismo que fue realizado al Gerente de la empresa

### 3.3. INSTRUMENTOS

- Ficha de Observación
- Ficha Bibliográfica
- Test de evaluación del desempeño
- Cuestionario de Entrevista

### 3.4. POBLACIÓN

Para este caso práctico de la auditoria la población está constituida por el número de 178 accionistas entre Directivo, ejecutivos y trabajadores conforman el universo de

estudio de la Compañía, por lo que amerita determinar una muestra, puesto que la población de estudio es muy pequeña.

### 3.5. MUESTRA

En vista que el número de miembros es 178 un valor no tan representativo para determinar muestra, pero en caso de requerir se procedería a aplicar la siguiente formular de ser un universo mucho mayor.

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

### 3.6. RESULTADOS

**Tabla N°. 1: ENCUESTA REALIZADA A LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO**

Nº	PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
1	¿Cree usted que la compañía tiene un rendimiento del 100%?	48	130	178
2	¿Es necesario mejorar el área Administrativa de la Compañía?	108	70	178
3	¿Se siente conforme con las ganancias que produce esta compañía?	79	99	178
4	¿Considera usted que un estudio ayudaría a mejorar la productividad?	133	45	178
5	¿Está conforme usted con los Dirigentes?	78	100	178
6	¿Piensa que los miembros de la Compañía deberían capacitarse en temas de productividad, rentabilidad y de manejos Administrativos?	115	63	178
7	¿Está conforme con el crecimiento que la compañía ha tenido hasta la presente fecha desde el momento de su creación?	87	91	178
8	¿La Compañía es Sustentable?	114	64	178
9	¿La Compañía es Sostenible?	145	33	178
10	¿Tiene la compañía los recursos necesarios para pagar un estudio de gestión, evaluación y seguimiento?	151	27	178

**Fuente:** Encuesta a Accionista

**Elaborado:** Alexandra León

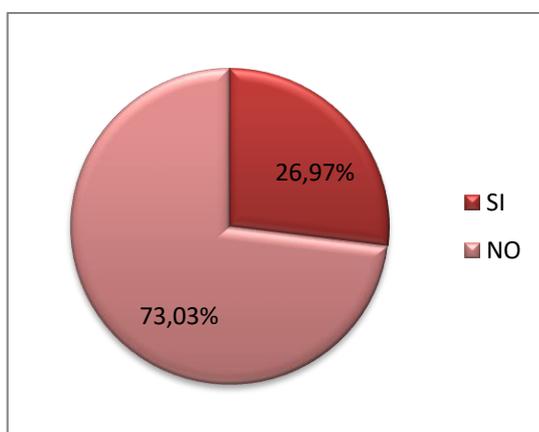
## TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS ACCIONISTAS

### PREGUNTA 1

	<b>¿Cree usted que la compañía tiene un rendimiento del 100%?</b>	<b>48</b>	<b>130</b>
--	---	-----------	------------

EL 73,03% de los miembros de la Compañía piensan que el rendimiento de esta puede mejorar para lo cual se realizara los correctivos necesarios.

**Gráfico N° 3: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 1 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

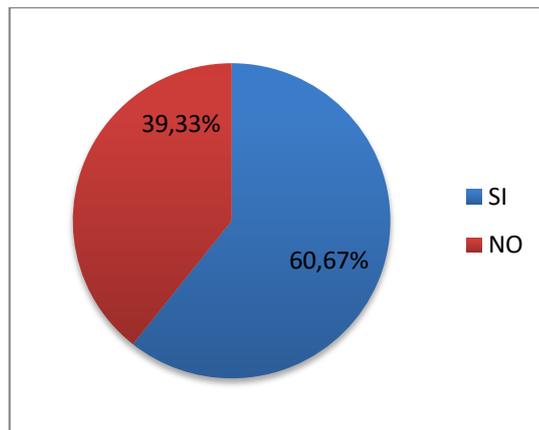
Una vez analizada la situación actual de la Compañía en base a las encuesta y a la documentación existente podemos darnos cuenta que tiene la Fortaleza administrativa y la buena predisposición de los miembros y autoridades para seguir mejorando de forma agresiva en un futuro inmediato.

## PREGUNTA 2

	<b>¿Es necesario mejorar el área Administrativa de la Compañía?</b>	<b>108</b>	<b>70</b>
--	---	------------	-----------

El 60,67% está seguro que la parte Administrativa de esta Compañía es vulnerable y se puede mejorar con el apoyo gracias a la voluntad de sus dirigentes.

**Gráfico N° 4: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 2 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

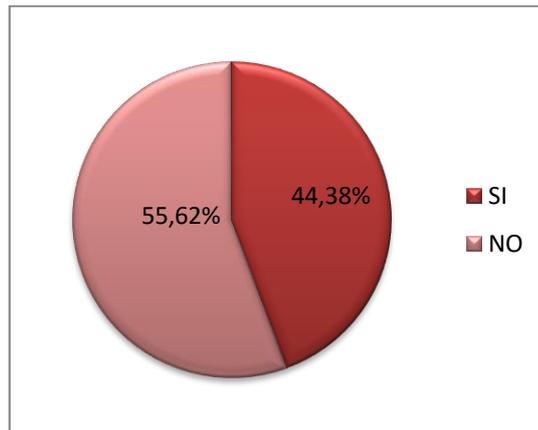
Observada la disponibilidad de los socios para mejorar el área administrativa es importante que se realice un estudio que nos sirva como herramienta para corregir las falencias que se encuentren a lo largo del estudio.

### PREGUNTA 3

¿Se siente conforme con las ganancias que produce esta compañía?	79	99
--	----	----

El 55,62% se siente inconforme con las ganancias que produce la Compañía.

**Gráfico N° 5: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 3 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

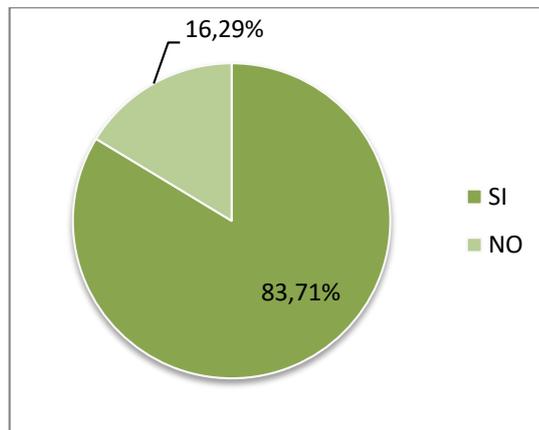
Como se puede apreciar la inconformidad de los socios supera el 50% por tal razón es indispensable que se realice ajustes para mejorar los ingresos de esta compañía.

#### PREGUNTA 4

¿Considera usted que un estudio ayudaría a mejorar la productividad?	133	45
--	-----	----

El 83,71% cree que es necesario realizar un estudio para mejorar la productividad de la Compañía.

**Gráfico N° 6: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 4 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

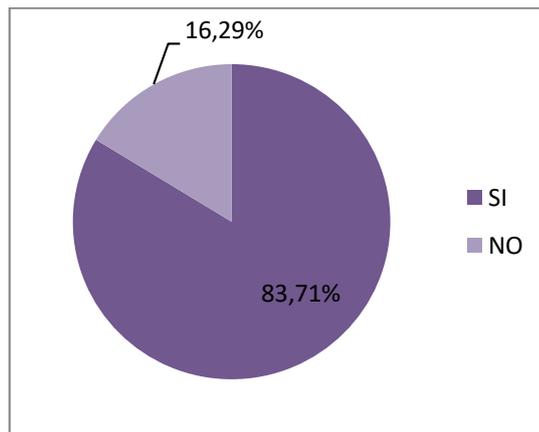
Se puede demostrar que la mayor parte de los socios sienten la necesidad de realizar un estudio para mejorar el rendimiento.

## PREGUNTA 5

	¿Está conforme usted con los Dirigentes?	78	100
--	--	----	-----

Como se puede apreciar 83,71% de los miembros de esta Compañía se encuestas conformes con los dirigentes.

**Gráfico N° 7: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 5 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

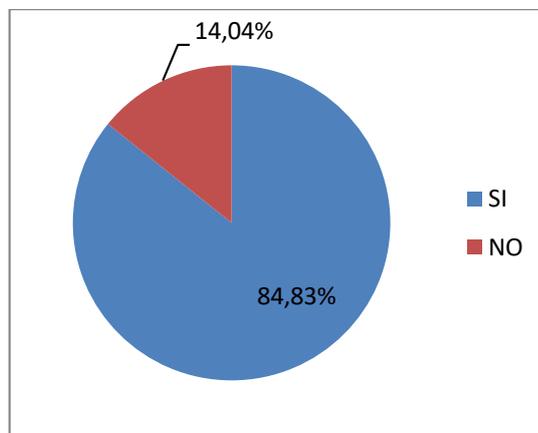
Nos podemos dar cuenta de que los socios se encuentran conformes con la dirigencia de esta compañía siendo un punto positivo para que se pueda realizar correctivos necesarios sin mayores inconvenientes y oposición.

## PREGUNTA 6

¿Piensa que los miembros de la Compañía deberían capacitarse en temas de productividad, rentabilidad y de manejos Administrativos?	115	63
--	-----	----

El 64,61% de los encuestados ven como una necesidad el capacitarse para ser más productivos y más competitivos.

**Gráfico N° 8: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 6 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

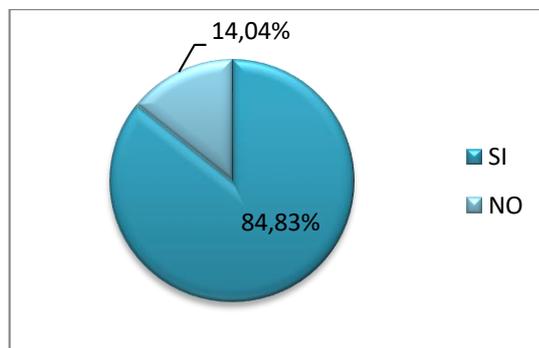
Solo el 35,39% no están de acuerdo con que se capacite al personal de la Compañía, como nos podemos dar cuenta las capacitaciones son la mayor inversión que se debe realizar en esta Compañía para promover la competitividad de su personal en beneficio de la institución.

## PREGUNTA 7

¿Está conforme con el crecimiento que la compañía ha tenido hasta la presente fecha desde el momento de su creación?	87	91
--	----	----

El 51,12% de los encuestados afirman no estar de acuerdo con el crecimiento de la Compañía siendo este un problema latente.

**Gráfico N° 9: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 7 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

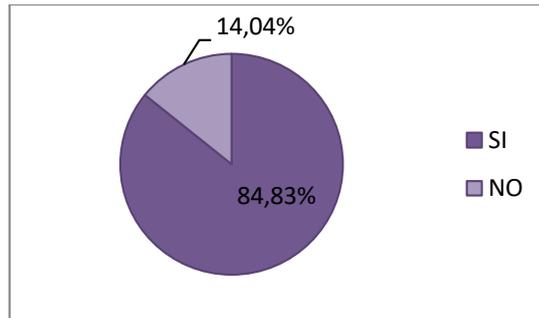
Es prioritario que se determine mediante un estudio por que los socios no están conformes con el crecimiento, por tal razón se necesario realizar un ensayo de verificación de datos.

## PREGUNTA 8

	<b>¿La Compañía es Sustentable?</b>	<b>114</b>	<b>64</b>
--	-------------------------------------	------------	-----------

El 64,04% de los encuestados si creen que es sustentable la Compañía

**Gráfico N° 10: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 8 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

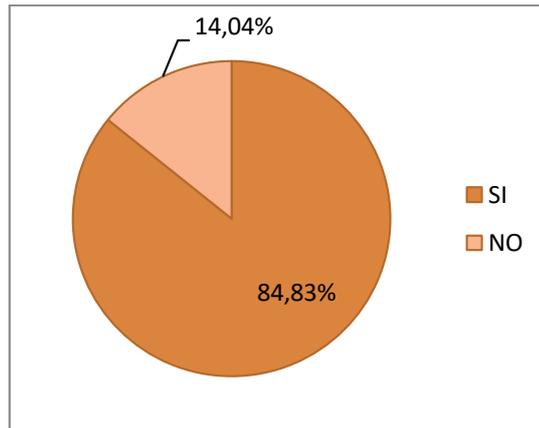
Se evidencia que a lo largo del tiempo la Compañía se ha venido manteniendo, demostrándonos que el crecimiento debe mejorar de forma inmediata.

## PREGUNTA 9

	<b>¿La Compañía es Sostenible?</b>	<b>145</b>	<b>33</b>
--	------------------------------------	------------	-----------

Se puede ver que el 81,46% de los encuestados creen que si es sostenible la Compañía

**Gráfico N° 11: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 9 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

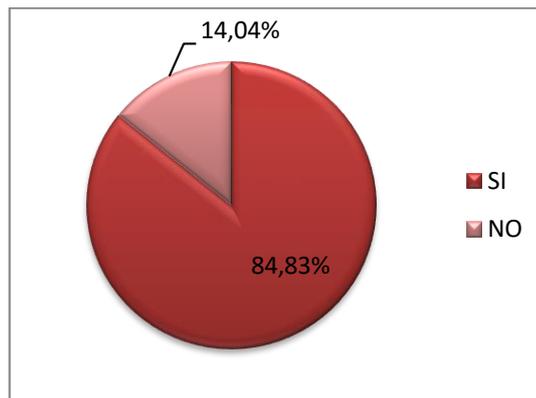
Es necesario que se tome medidas para que mejore la situación actual

## PREGUNTA 10

¿Tiene la compañía los recursos necesarios para pagar un estudio de gestión, evaluación y seguimiento?	151	25
--	-----	----

El 84,83% ven la necesidad que se realice un estudio

**Gráfico N° 12: Encuesta a los accionistas**



**Fuente:** Pregunta 10 Encuesta a Accionista  
**Elaborado:** Alexandra León

Es prioritario que se realice un estudio de Gestión para así obtener resultados sobre las condiciones en la que está funcionando la compañía y a la vez poder mejorar las cosas que se realicen erróneamente.

## CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### ARCHIVO PERMANENTE

**Razón social:** Compañía de Transportes Planeta TRANSPLANETA S.A.

**Periodo:** Enero Diciembre del 2014

**Gerente:** Rodríguez Velasco Fidel Joselito

**Email:** [transplaneta\\_sa@hotmail.com](mailto:transplaneta_sa@hotmail.com)

**Dirección:** Emilio Uzcategui Oe-6121 Y Alonso Pablos Sector Martha Bucaram De Roldos

**Ciudad:** QUITO

**Provincia:** PICHINCHA

**Teléfonos:** 2638862

**Ruc:** 1791855906001

**4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA, PERÍODO 2014**

**4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

**PLANIFICACION PRELIMINAR**

**INDICE**

<b>1</b>	<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>IGE</b>
<b>2</b>	<b>HOJA DE MARCAS</b>	<b>HM</b>
<b>3</b>	<b>HOJA DE REFERENCIA</b>	<b>HR</b>
<b>4</b>	<b>PROGRAMAS DE AUDITORÍA</b>	<b>PA</b>

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

## INFORMACIÓN GENERAL



### Reseña histórica:

Transportes Planeta Transplaneta S.A. es una Compañía que nace en la ciudad de Quito en el veintitrés de agosto del año 2002 y se forma cuando un grupo de personas ven la necesidad de atender a la comunidad con un servicio de transporte local de pasajero en Quito, inscribiendo así la escritura en la que deciden llamar transportes planeta Transplaneta s.a. la que tendría una duración de cincuenta años a partir de la inscripción en el registro mercantil pudiendo disolverse antes o prorrogar su duración mediante resolución de junta de accionistas

### Misión:

Ofrecer un servicio de transporte urbano, seguro, ágil de excelencia y con sentido de respeto a todos nuestros usuarios, propiciando en ellos confianza, fidelidad, la renovación permanente de la flota vehicular, capacitación continúa del personal para satisfacer la necesidad de transporte de nuestros usuarios.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

**Visión:****IGE 2/7**

Para el 2020 será una empresa líder en el transporte de pasajeros a nivel nacional, destacándonos por la excelencia en la calidad del servicio, tecnología mejoramiento continuo y compromiso con la seguridad de los usuarios, estabilidad y rentabilidad que la hacen permanecer sosteniblemente en el mercado garantizando la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

**Objetivo General:**

Garantizar un servicio de transporte público eficiente, a través de la tecnología como medio para mejorar la operatividad, basado en el trato adecuado, seguro, cómodo y confiable, acorde de las necesidades y exigencias de los usuarios.

**Propósito:**

Brindar un excelente servicio de transporte público, con flota vehicular moderna y personal profesional y capacitado.

**Valores Corporativos:**

- Servicio de transporte publico eficiente y seguro en la zona sur de Quito.
- Unidades de transporte con estándares de calidad y tecnología.
- Respeto a los trabajadores, usuarios, socios y Administradores.
- Transparencia en la gestión empresarial.
- Buen ambiente organizacional.
- Responsabilidad social con la colectividad.

**Políticas Organizacionales:**

- Establecer horarios de atención y rotación de las unidades, de acuerdo a las necesidades y exigencias del usuario.
- Vigilar que las unidades de la compañía cubren en su totalidad las rutas establecidas por el EMSAT.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

- Mantenimiento periódico de las unidades y recursos tecnológicos de la compañía.
- Contar con diferentes talleres de capacitación, para conductores, ayudantes y demás miembros de la compañía.
- Fortalecer la comunicación entre trabajadores, socios y administrativos.
- Respeto de los valores inherentes a las personas y, en especial, la libertad, la igualdad, la tolerancia y el cumplimiento de la leyes vigente.

**Productos y servicios:**

- Operación y prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros dentro del distrito metropolitano de Quito.
- Instalación, administración y explotación comercial de estaciones de servicio, vulcanizadoras, talleres de mantenimiento y reparación automotriz.
- Presentación, distribución y comercialización de vehículos automotores, aceites y lubricantes, llantas, repuestos y accesorios automotrices y toda clase de bienes o servicios permitidos por la ley.
- Organización y desarrollo de cursos y seminarios relacionados con el tránsito y transporte terrestre mecánica automotriz, relaciones humanas y otras materias afines o conexas.

**Grupo de clientes al que va dirigido el servicio:**

Público en general de la ciudad de Quito

**Nómina del personal:**

Alarcón Mestanza Hortensia Isabel	Azafata
Andrade Calle Luis Fernando	Conductor
Armijos Ramón Ana Bernardina	Azafata
Aulestia Cabezas Klever Hernán	

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

## Ayudante

Bastidas Rocha Luis Eduardo	Despacho
Callatasig Lagla Luis Oswaldo	Conductor
Camacho Jiménez Carmen Lissette	Administrativo
Campoverde Calva Hilda Johana	Azafata
Campoverde Calva Doris Jacqueline	Azafata
Cando Tite Edison Alberto	Conductor
Castro Narváez Edwin Armando	Conductor
Centeno Anatoa Celia Patricia	Administrativo
Chávez Proaño Manuel Rolando	Conductor
Chiliquina Cruz José Efraín	Conductor
Chuquin Rivilla Alexis Xavier	Administrativo
Collaguazo Guachamin Fabián Eduardo	Administrativo
Córdova Mite Alicia María	Azafata
Cruz Chuluisa Carlos Roberto	Mecánico
Cruz Cruz Luis Alberto	Administrativo
Cruz Peñafiel Enrique Gerardo	Conductor
Cují Zumbana Luis Rodrigo	Despacho
Enríquez Tejedor Juan Servilio	Mecánico
Flores Meza Héctor Mecías	Administrativo
Galindo Morales Mónica Cecilia	Azafata
Gracia Ordoñez Miguel Adrián	Conductor
Granda Ochoa Judy Yaly	Azafata
Grande Martínez Patricio	Mecánico
Guanopatin Chicaiza Miguel Ángel	Conductor
Herrera Miño Milton Vinicio	Conductor
Jaya Chuqui María Del Carmen	Azafata
Leines Leines Roberto Efraín	Administrativo
López Betancourth Milton Patricio	Conductor
Males Valladares Jessica Alexandra	Administrativo
Molina Quintana Marcelo Guillermo	

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

Conductor

Muela Velacruz Jenny Paulina

Oyos Oyos Alex Mesías

Quishpe Llumigusin Edgar Patricio

Ramírez Arias Fred Henry

Rodríguez Velasco Fidel Joselito

Rojas Martínez Verónica Alexandra

Suarez Pepe Wilman

Suquillo Lagla José Andrés

Troncoso Vascones Martha Cecilia

Vargas Chamba Miriam Alexandra

Vásquez Tapia Jorge Enrique

Verdezoto López José Raúl

Yáñez Illescas Edgar Vinicio

Zapata Rodríguez Miguel Matías

Zapata Rojas Luis Andrés

Paredes Wilson

Azafata

Ayudante

Conductor

Conductor

Gerente

Azafata

Despacho

Ayudante

Azafata

Azafata

Conductor

Ayudante

Mensajero

Conductor

Administrativo

Administrativo

**Nómina de directivos:**

Sr. Juan Quispe

Sr. Octavio Quiliquina

Sr. Luis Zapata N.

Sr. Joselito Rodríguez

Sr. Willians Ruiz

Sr. William Recalde

Sr. Nicolás Collaguazo

Sr. Luis Zapata Rojas

Sr. Eduardo Collaguazo

Accionista Comisario

Accionista Comisario

Presidente

Gerente General

Dep. Operaciones

Dep. Recaudo

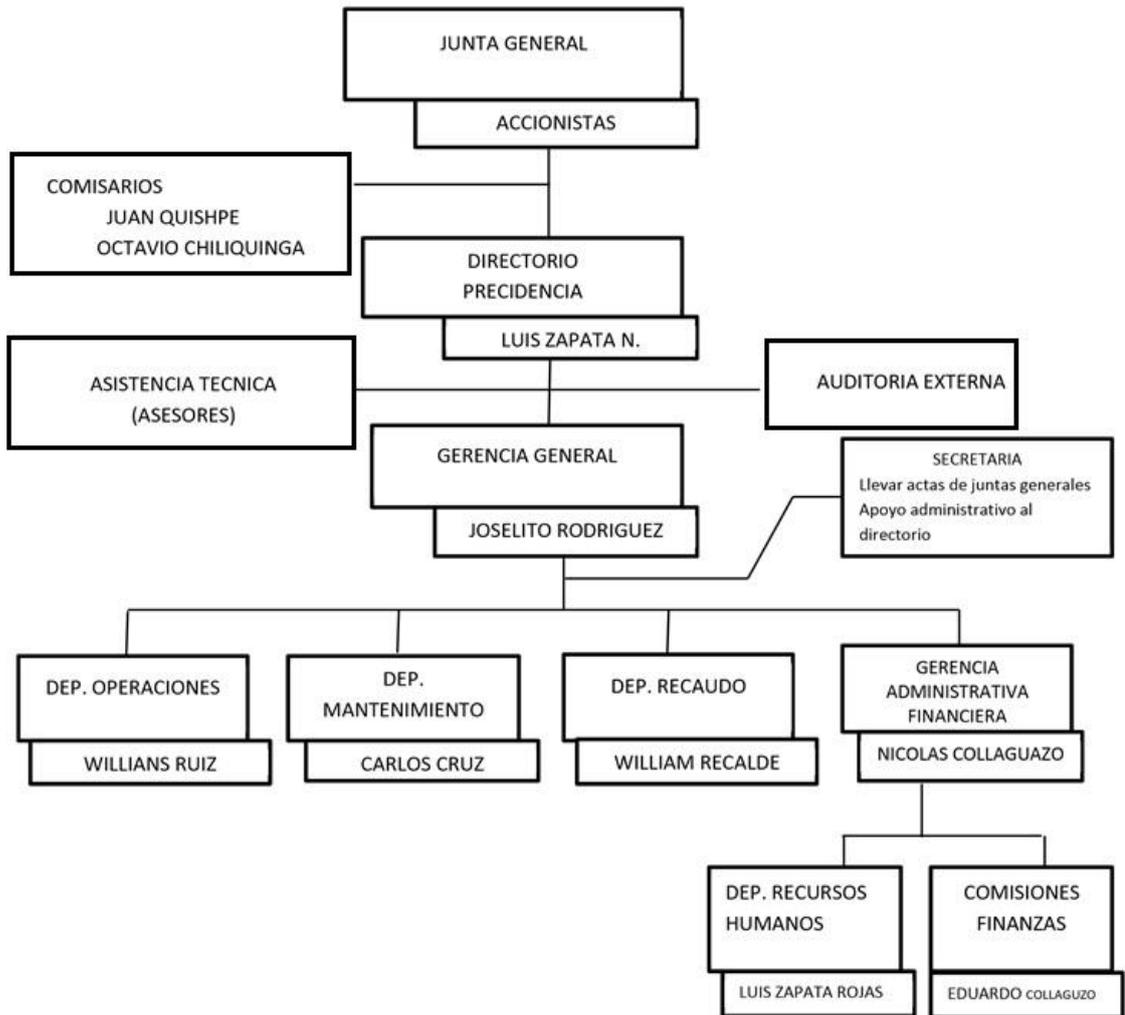
G. Administrativa Financiera

Dep. Recursos Humanos

Contabilidad y Finanzas

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

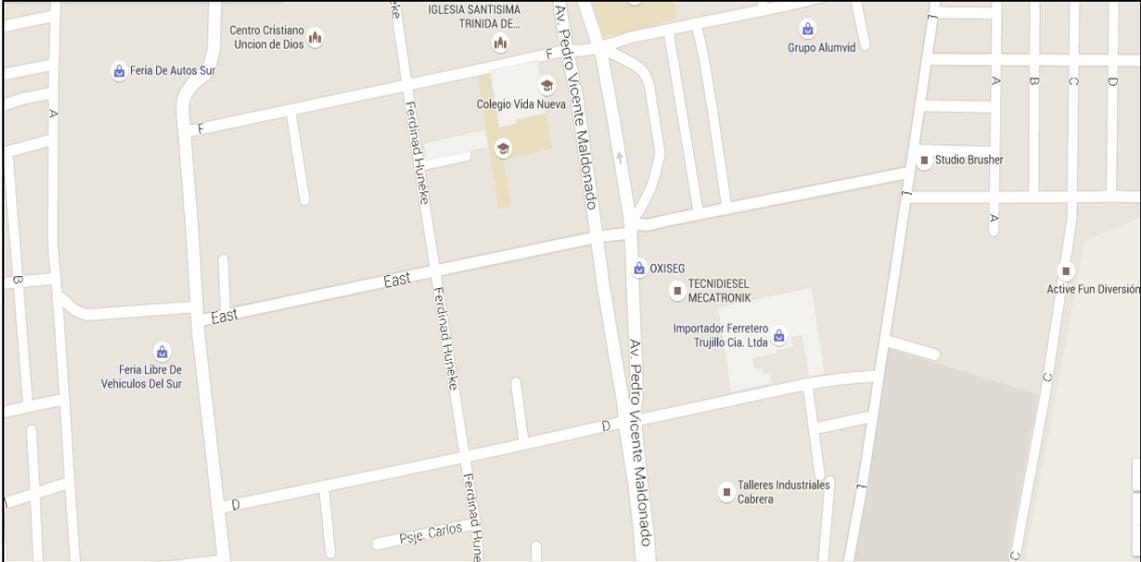
COMPAÑÍA TRANSPLANETA S.A.  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

**Micro ubicación:**

**EMILIO UZCATEGUI OE-6121 y ALONSO PABLOS**



**Actividad:** Servicios regulares de transporte urbano de pasajeros utilizando autobuses, tranvias, trolebuses, trenes subterranos, etc.

<b>Realizado: ALLG</b>	<b>Fecha: 10.01.16</b>
<b>Revisado: JEAE</b>	<b>Fecha: 10.01.16</b>

HOJA DE MARCAS

MARCAS	SIGNIFICADO
Φ	Documento en mal estado
√	Revisado
€	Hallazgo
β	Documentos sin autorización
Ⓟ	Incumplimiento al proceso
M	Inexistencia de manuales
Ψ	No reúne requisitos
⊖	No existe documentación
∅	Expedientes desactualizados
Đ	Demora del proceso
Ⓔ	Sustentado con evidencia
∩	Comentario
‡	Evidencia no valedera

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

**HOJA DE REFERENCIAS**

<b>ABREVIATURAS</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>AP</b>	Archivo permanente
<b>AC</b>	Archivo corriente
<b>PA</b>	Programas de auditoría
<b>CNI</b>	Carta de Notificación de Inicio de Auditoría
<b>VPC</b>	Visita Preliminar a la Compañía
<b>EGC</b>	Entrevista al Gerente de la Compañía
<b>SI</b>	Requerimiento de Información
<b>MP</b>	Memorando de Planificación
<b>AS</b>	Análisis Situacional
<b>ECI</b>	Evaluación del control interno
<b>HH</b>	Hoja de hallazgos
<b>EEO</b>	Evaluación de la estructura orgánica
<b>VD</b>	Verificación de Documentación
<b>IG</b>	Indicadores de gestión
<b>IAG</b>	Informe de Auditoría de Gestión
<b>MM</b>	Matriz de Monitoreo
<b>JEAE</b>	Jorge Enrique Arias Esparza
<b>APR</b>	Alberto Patricio Robalino
<b>ALLG</b>	Alexandra Leonor León Gavidia

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** Transportes Planeta Transplaneta S.A.

**DIRECCIÓN:** Alonso Pablos Lote 45 Emilio Uzcategui Quito Ecuador

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

**PERIODO:** Enero a Diciembre 2014

**OBJETIVOS:**

- 1.- Conocer el entorno de la entidad realizando un análisis de carácter general de la organización y su normativa.
- 2.- Evaluar el sistema de control interno
- 3.- Analizar cada uno de los hallazgos que se determinaron en el control interno y de los diferentes procesos aplicando indicadores de gestión.
- 4.- Preparar el informe de Auditoria de gestión y presentar los resultados.

#	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>FASE I FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN</b>				
1	Realice una carta de presentación y compromiso, con el fin de dar a conocer el inicio del trabajo a realizar y solicitar la facilidad para obtener información.	<b>CNI</b>	<b>ALLG</b>	<b>10.01.16</b>
2	Visita Preliminar	<b>VPC</b>	<b>ALLG</b>	<b>10.01.16</b>
3	Realice la entrevista al Gerente de la Compañía	<b>EGC</b>	<b>ALLG</b>	<b>10.01.16</b>
4	Requerimiento de información	<b>RI</b>	<b>ALLG</b>	<b>11.01.16</b>
5	Realice el memorando de planificación	<b>MP</b>	<b>ALLG</b>	<b>15.01.16</b>
6	Elabore el Análisis Situacional de la Compañía	<b>AS</b>	<b>ALLG</b>	<b>20.01.16</b>

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

N.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
1.	Evalúe el Sistema de Control Interno mediante cuestionarios <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de control</li> <li>• Evaluación de riesgos</li> <li>• Actividades de control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Supervisión y monitoreo</li> </ul>	<b>ECI</b>	<b>ALLG</b>	<b>15.02.16</b>
2.	Elabore la hoja de hallazgos	<b>HH</b>	<b>ALLG</b>	<b>25.02.16</b>

N.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>FASE III EVALUACIÓN DE ÁREAS CRITICAS</b>				
1.	Efectué la revisión de la estructura orgánica de la Compañía para conocer como está conformada	<b>REO</b>	<b>ALLG</b>	<b>04.03.16</b>
2.	Verifique la documentación mediante muestreo	<b>VD</b>	<b>ALLG</b>	<b>15.03.16</b>
3.	Aplique indicadores de Gestión	<b>IG</b>	<b>ALLG</b>	<b>01.04.16</b>
4.	Elabore la hoja de hallazgos	<b>HH</b>	<b>ALLG</b>	<b>16.04.16</b>

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

N.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>FASE IV REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>				
1.	Carta de presentación	<b>CP</b>	<b>ALLG</b>	30.04.16
2.	Informe final de Auditoria de Gestión	<b>IAG</b>	<b>ALLG</b>	10.05.16

N.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>FASE V MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES</b>				
1.	Proponer una matriz de monitoreo de recomendaciones	<b>MM</b>	<b>ALLG</b>	15.05.16

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

# ARCHIVO CORRIENTE

**ENTIDAD:** COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA  
TRANSPLANETA S.A.  
**DIRECCIÓN:** EMILIO UZCATEGUI OE-6121 y ALONSO PABLOS  
**NATURALEZA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN  
**PERÍODO:** ENERO A DICIEMBRE DEL 2014  
**CIUDAD:** QUITO  
**PROVINCIA:** PICHINCHA

## CONTENIDO DEL ARCHIVO CORRIENTE

DESCRIPCION	REFERENCIA PT.
Carta de Notificación de inicio de auditoría	<b>CNI</b>
Visita preliminar a la Compañía	<b>VPC</b>
Entrevista al Gerente de la Compañía	<b>EGC</b>
Solicitud de información	<b>SI</b>
Memorando de Planificación	<b>MP</b>
Análisis Situacional	<b>AS</b>
Encuesta y resultados	<b>ER</b>
Evaluación del Sistema de Control Interno	<b>ECI</b>
Hoja de Hallazgos	<b>HH</b>
Evaluación de la Estructura Orgánica	<b>EEO</b>
Verificación de Documentación	<b>VD</b>
Indicadores de Gestión	<b>IG</b>
Carta de Presentación	<b>CP</b>
Informe de Auditoría de Gestión	<b>IAG</b>
Matriz de Monitoreo	<b>MM</b>

**ASUNTO: CARTA DE NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA**

Quito, enero 10 del 2016

Ingeniero  
JOSELITO RODRIGUEZ  
GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA  
“TRANSPLANETA” S.A.  
Presente.

De mi consideración:

Por medio del presente le comunico que según acuerdo para llevar a efecto una Auditoria de Gestión a la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA PTRANSPLANETA S.A., correspondiente al periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, con la finalidad de medir el desempeño. El informe de Auditoria de Gestión se fundamentara en las normas y técnicas de Auditoria, que se llevara a cabo mediante pruebas de campo, revisión de documentación, análisis de procesos y aplicación de indicadores de gestión que nos permita obtener evidencias suficientes y pertinentes para sustentar el informe de Auditoria.

La responsabilidad de la Auditoria de Gestión estará a cargo de la Señorita Alexandra León como Auditora Senior y Dr. Patricio Robalino e Ing. Jorge Arias en calidad de Supervisores del Equipo de Auditoria, quienes realizaran la auditoria de acuerdo a las respectivas normas técnicas.

Al mismo tiempo solicitamos de la manera más cordial se brinde total colaboración y facilidades para la recolección de información y la ejecución de la Auditoria, al ser un trabajo de tipo académico, para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Seguro de contar con una respuesta favorable a mi petición anticipo mi agradecimiento.

Atentamente

Srta. Alexandra León Gavidia  
AUDITORA

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

**ASUNTO: NARRATIVA DE VISITA PRELIMINAR A LA  
COMPAÑÍA**

Con la visita preliminar a la compañía y sus instalaciones, se pudo desprender que está conformada por personal administrativo, financiero, de servicios (choferes y controladores, azafatas) con las funciones asignadas; según el reglamento Interno y Estatuto de creación de la compañía.

Se pudo visualizar que las instalaciones si prestan las suficientes comodidades y garantías para el desempeño adecuado del personal que presta sus servicios a los diferentes usuarios de este medio de transporte.

Además se pudo mirar que no cuentan con talleres de mantenimiento para los vehículos ni un área de parqueo; supieron indicarme que eso lo hacían de forma particular cada uno de los propietarios de las unidades de transporte de acuerdo a los requerimientos periódicos.

El archivo de la documentación de la compañía no es el adecuado por lo que se pudo observar que había desorden y no podían disponer de manera inmediata de alguna documentación que le soliciten.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

**ASUNTO: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA**

ENTREVISTADO: Ing. Joselito Rodríguez

CARGO: Gerente

FECHA: 10-01-2016

**1. ¿Cuál es la actividad principal de la Compañía?**

Servicios regulares de transporte urbano de pasajeros utilizando autobuses.

**2. ¿Dispone de Indicadores que le permita medir la Gestión de la compañía?**

No se posee indicadores que miden el cumplimiento de la gestión institucional.

**3. ¿Se realizan Auditorías de Gestión de forma periódica?**

No, se realizan auditoria cuando se acuerda o en caso de incertidumbre o duda de los manejos económicos de la compañía. (Solo Auditorias Financieras).

**4. ¿Considera que la realización de Auditorías de Gestión aportará al mejoramiento del desempeño del personal?**

Si, ya q nos permitirá descubrir las posibles falencias en el desempeño del personal, y nos permitirá tomar acciones correctivas de manera oportuna y cumplir con los objetivos de la Compañía.

**5. ¿Cuáles son los Organismos de Control?**

Dirección de Movilidad de Distrito Metropolitano de Quito

Superintendencia de Compañías

Ministerio del Interior

**6. ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio que se brinda?**

No se evalúa el grado de satisfacción de los usuarios

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.01.16</b>

**ASUNTO: SOLICITUD DE INFORMACIÓN**

Quito, 10 de enero del 2016

Señor  
JOSELITO RODRIGUEZ  
GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA TRANSPLANETA  
S.A.  
Presente.

De mi consideración:

Como es de su conocimiento que este Equipo de Auditoria se encuentra realizando la Auditoria de Gestión en la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA TRANSPLANETA S.A. del periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, con la finalidad de medir el desempeño, por lo q solicito de la manera más amable autorice a quien corresponda proporcione la siguiente información.

- Acta de Constitución de la compañía
- Rutas de Recorrido
- Organigrama
- Nómina de Directivos y Empleados
- Contrato de operación con el Distrito Metropolitano de Quito

Seguros de contar con una favorable respuesta a esta petición agradecemos su atención.

Atentamente,

Srta. Alexandra León Gavidia  
AUDITORA

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>11.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>11.01.16</b>

**ASUNTO: MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA  
"TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE  
PICHINCHA, PERÍODO 2014**

**1. Antecedentes**

Transportes Planeta Transplaneta S.A. es una Compañía que nace en la ciudad de Quito en el veintitrés de agosto del año 2002 y se forma cuando un grupo de personas ven la necesidad de atender a la comunidad con un servicio de transporte local de pasajero en Quito, inscribiendo así la escritura en la que deciden llamar transportes planeta Transplaneta s.a. la que tendría una duración de cinco años a partir de la inscripción en el registro mercantil pudiendo disolverse antes o prorrogar su duración mediante resolución de junta de accionistas

**2. Motivo de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión se llevara a cabo en la **COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO**, periodo de Enero a Diciembre del 2014, con el fin de revisar y evaluar el desempeño bajo los parámetros de eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología para mejorar el desempeño del personal.

**3. Objetivo de la Auditoría**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Compañía de Transportes Planeta "TRANSPLANETA" S.A. de la ciudad de Quito, provincia Pichincha, del período 2014, para mejorar el desempeño del personal.

**4. Alcance de la auditoría**

El periodo comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, en el cual se

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>

examinara los respectivos planes, programas, manuales, para determinar la extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de Auditoria a través de técnicas necesarias para los programas de auditoria planteadas por los auditores.

## **5. Enfoque de la auditoría**

Hacia la eficacia en el logro de los objetivos de la Compañía

Hacia la eficiencia y economía en el uso de los recursos.

Hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios

## **6. Principales Disposiciones Legales**

La Compañía de Transportes Planeta "TRANSPLANETA" S.A. es una empresa legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguientes:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario
- Código de Trabajo
- Estatuto de la Empresa
- Reglamento Interno para empleados

## **7. Misión, Visión , Objetivo, productos y servicios**

### **Misión:**

Ofrecer un servicio de transporte urbano, seguro, ágil de excelencia y con sentido de respeto a todos nuestros usuarios, propiciando en ellos confianza, fidelidad, la renovación permanente de la flota vehicular, capacitación continua del personal para satisfacer la necesidad de transporte de nuestros usuarios.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>

**Visión:**

Para el 2020 será una empresa líder en el transporte de pasajeros a nivel nacional, destacándonos por la excelencia en la calidad del servicio, tecnología mejoramiento continuo y compromiso con la seguridad de los usuarios, estabilidad y rentabilidad que la hacen permanecer sosteniblemente en el mercado garantizando la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

**Objetivo General:**

Garantizar un servicio de transporte público eficiente, a través de la tecnología como medio para mejorar la operatividad, basado en el trato adecuado, seguro, cómodo y confiable, acorde de las necesidades y exigencias de los usuarios.

**Productos y servicios:**

- Operación y prestación del servicio de transporte urbano de pasajeros dentro del distrito metropolitano de Quito.
- Instalación, administración y explotación comercial de estaciones de servicio, vulcanizadoras, talleres de mantenimiento y reparación automotriz.
- Presentación, distribución y comercialización de vehículos automotores, aceites y lubricantes, llantas, repuestos y accesorios automotrices y toda clase de bienes o servicios permitidos por la ley.
- Organización y desarrollo de cursos y seminarios relacionados con el tránsito y transporte terrestre mecánica automotriz, relaciones humanas y otras materias afines o conexas.

**8. Principales Directivos**

Sr. Juan Quispe	Accionista Comisario
Sr. Octavio Quiliquina	Accionista Comisario
Sr. Luis Zapata N.	Presidente
Sr. Joselito Rodríguez	Gerente General
Sr. Willians Ruiz	Dep. Operaciones

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>

Sr. William Recalde	Dep. Recaudo
Sr. Nicolás Collaguazo	G. Administrativa Financiera
Sr. Luis Zapata Rojas	Dep. Recursos Humanos
Sr. Eduardo Collaguazo	Contabilidad y Finanzas

## 9. Estado actual

No se dispone de informes ni recomendaciones de auditorías anteriores, ya que es la primera vez que se realizara una auditoria de gestión en la compañía.

## 10. Identificación de los componentes importantes a examinar en la Planificación específica

En la evaluación preliminar se ha determinado la necesidad de que el componente que se detalla a continuación sea considerado para su análisis detallado del cual se efectuará el levantamiento de la información, evaluando su control y determinar los riesgos.

## 11. Resultados de la Auditoría

Los resultados obtenidos luego de haber realizado la auditoria a la compañía de transportes planeta "transplaneta" s.a. serán revelados en el informe de auditoría

## 12. Equipo multidisciplinario

**Supervisor:** Ing. Jorge Arias E.  
**Supervisor:** Dr. Patricio Robalino  
**Auditora Senior:** Srta. Alexandra León

## 13. Firmas de responsabilidad de los responsables de la auditoria

La auditoría estará bajo la supervisión del Ing. Jorge Arias, Dr. Patricio Robalino y Srta. Alexandra León como auditora.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.01.16</b>

## ASUNTO: ANÁLISIS SITUACIONAL

### Alcance: Debilidades y Fortalezas

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de insumos necesarios al proceso de planeación, proporcionando la información necesaria para la creación de las acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de avance.

### Definiciones:

#### Los factores que se Incluyen en el Análisis Interno

- **Debilidades (D).**- Son los recursos y situaciones que representan una actual desventaja diferencial, constituyéndose así en obstáculos y limitaciones que corten el desarrollo de la compañía para alcanzar sus objetivos, y que es necesario eliminar.
- **Fortalezas (F).**- Son los aspectos (recursos) internos de la compañía que representan puntos fuertes, es decir, una autentica ventaja diferencial para la compañía y que hay que explotar al máximo, forman parte positiva de la compañía.

#### Los factores que se incluyen en el análisis Externo

- **Amenazas (A).**- Son riesgos, hechos y situaciones externas a la institución que están presentes en el medio que, siendo previsibles, si ocurriesen puede dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o dificultad substancial en su desarrollo.
- **Oportunidades (O).**- Son las posibilidades (hechos o situaciones) que la compañía es capaz de aprovechar para si, o bien del exterior a la que pueda acceder y obtener ventajas (beneficios).

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>

## MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

**AS** 2/6

CODIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>F1</b>	Se dispone en una infraestructura de ambientes adecuados	<b>De esta manera la compañía cuenta con espacios físicos ordenados para el desenvolvimiento adecuado del personal</b>
<b>F2</b>	Unidades nuevas con la finalidad de ofrecer un mejor servicio	<b>Se compra corporativamente las unidades mediante pedidos a la casa proveedora.</b>
<b>F3</b>	Diversos proyectos de transformación tecnológica	<b>Constantemente están innovando instrumentos tecnológicos en la parte administrativa y operativa mantener una comunicación adecuada</b>
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>D1</b>	Falta de flujogramas de los diferentes procesos.	<b>No se han diseñado procesos de una manera técnica y tampoco han sido socializados a los usuarios.</b>
<b>D2</b>	Falta de reforzamiento periódico del plan estratégico y los planes operativos.	<b>No se realiza una retroalimentación a los planes que se traza la institución en base a las evaluaciones realizadas o a las eventualidades presentadas,</b>
<b>D3</b>	Falta de indicadores de desempeño.	<b>No se mide el desempeño del personal con indicadores de gestión, de manera que permita conocer su nivel de trabajo</b>

## MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		<b>F1, F2, D3</b>	<b>F3</b>	
MEDIA		<b>D2</b>	<b>D1</b>	
BAJA				

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>



## MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

CODIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>O1</b>	Factibilidad para la creación de nuevas rutas de recorridos de los buses.	<b>El crecimiento de la ciudad genera que haya nuevas oportunidades para cubrir la necesidad de la colectividad, por medio de nuevas rutas.</b>
<b>O2</b>	Aceptación del público por servicios brindados.	<b>Existe conformidad debido a las unidades con que cuenta la compañía y las rutas que actualmente cubre.</b>
<b>O3</b>	Oferta de capacitaciones periódicas al personal; dentro del mercado local.	<b>Por mandato la ley y por necesidad operacional se capacita periódicamente al personal en ámbitos específicos, existiendo en el mercado local, nacional e internacional una gran oferta de éstos.</b>
<b>AMENAZAS</b>		
<b>A1</b>	Políticas y leyes estatales están perjudicando a las empresas de capitales privados.	<b>Las leyes emitidas y políticas estatales no incentivan la inversión del capital privado; dentro de este sector.</b>
<b>A2</b>	Recursos financieros insuficientes para emprender proyectos a gran escala.	<b>Debido a una alta tasa de interés en el mercado financiero no hace atractivo el financiamiento en proyectos a gran escala y los pocos recursos que existen tiene un alto costo</b>
<b>A3</b>	Competencia desleal dentro las rutas.	<b>Los informales no regularizados, que constantemente aparecen ocasiona que la competencia no sea la mas honesta.</b>

## MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		<b>O2, A1, A3</b>		
MEDIA			<b>O1, A2</b>	
BAJA				<b>O3</b>

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>

**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

**AS** 5/6

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACION DE IMPACTO				
		OPORTUNIDADES		NORMAL	AMENAZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
<b>O1</b>	Factibilidad para la creación de nuevas rutas de recorridos de los buses.					
<b>O2</b>	Aceptación del público por servicios brindados.					
<b>O3</b>	Oferta de capacitaciones periódicas al personal; dentro del mercado local.					
<b>A1</b>	Políticas y leyes estatales están perjudicando a las empresas de capitales privados.					
<b>A2</b>	Recursos financieros insuficientes para emprender proyectos a gran escala.					
<b>A3</b>	Competencia desleal dentro las rutas.					
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>33.33%</b>	<b>16.66%</b>	<b>16.66%</b>	<b>16.66%</b>	<b>16.66%</b>

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>

## MATRIZ F.O.D.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Se dispone con una infraestructura de ambientes adecuados	Factibilidad para la creación de nuevas rutas de recorridos de los buses.
Unidades nuevas con la finalidad de ofrecer un mejor servicio	Aceptación del público por servicios brindados.
Diversos proyectos de transformación tecnológica	Oferta de capacitaciones periódicas al personal; dentro del mercado local.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de flujo gramas de procesos	Políticas y leyes estatales están perjudicando a las empresas de capitales privados.
Falta de reforzamiento periódico del plan estratégico y los planes operativos	Recursos financieros insuficientes para emprender proyectos a gran escala.
Falta de indicadores de desempeño	Competencia desleal dentro las rutas.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>20.01.16</b>

**ASUNTO: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**PERÍODO:** Año 2014

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**OBJETIVO:** Determinar si la Compañía acata con los valores planteados por la misma.

N°	PREGUNTA	OPERATIVO			OBSERVACION
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe un reglamento interno?	X			
2	¿El reglamento interno ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	X			
3	¿La Gerencia demuestra con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?	X			
4	¿La Compañía ha realizado recientemente un estudio de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?		X		<b>H.</b> No se ha realizado estudios desde el momento de su creación
5	¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?	X			

6	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del funcionario a la entidad?	X				ECI 2/17
7	¿La máxima autoridad ejecutiva de la entidad implanta las recomendaciones aceptadas en los tiempos comprometidos?	X				
8	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Compañía?	X				
9	¿Se han elaborado POA escritas para todos los servidores públicos?	X				
10	¿La Compañía cumple a cabalidad con el objetivo para la que fue creada?	X				

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
AMBIENTE DE CONTROL**

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Existe un reglamento interno?	9	9
2	¿El reglamento interno ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	9	8
3	¿La Gerencia demuestra con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento organizacional?	9	9
4	¿La Compañía ha realizado recientemente un estudio de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?	9	1
5	¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?	9	9
6	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del funcionario a la entidad?	9	9
7	¿La máxima autoridad ejecutiva de la entidad implanta las recomendaciones aceptadas en los tiempos comprometidos?	9	7
8	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de la Compañía?	9	8
9	¿Se han elaborado POA escritas para todos los servidores públicos?	9	9
10	¿La Compañía cumple a cabalidad con el objetivo para la que fue creada?	9	8
<b>Total</b>		<b>90</b>	<b>77</b>

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

CONFIANZA PONDERADA = (Calificación Total / Ponderación Total) \* 100

CONFIANZA PONDERADA = (77 / 90) \* 100

CONFIANZA PONDERADA = 85.55%

NIVEL DE CONFIANZA

Table with 3 columns: BAJA (15-50%), MODERADA (51-75%), ALTA (76-95%) and corresponding labels BAJO, MEDIO, ALTO.

NIVEL DE RIESGO

RESULTADO:

- CONFIANZA: Alta 85,55%
• RIESGO: Bajo 14,45%

Análisis: Al analizar el componente Ambiente de Control podemos indicar que se llega a un nivel de confianza alto puesto que las acciones realizadas dentro de la Compañía se efectúan correctamente y el área Administrativa está comprometida con el personal; pero de igual forma se debe corregir errores como la falta de estudios a los procesos administrativos y financieros para lograr

Table with 2 columns: Realizado: ALLG, Fecha: 15.02.16; Revisado: JEAE, Fecha: 15.02.16

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DEL RIESGO

**OBJETIVO:** Determinar si la Compañía acata con los valores planteados por la misma.

N°	PREGUNTA	OPERATIVO			OBSERVACION
		SI	NO	N/A	
1	¿Se realiza un estudio de los riesgos internos y externos lo cual afecta a la Compañía?	X			
2	¿La Compañía ha implantado técnicas para la identificación de riesgos?	X			
3	¿Los riesgos detectados tienen un seguimiento y son tratados según su importancia?	X			
4	¿Se tiene un estándar sobre medición de riesgos?	X			
5	¿Se realiza el registro adecuado de los cambios que afectan de manera significativa a la unidad?	X			
6	¿Se cuenta con mecanismos en la unidad para disponer de indicadores que le permitan evaluar los resultados alcanzados?	X			
7	¿Se efectuó durante el ejercicio un seguimiento al cumplimiento de los objetivos del POA?		X		<b>H.</b> no se da la importancia adecuada ni el seguimiento correspondiente a los avances y evaluaciones que periódicamente se debe realizar al poa

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
EVALUACIÓN DEL RIESGO

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se realiza un estudio de los riesgos internos y externos lo cual afecta a la Compañía?	9	9
2	¿La Compañía ha implantado técnicas para la identificación de riesgos?	9	8
3	¿Los riesgos detectados tienen un seguimiento y son tratados según su importancia?	9	9
4	¿Se tiene un estándar sobre medición de riesgos?	9	8
5	¿Se realiza el registro adecuado de los cambios que afectan de manera significativa a la unidad?	9	9
6	¿Se cuenta con mecanismos en la unidad para disponer de indicadores que le permitan evaluar los resultados alcanzados?	9	9
7	¿Se efectuó durante el ejercicio un seguimiento al cumplimiento de los objetivos del POA?	9	2
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>54</b>

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{54}{63} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 85,71\%$$

**NIVEL DE CONFIANZA**

BAJA	MODERADA	ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
BAJO	MEDIO	ALTO

**NIVEL DE RIESGO**

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**RESULTADO:**

ECI 7/17

- CONFIANZA: Alta 85,71%
- RIESGO: Bajo 14,29%

**Análisis:** Al examinar el componente de **Evaluación De Riesgos** se determinó que la Compañía cuenta con control adecuados de sus riesgos, puesto que se toma las medidas necesarias cuando es detectado un riesgo y se elaboran reuniones y planes para mitigar los mismos, pese a ello la Compañía deberá tomar en cuentas ciertas falencias con las que cuentan para así aumentar si nivel de confianza en cuanto a la evaluación del riesgo.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

ECI 8/17

**OBJETIVO:** Determinar si la Compañía proporciona la información a la manera apropiada, para cumplir con las responsabilidades de forma eficaz y eficiente.

Nº	PREGUNTA	OPERATIVO			OBSERVACION
		SI	NO	N/A	
1	¿Todo el personal de la Compañía recibe la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades?	X			
2	¿Los usuarios están conformes con el sistema de información utilizado por la Compañía?	X			
3	¿Los objetivos de la Compañía pueden ser medidos en términos presupuestarios?	X			
4	¿Existen líneas de responsabilidad y de reporte y comunicación?	X			
5	¿La Compañía ha elaborado políticas sobre planes de manejo de los diferentes departamentos?		X		<b>H.</b> Falta la decisión de la gerencia para implementar planes y programas que ayuden al mejoramiento continuo de los diferentes departamentos y oficinas de la Compañía.
6	¿Existen un manual que describa las responsabilidades del personal?	X			
7	¿El personal conoce las políticas de la Compañía?	X			
8	¿Las situaciones impropias reportadas son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente?	X			
9	¿Las líneas de autoridad son bien definidas y comunicadas?	X			
10	¿La Compañía se ha venido actualizando tecnológicamente?	X			

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Todo el personal de la Compañía recibe la información necesaria cumplir con sus responsabilidades?	9	9
2	¿Los usuarios están conformes con el sistema de información utilizado por la Compañía?	9	8
3	¿Los objetivos de la Compañía pueden ser medidos en términos presupuestarios?	9	9
4	¿Existen líneas de responsabilidad y de reporte y comunicación?	9	8
5	¿La Compañía ha elaborado políticas sobre planes de manejo de los diferentes departamentos?	9	1
6	¿Existen un manual que describa las responsabilidades del personal?	9	9
7	¿El personal conoce las políticas de la Compañía?	9	9
8	¿Las situaciones impropias reportadas son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente?	9	9
9	¿Las líneas de autoridad son bien definidas y comunicadas?	9	8
10	¿La Compañía se ha venido actualizando tecnológicamente?	9	9
		<b>90</b>	<b>79</b>

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{79}{90} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = 87,78\%$$

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

NIVEL DE CONFIANZA

ECI 10/17

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
<b>15-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-95%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

NIVEL DE RIESGO

**RESULTADO:**

- CONFIANZA: Alta 87,78%
- RIESGO: Bajo 12,22%

**Análisis:** Al analizar el componente de **Información Y Comunicación** se determinó que la Compañía cuenta con un sistema de control aceptable, de igual forma se realiza un seguimiento para observar el estado de cada procedimiento y su verificación, pese a ello la Compañía deberá tomar en cuentas ciertas falencias con las que cuentan para así aumentar su nivel de confianza en cuanto al componente analizado.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL.**

**OBJETIVO:** Determinar si la Compañía tiene falencias y que se realice o que se tome los correctivos correspondientes.

Nº	PREGUNTA	OPERATIVO			OBSERVACION
		SI	NO	N/A	
1	¿La responsabilidad sobre las políticas y procedimientos recae sobre el responsable de la Compañía?	X			
2	¿Está el responsable de la Compañía apropiadamente involucrado en la revisión de las estimaciones contables significativas?	X			
3	¿De manera periódica la Gerencia revisa sus políticas y procedimientos?	X			
4	¿Existe documentación oportuna y apropiada para las operaciones?	X			
5	¿Recibe la Compañía un presupuesto ya establecido para realizar sus actividades anuales?	X			
6	¿Las personas que deseen acceder a las bases de datos de la Compañía, necesitan tener autorización?	X			
7	¿Los controles de acceso existentes son los apropiados?	X			
8	¿Los activos físicos se concilian periódicamente con los registros contables?	X			
9	¿Periódicamente se realizan inventarios físicos?	X			
10	¿Existen procedimientos para prevenir la destrucción de documentos, registros y activos?	X			

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
ACTIVIDADES DE CONTROL**

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿La responsabilidad sobre las políticas y procedimientos recae sobre el responsable de la Compañía?	9	9
2	¿Está el responsable de la Compañía apropiadamente involucrado en la revisión de las estimaciones contables significativas?	9	8
3	¿De manera periódica la Gerencia revisa sus políticas y procedimientos?	9	8
4	¿Existe documentación oportuna y apropiada para las operaciones?	9	8
5	¿Recibe la Compañía un presupuesto ya establecido para realizar sus actividades anuales?	9	9
6	¿Las personas que deseen acceder a las bases de datos de la Compañía, necesitan tener autorización?	9	9
7	¿Los controles de acceso existentes son los apropiados?	9	7
8	¿Los activos físicos se concilian periódicamente con los registros contables?	9	9
9	¿Periódicamente se realizan inventarios físicos?	9	8
10	¿Existen procedimientos para prevenir la destrucción de documentos, registros y activos?	9	8
		<b>90</b>	<b>83</b>

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE ACTIVIDADES DE CONTROL**

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{83}{90} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = 92,22\%$$

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

NIVEL DE CONFIANZA

ECI 13/17

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
<b>15-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-95%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

NIVEL DE RIESGO

**RESULTADO:**

- CONFIANZA: Alta 92,22%
- RIESGO: Bajo 7,78%

**Análisis:** Una vez analizado el componente **Actividades De Control** de la Compañía tiene falencias no muy arraigadas por lo tanto es indispensable que se realice o que se tome los correctivos correspondientes.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**COMPONENTE:** MONITOREO

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

N°	PREGUNTA	OPERATIVO			OBSERVACION
		SI	NO	N/A	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	X			
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	X			
3	¿Se tiene documentado las atribuciones y responsabilidades del personal de mando que integra la administración de bienes?	X			
4	¿Existe algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación, programación y presupuestario?	X			
5	¿Tiene identificados los controles internos que deben ser constantemente monitoreados en los bienes?	X			
6	¿Se han realizado las coordinaciones internas y externas antes de comenzar la ejecución de las actividades programadas?	X			
7	¿Las faltas detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad ejecutiva de la Compañía?		X		<b>H.</b> No porque el personal operativo omite la entrega de información, dando como consecuencia el mal funcionamiento de ciertas áreas.
8	¿Existen políticas y procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas oportunamente cuando ocurren excepciones en los controles de bienes?	X			
9	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?	X			

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
MONITOREO**

N°	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	9	7
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	9	8
3	¿Se tiene documentado las atribuciones y responsabilidades del personal de mando que integra la administración de bienes?	9	9
4	¿Existe algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación, programación y presupuestario?	9	9
5	¿Tiene identificados los controles internos que deben ser constantemente monitoreados en los bienes?	9	9
6	¿Se han realizado las coordinaciones internas y externas antes de comenzar la ejecución de las actividades programadas?	9	8
7	¿Las faltas detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad ejecutiva de la Compañía?	9	2
8	¿Existen políticas y procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas oportunamente cuando ocurren excepciones en los controles de bienes?	9	9
9	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?	9	9
		<b>81</b>	<b>70</b>

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE MONITOREO**

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{70}{81} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = 86,41\%$$

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

NIVEL DE CONFIANZA

ECI 16/17

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
<b>15-50%</b>	<b>51-75%</b>	<b>76-95%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

NIVEL DE RIESGO

**RESULTADO:**

- CONFIANZA: Alta 86,41%
- RIESGO: Bajo 13, 59%

**Análisis:** Al analizar el componente **Monitoreo** de la Compañía se puede ver que cuenta con nivel de confianza adecuado ya que realiza una correcta verificación de los departamentos, para que realice de manera correcta sus actividades en la Compañía.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

N°	COMPONENTE	CONFIANZA PONDERADA	RIESGO PONDERADA
1	Ambiente de Control	85,55%	14,45%
2	Evaluación de Riesgos	85,71%	14,29%
3	Información y Comunicación	87,78%	12,22%
4	Actividades de Control	92,22%	7,78%
5	Monitoreo	86,41%	13,59%
<b>TOTAL</b>		<b>437,67%</b>	<b>62,33%</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>87,53%</b>	<b>12,47%</b>

**ANÁLISIS:**

Una vez realizada la evaluación del sistema de control interno de la Compañía de Transportes Planeta TRANSPLANETA S.A. en lo que respecta al ambiente de control la Compañía tiene que mejorar los procesos de evaluación y monitoreo para así lograr una mayor rentabilidad tanto en la parte operativa administrativa y gerencial, también se deberá enfocar en la metas y objetivos de la Compañía para lograr ser una Compañía líder y ejemplar, en cuanto a la evaluación de riesgos la empresa no cuenta con personal adecuado quien realice mantenimientos a los sistemas que utiliza la unidad esto con respecto a la base de datos lo cual ocasiona que la Compañía no cuente con información, por último en cuanto al monitoreo se detectó que la Compañía no posee todas las medidas necesaria.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.02.16</b>

**ASUNTO: HOJA DE HALLAZGOS**

**AMBIENTE DE CONTROL**

**H 1.** NO SE HA REALIZADO ESTUDIOS DESDE EL MOMENTO DE SU CREACIÓN

**CONDICIÓN**

No Se Cuenta Con Las Herramientas Necesaria ya que una de las falencias es la no existencia de estudios respecto a la situación de esta compañía

**CRITERIO**

Una vez realizadas las actas la compañía resuelve como aspecto fundamental que se realice un estudio para que se tome los correctivos en los procesos que se desempeñan dentro de la compañía

**CAUSA**

El poco interés de los directivos en mejorar el buen funcionamiento de esta compañía hace que uno de los inconvenientes sea la falta de estudios

**EFECTO**

La falta de estos estudios no ayuda favorablemente a la compañía ya que se desconoce los inconvenientes que esta está sufriendo y así no se puede tomar acciones que ayuden a mejorar la situación actual de la compañía

**CONCLUSIÓN**

La poca atención brindada para la selección del personal no permitirá que los mismos trabajen de manera óptima y adecuada en la compañía y que ayuden a la consecución de las metas planteadas.

**RECOMENDACIÓN**

El departamento de talento humano se le recomienda implementar procesos adecuados para seleccionar al personal tomando en cuenta experiencia, competencia, habilidades entre otros aspectos importantes para de esta manera contar con personal adecuado y eficiente.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

HH 2/4

**H2.** NO SE DA LA IMPORTANCIA ADECUADA NI EL SEGUIMIENTO CORRESPONDIENTE A LOS AVANCES Y EVOLUCIONES QUE PERIÓDICAMENTE SE DEBE REALIZAR AL POA

### **CONDICIÓN**

El departamento administrativo deberá dar el seguimiento correspondiente para q se de cumplimiento con lo establecido en el POA

### **CRITERIO**

El seguimiento continuo para identificar el cumplimiento del POA sus metas y objetivos planteados a corto y largo plazo, se puede evidenciar en los objetivos planteados en el estudio.

### **CAUSA**

La falta de atención a esta herramienta causa que no se cumpla con las metas planteadas y se desestabilice la parte organizacional de la compañía

### **EFECTO**

La poca hizo que no supieran que están haciendo bien o mal y si en realidad realizaban de manera adecuada las tareas o si utilizaban de manera eficiente los recursos asignados.

### **CONCLUSIÓN**

El no dar el seguimiento y atención requeridos al POA provoco que la utilice de manera inadecuada los recursos asignados a la misma, provocando así el no cumplimiento de las metas y objetivos planteados con anterioridad.

### **RECOMENDACIÓN**

El Gerente de la compañía se le recomienda dar la debida atención y seguimiento continuo a los funcionarios y trabajadores para que se dé cumplimiento con lo q establece el POA, para de esta manera identificar los puntos positivos o negativos que están realizando y así poder establecer criterios de mejora y poder cumplir con las metas y objetivos ya establecidos.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

HH 3/4

H3. FALTA LA DECISIÓN DE LA GERENCIA PARA IMPLEMENTAR PLANES Y PROGRAMAS QUE AYUDEN AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS Y OFICINAS DE LA COMPAÑÍA.

### **CONDICIÓN**

No cuenta con soportes o mantenimientos técnicos para implementar planes y programas que ayuden al mejoramiento continuo de los diferentes departamentos y oficinas de la compañía

### **CRITERIO**

La unidad si deberá considerar capacitar al personal en aspectos que ayuden al buen funcionamiento de esta compañía

### **CAUSA**

Causa un desequilibrio en los departamentos de la compañía

### **EFECTO**

El no dar mantenimiento a los sistemas (base de datos) ha provocado que no se cuente con información actualizada y que la compañía tenga falencias a largo plazo no serían fácil de recuperarse.

### **CONCLUSIÓN**

Ha provocado molestias y contrariedades con los diferentes departamentos de la compañía

**RECOMENDACIÓN** se recomienda contratar un experto mismo que de un seguimiento adecuado a los procesos administrativos dentro la compañía de forma periódica para obtener resultados que beneficien al proceso de mejoramiento y búsqueda del éxito

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>

## MONITOREO

HH 4/4

**H4.** NO PORQUE EL PERSONAL OPERATIVO OMITE LA ENTREGA DE INFORMACIÓN, DANDO COMO CONSECUENCIA EL MAL FUNCIONAMIENTO DE CIERTAS ÁREAS.

### **CONDICIÓN**

La falta de información no entregada hace que la compañía funcione sin un determinado control y así se puede evidenciar los problemas que esto causa

### **CRITERIO**

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.”

### **CAUSA**

La falta de tiempo e importancia ha causado que en compañía no se identifique los controles internos adecuados para todos los bienes que custodian.

### **EFECTO**

Por la falta del entrega de documentación no se puede saber si se están cumpliendo con los objetivos de la compañía, registrados y entregados, además no se conoce si se está dándoles el cuidado debido y oportuno.

### **CONCLUSIÓN**

La compañía ha descuidado el control interno en todos los aspectos relacionados con la área administrativa, esto ha provocado que no se puede conocer efectivamente cual es el desempeño de las actividades que realiza el departamento.

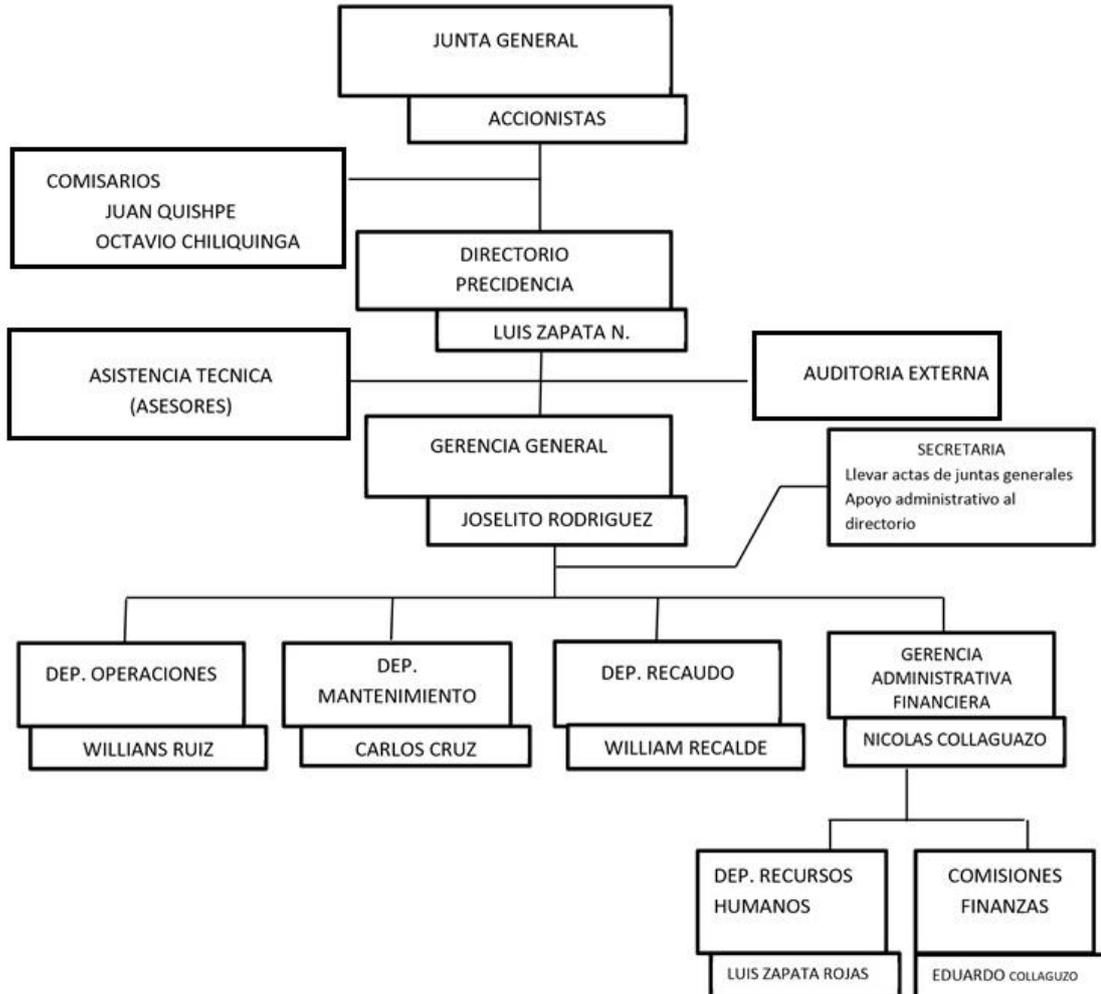
### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a los dirigentes de la compañía que se realice el monitoreo correspondiente a fin que identifique los controles internos que deben ser constantemente evaluados.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>25.02.16</b>

**ASUNTO: EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA TRANSPLANETA S.A.**



Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>04.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>04.03.16</b>

## ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

REO 2/2

Una vez a analizado el organigrama actual nos damos cuenta que se puede mejorar para beneficio de la compañía. Este organigrama si bien es cierto cumple con los requisitos básicos para el funcionamiento de esta Compañía, de tal manera que a lo largo de los años se ha venido trabajando en base a este y muchas de las veces de forma empírica y gracias a la buena voluntad de los socios.

Se propone un nuevo organigrama con un una mayor visión enfocado en las necesidades y requerimientos que tiene esta Compañía para de esta manera hacer más operativa la Administración, en el que se incrementa personal de apoyo en los diferentes departamentos que tienen funciones específicas en el cual los directores tendrán la responsabilidad de informar al directorio y a la gerencia sobre la marcha de su departamento para que se logre realizar los análisis correspondientes en el directorio para tomar los correctivos correspondiente y se logre una compañía sustentable y sostenible.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>04.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>04.03.16</b>



Elaborado por: Alexandra León

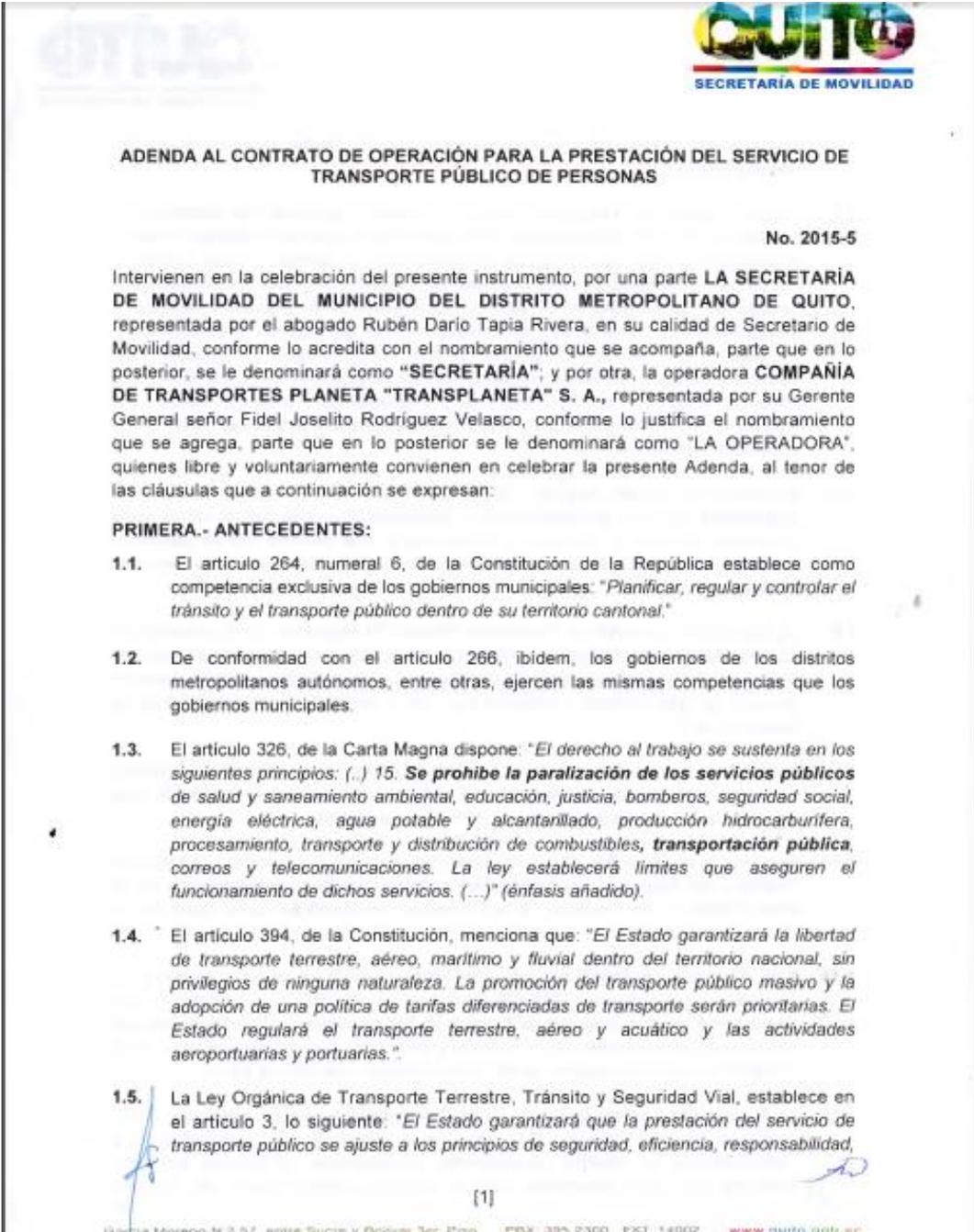
Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>04.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>04.03.16</b>



✓ Revisado

☒ Sustentado con evidencia

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>



✓ Revisado

Ⓢ Sustentado con evidencia

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>



**ADENDA AL CONTRATO DE OPERACIÓN PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE  
TRANSPORTE PÚBLICO DE PERSONAS**

No. 2015-5

Intervienen en la celebración del presente instrumento, por una parte **LA SECRETARÍA DE MOVILIDAD DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**, representada por el abogado Rubén Darío Tapia Rivera, en su calidad de Secretario de Movilidad, conforme lo acredita con el nombramiento que se acompaña, parte que en lo posterior, se le denominará como "**SECRETARÍA**"; y por otra, la operadora **COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S. A.**, representada por su Gerente General señor Fidel Joselito Rodríguez Velasco, conforme lo justifica el nombramiento que se agrega, parte que en lo posterior se le denominará como "**LA OPERADORA**", quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar la presente Adenda, al tenor de las cláusulas que a continuación se expresan:

**PRIMERA.- ANTECEDENTES:**

- 1.1. El artículo 264, numeral 6, de la Constitución de la República establece como competencia exclusiva de los gobiernos municipales: "*Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.*"
- 1.2. De conformidad con el artículo 266, ibidem, los gobiernos de los distritos metropolitanos autónomos, entre otras, ejercen las mismas competencias que los gobiernos municipales.
- 1.3. El artículo 326, de la Carta Magna dispone: "*El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: (...) 15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, **transportación pública**, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios. (...)*" (énfasis añadido).
- 1.4. El artículo 394, de la Constitución, menciona que: "*El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.*"
- 1.5. La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, establece en el artículo 3, lo siguiente: "*El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad,*

[1]

Calle García Moreno N° 2 57, entre Sucre y Bolívar 3er. Piso PBX: 395 2300 EXT: 14002 www.quito.gob.ec

✓ Revisado

☒ Sustentado con evidencia

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>



Urbano de Personas, suscrito el 21 de abril de 2009 en los términos que se detallan a continuación:

Refórmese la la Cláusula Cuarta, del contrato de Operación por el siguiente texto:

"CUARTA: PLAZO.- 4.01.- El plazo de duración del presente contrato será hasta el 31 de diciembre de 2016."

En lo demás las cláusulas y estipulaciones del contrato principal celebrado entre las partes quedan vigentes por lo que sus estipulaciones, derechos y obligaciones adquiridos, surten pleno efecto legal, en todo aquello que no ha sido modificado.

Se entienden incorporadas a la presente Adenda todas las disposiciones legales que hubieren entrado en vigencia a partir del 1 de enero de 2016.

**TERCERA.- CONTROVERSIAS:**

Las controversias que se deriven del presente instrumento, se resolverán mediante la asistencia de un mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito.

**CUARTA.- ACEPTACIÓN:**

Las partes aceptan el contenido de todas y cada una de las cláusulas del presente instrumento, y en consecuencia se comprometen a cumplirlos en toda su extensión, en fe de lo cual y para los fines legales correspondientes, lo suscriben en unidad de acto, en dos (2) ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Quito, D.M. a 31 de diciembre de 2015.

p) SECRETARIA DE MOVILIDAD	p) OPERADORA
Ab. Rubén Darío Tapia Rivera Secretario de Movilidad	Sr. Fidel Jeselito Rodríguez Velasco Representante Legal

	NOMBRES	FECHA	SUMILLA
Elaborado por:	Ing. Roberto Noboa		
Revisado por:	Ab. Andrea Flores A.		

✓ Revisado

Ⓢ Sustentado con evidencia

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>

VD 5/5

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO SECRETARÍA DE MOVILIDAD DIRECCIÓN METROPOLITANA DE GESTIÓN DE LA MOVILIDAD			
Fecha de emisión: 15 de noviembre de 2013		Fecha de vigencia: 31 de diciembre de 2013	
OPERADOR			
Operadora:	Compañía de Transporte Pública "Transportes" S.A.	Código operador:	043
Servicio:	Ruta: línea Patate - Patate - Patate		
Descripción:	Línea: Línea de Buses (L1) y Autos Pájaros, Ciudadela Martha Bucarri	Teléfono: 2618800 / 2612268	
RUTA			
Nombre:	MARTE - SANTO TOMÁS 2 - SARRACENAL - CIUDAD JARDÍN	Código ruta:	708
Origen (Barrio): Remacha - Ciudad Jardín		Destino (Barrio): Marte	
Descripción (servicio): 05 y 04 (Mañana)		Materia (Materia): Bv. Patateña y Calata (circulación)	
RECORRIDO			
SENTIDO 1		SENTIDO 2	
AA. PATATEÑA Y CALATA (circulación)		BB. Y PISA (Mañana)	
AA. PATATEÑA		BB.	
AA. VELASCO BARRA		BB.	
AA. MARTE		BB.	
COBAJÓN		BB.	
AA. MALDONADO		BB.	
BB.		AA. MALDONADO	
BB.		COBAJÓN	
BB.		AA. MARTE	
BB.		PATATEÑA	
BB.		AA. VELASCO BARRA	
BB.		AA. PATATEÑA	
AA. PATATEÑA Y CALATA (circulación)		AA. PATATEÑA Y CALATA (circulación)	

PLANEOS DE OPERACIÓN							
Hora Auto (hh:mm)	LUNES A VIERNES		SÁBADOS		DOMINGOS Y FERIADOS		S
	en	de	en	de	en	de	
Intervalo (hh:mm)	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00	0:00
Frecuencia (veh./hora)	10	8	8	8	8	8	8
Tiempo de recorrido (veas/h)	2:05	2:00	2:05	2:00	2:05	2:00	1:00
Capacidad por vehículo (veas/h)	25,72		25,72		25,72		25,72

OBSERVACIONES			
GENERALES	LUNES A VIERNES	SÁBADOS	DOMINGOS Y FERIADOS
No se debe operar con la de Intervalo:			

✓ Revisado

Ⓢ Sustentado con evidencia

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>

## ASUNTO: INDICADORES DE GESTIÓN

### INDICADORES DE ÉTICA

1. OBJETIVO: Conocer el personal que conoce la misión, visión y objetivos de la Compañía para que se comprometan y contribuyan al logro de los mismos.

$$\text{Ética} = \frac{\text{Personal que conoce la misión, visión y objetivos}}{\text{Total personal de la Compañía}}$$

$$\text{Ética} = \frac{22}{51}$$

$$\text{Ética} = 43,13\%$$

**ANÁLISIS:** Como se puede apreciar el 43,13% del personal conocen la misión, visión y objetivos de la Compañía por lo que se debe tomar medidas para capacitar a todos los miembros, personal administrativo, empleados y trabajadores para que conozcan cuales son las funciones, metas y aspiraciones de la compañía para que de esta manera ayuden a la consecución de los mismos.

### INDICADOR DE EFICIENCIA

1. OBJETIVO: Capacitar al personal

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Capacitaciones cumplida}}{\text{Capacitaciones Programadas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{3}{4}$$

4

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>

Eficiencia = 75%

IG 2/2

**ANÁLISIS:** Las capacitaciones programadas no se han cumplido al 100% lo que influye que no se cumpla con el cronograma para el año.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>15.03.16</b>

**ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN**

**CP 1/1**

Riobamba, 30 de Abril del 2016

Ingeniero

Joselito Rodríguez

**GERENTE DE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA  
"TRANSPLANETA" S.A.**

Presente.-

De mi consideración:

Se ha revisado la DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A., correspondiente al período 2014, el trabajo fue realizado en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la auditoría de gestión a la DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. se presentan en el siguiente informe expresando conclusiones y recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la Compañía.

Hago propicia la oportunidad para reintegrarle mis agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Jorge Arias Esparza  
SUPERVISOR DE EQUIPO

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>30.04.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>30.04.16</b>

**ASUNTO: INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN**

Riobamba, 10 de Mayo del 2016

Ingeniero

Joselito Rodríguez

**GERENTE DE COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA  
"TRANSPLANETA" S.A.**

Presente.-

De mi consideración:

En la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo a los diez días del mes de Mayo del dos mil dieciséis, suscribe el Ingeniero Jorge Arias Esparza en calidad de Supervisor del Equipo de Auditoría, en la sala de sesiones de la institución, con el objeto de dar constancia de la lectura del informe de auditoría de gestión realizada a la COMPAÑÍA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A., período 2014, que fue realizada en conformidad a las normativas vigentes.

A continuación se cita las respectivas debilidades encontradas con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Reitero mis agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Jorge Arias Esparza  
SUPERVISOR DE EQUIPO

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.05.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.05.16</b>

**Introducción**

Con la finalidad de entregar una comunicación fluida para lograr que las recomendaciones se implanten con los beneficios que de ella se deriven a continuación se presenta los diferentes hallazgos encontrados durante la auditoría.

**H 1.** NO SE HA REALIZADO ESTUDIOS DESDE EL MOMENTO DE SU CREACIÓN.

**CONCLUSIÓN**

La poca atención brindada para la selección del personal no permitirá que los mismos trabajen de manera óptima y adecuada en la compañía y que ayuden a la consecución de las metas planteadas.

**RECOMENDACIÓN**

El departamento de talento humano se le recomienda implementar procesos adecuados para seleccionar al personal tomando en cuenta experiencia, competencia, habilidades entre otros aspectos importantes para de esta manera contar con personal adecuado y eficiente.

**H2.** NO SE DA LA IMPORTANCIA ADECUADA NI EL SEGUIMIENTO CORRESPONDIENTE A LOS AVANCES Y EVOLUCIONES QUE PERIÓDICAMENTE SE DEBE REALIZAR AL POA

**CONCLUSIÓN**

El no dar el seguimiento y atención requeridos al POA provoco que la utilice de manera inadecuada los recursos asignados a la misma, provocando así el no cumplimiento de las metas y objetivos planteados con anterioridad.

**RECOMENDACIÓN**

El Gerente de la compañía se le recomienda dar la debida atención y seguimiento continuo

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.05.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.05.16</b>

a los funcionarios y trabajadores para que se dé cumplimiento con lo que establece el POA,

para de esta manera identificar los puntos positivos o negativos que están realizando y así poder establecer criterios de mejora y poder cumplir con las metas y objetivos ya establecidos.

**H3. FALTA LA DECISIÓN DE LA GERENCIA PARA IMPLEMENTAR PLANES Y PROGRAMAS QUE AYUDEN AL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS Y OFICINAS DE LA COMPAÑÍA.**

#### **CONCLUSIÓN**

Ha provocado molestias y contrariedades con los diferentes departamentos de la compañía

**RECOMENDACIÓN** se recomienda contratar un experto mismo que de un seguimiento adecuado a los procesos administrativos dentro la compañía de forma periódica para obtener resultados que beneficien al proceso de mejoramiento y búsqueda del éxito.

**H4. NO PORQUE EL PERSONAL OPERATIVO OMITIÓ LA ENTREGA DE INFORMACIÓN, DANDO COMO CONSECUENCIA EL MAL FUNCIONAMIENTO DE CIERTAS ÁREAS.**

#### **CONCLUSIÓN**

La compañía ha descuidado el control interno en todos los aspectos relacionados con la área administrativa, esto ha provocado que no se puede conocer efectivamente cual es el desempeño de las actividades que realiza el departamento.

#### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a los dirigentes de la compañía que se realice el monitoreo correspondiente a fin que identifique los controles internos que deben ser constantemente evaluados.

Realizado: <b>ALLG</b>	Fecha: <b>10.05.16</b>
Revisado: <b>JEAE</b>	Fecha: <b>10.05.16</b>

## CONCLUSIONES

- Desde la creación de La Compañía De Transportes Planeta “Transplaneta” los Dirigentes no se han preocupado de realizar Auditorías de Gestión que permitan medir el grado de eficiencia y eficacia de los procedimientos que tienen relación con el manejo del talento humano.
- La falta de herramientas como un Organigrama Estructural de acuerdo a las necesidades impide el normal desarrollo de las actividades en sector de recursos Humano y Financiero.
- Los miembros de la compañía desconocen de los procesos administrativos internos.
- Los objetivos planteados por la compañía no se han cumplido en su totalidad
- Personal des motivado por la falta de capacitación adestramiento y formación y enseñanza de acuerdo a sus áreas de trabajo.
- No existen documentos que permitan evidenciar los logros alcanzados en lo q respecta al desarrollo y crecimiento institucional.
- Las autoridades no disponen de un estudio que ayude al mejoramiento y productividad de la compañía.

## RECOMENDACIONES

- A los dirigentes de la compañía se recomienda que se realice por lo menos una vez al año una auditoria de gestión para poder medir la eficiencia y la eficacia de los procedimientos de esta institución.
- Se recomienda cambiar el organigrama estructural por el propuesta para que la compañía tenga un mejor funcionamiento basado en una estructura mas apropiada.
- Socializar los procesos que se vienen realizando dentro de la compañía con todos los miembros para de esta manera tener personal más eficaz.
- Enfocarse en las metas y objetivos de la compañía para que se den cumplimientos de una manera ágil y programada en tiempos.
- Motivar al personal a través de capacitaciones y métodos de enseñanza y aprendizaje para que la compañía logre su crecimiento de forma inmediata.
- Crear un archivo para q se pueda obtener la información de la vida institucional de forma ágil y segura.
- Que se realicen estudios periódicamente para mejorar los inconvenientes que este arroje.

## BIBLIOGRAFÍA

- American Institute of Certified Public Accountants. (2002). *Statement on Auditing Standards*. New York: AICPA.
- Arens, A. et al (2007). *Auditoría un Enfoque Integral*. 11ª ed. México: Pearson Educación.
- Alzate, A. T. (2001). *Auditoría de Sistemas una visión práctica*. Manizales: Universidad Nacional de Manizales.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carrasco, D. S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. 2ª ed. Lima: San Marcos.
- Cook, J. et al (1987). *Auditoría*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. 3ª ed. Quito: Abaya Yala.
- Meigs, W. (1994). *Principios de Auditoría*. Mexico: Diana.
- De la Peña, A. (2011). *Auditoría Un Enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Whittington, R. et al (2007). *Principios de Auditoría*. México: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### **Anexo N°. 1: Propuesta**

LA COMPAÑIA DE TRANSPORTES PLANETA "TRANSPLANETA" S.A. es una institución que trabaja en beneficio de la comunidad así como también de los clientes internos, esta compañía tiene como objetivo principal el servicio a los clientes de forma eficiente y eficaz, esta situada en la capital del país, por lo que le da una oportunidad única para ubicarse en las compañías líderes de transporte de país,

Una vez analizada la información correspondiente desde su creación y los avances que se ha ido dando en el transcurso del tiempo tanto en la parte administrativa como en la parte financiera y operativa, se logra evidenciar que la compañía tiene algunas falencias como es la falta de educación a los miembros de la Compañía como también que la parte estructural de esta no ha cambiado o ha ido evolucionando con el pasar de los años es por tal razón que se plantea y se propone que se mejore el organigrama estructural y que se designe recursos para las capacitaciones al personal y a los miembros de la compañía para que de esta manera se logre que la Compañía funcione de mejor manera.

Organigrama estructural:

Es importante que se haga un nuevo organigrama en el que se pueda confiar para que la compañía empiece un nuevo proceso de calidad administrativa, en este organigrama se unifica algunas de las funciones en un solo departamento con la finalidad de que no se duplique esfuerzos por separado, ya que un solo departamento tiene la capacidad de realizar algunas actividades sin necesidad de solicitar permiso a otro departamento sobre todo nos basamos en la descentralización de funciones.

Esta compañía se estructura en cuatro departamentos como son el departamento de talento humano y Financiero, departamento de Mantenimiento Vehicular, departamento operativo y el Administrativo.

**Departamento de recursos humanos u finanzas.** Este departamento es el que se encarga de todo el capital de la compañía, tanto humano como financiero.

Se encargara de la elaboración del PAC y POA como también de la elaboración de los planes y programas de vayan en beneficio de la compañía así también serán los

encargados de mantener un banco de proyectos que beneficien la matriz productiva de esta institución, dentro de este departamento se realizara la contratación del personal adecuado para q marche en función de lo que establece la misión y la visión así como los objetivos de la compañía.

Será el encargado del control interno del personal para q se dé cumplimiento con las funciones de los empleados y trabajador así como con los horarios establecidos por el departamento administrativo este departamento tiene que trabajar en concordancia y en el mismo nivel que los demás departamentos

### **Departamento de e mantenimiento vehicular:**

Este departamento es un engranaje muy especial del motor productivo de la compañía ya que será el q vele por el mantenimiento de parque automotor así el técnico encargado de este departamento tendrá la convicción de que se dé la atención necesaria a los vehículos,

Se coordinara con los otros departamentos para que se provea de las herramientas necesarias para que el departamento funcione adecuada mente así este departamento será el encargado de q se provea de los planes de contingencia necesarios y proyectos para que las unidades vehiculares funcionen correctamente.

### **Departamento Operativo.**

en este departamento se concentra toda la fuerza operativa del personal como son el personal operativo los jornaleros trabajadores personal de mantenimiento, este departamento trabajara muy pegado al departamento de recursos humanos y de finanzas ya que será quien informe de las actividades q realiza este en beneficio de la compañía

### **Departamento administrativo.**

Este departamento es muy importante ya q es el que se encarga de la parte administrativa , es el rector de del control a nivel gerencial administrativo y operativo en este departamento se recauda toda la información de la institución para q se logre realizar los acercamiento necesarios con la gerencia y la junta general para crear resoluciones administrativas y el respectivo organigrama de funciones de cada uno de los puestos se encargara del control de toda la organización y será quien vele por la estabilidad de la compañía , también será el vínculo con la parte jurídica cuando sea

necesario contratar los servicios profesionales los abogados y doctores en derecho, ya que no se puede apreciar en el organigrama propuesto no se crea el departamento jurídico, ya que es mas económico contratar a un profesional por casos específicos antes que cancelar un profesional permanentemente

### **Capacitaciones**

Las capacitaciones propuestas para mejorar el ambiente de trabajo y la productividad se lo realizan de forma periódica y a todo el personal sin importar el nivel jerárquico que este tenga, entre los cursos que se propone.

### **Formación y capacitación. Mejorar las capacidades a nivel interno y externo.**

Diseñar una propuesta de formación y capacitación, en todos los ámbitos, de autoridades, empleados y trabajadores, enfocándose en la propuesta institucional de ser un actor decisivo para el desarrollo.

El fundamento del éxito de una organización que emprende cambios en base a una postura estratégica, es la calidad del capital humano con que cuenta, el la compañía no debe ni quiere descuidar este tema y lo asume con responsabilidad.

Se plantea:

- ✓ Planear y suministrar la capacitación requerida para el personal administrativo, técnico y directivo.
- ✓ Diseñar el sistema de evaluación de desempeño determinando los indicadores de desempeño grupal e individual.

La propuesta tiene como políticas y parámetros básicos los siguientes:

- ✓ Compartir la propuesta estratégica: la visión, la misión y los objetivos estratégicos.
- ✓ Contribuir al desarrollo de las áreas.
- ✓ Asignar una fracción del presupuesto para programas y actividades de capacitación.
- ✓ Procurar el beneficio de todos.

- ✓ Existencia y mantenimiento de un clima institucional que permita vincular y retener profesionales y técnicos formados y capacitados.
- ✓ El desarrollo personal será un proceso permanente.
- ✓ Ambiente de trabajo y administración técnica en la cual el talento humano esté comprometido con el logro de los objetivos de la institución.

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	Programa de capacitación al personal en temas generales (relaciones humanas, computación, atención al público, gestión presupuestaria, monitoreo y evaluación, gestión tributaria, elaboración de proyectos, etc.)
2	Programa de capacitación en temas específicos (desarrollo local, participación ciudadana, presupuestos participativos, gestión estratégica, políticas, ordenanzas, etc.)

**Comunicación. Establecer un sistema de comunicación e información.**

Establecer un sistema de comunicación e información que facilite el acercamiento interno, entre quienes hacen en compañía, y externo, con la sociedad civil (cliente).

Las actividades de comunicación, si bien contarán con un responsable de generar instrumentos comunicacionales, se concibe más como una estrategia general que obliga a desarrollar capacidades en cada área. Es el medio que facilita la interrelación a nivel interno y externo. Debe ofrecer elementos fortalecer y construir identidad y para crear unidad y cohesión institucional.

Para un mejor funcionamiento colectivo, es necesario mejorar los canales de información interna, para lo cual deberán desarrollarse instrumentos como boletines, carteleras, etc., que permitan una mayor acercamiento entre las áreas de trabajo y la generación de una visión de la organización como un conjunto, entre sus objetivos está también el desarrollar espacios de reflexión.

Es necesaria la construcción de una página web, no solo institucional sino de promoción de la Compañía, es decir debe ser un instrumento de apoyo al desarrollo.

**Estructura. Diseñar una estructura ágil y funcional a la propuesta de desarrollo local.**

Proveer a la institución de la estructura legal, técnica y operacional para facilitar su trabajo. Realizar las acciones necesarias para lograr un mejoramiento continuo del funcionamiento, con base en una mejora en la calidad de sus servicios e incorporando áreas relacionadas con sus nuevas actividades como promotor del desarrollo económico

No.	Nombre del programa, proyecto o acción
1	Diseñar propuesta de reestructura institucional
2	Actualizar reglamentos y normas
3	Establecer las áreas funcionales y operativas necesarias para impulsar la propuesta
4	Generar capacidades para elaboración de reglamentos que consoliden la propuesta
5	Estructurar una instancia encargada de diseñar la promoción de la compañía

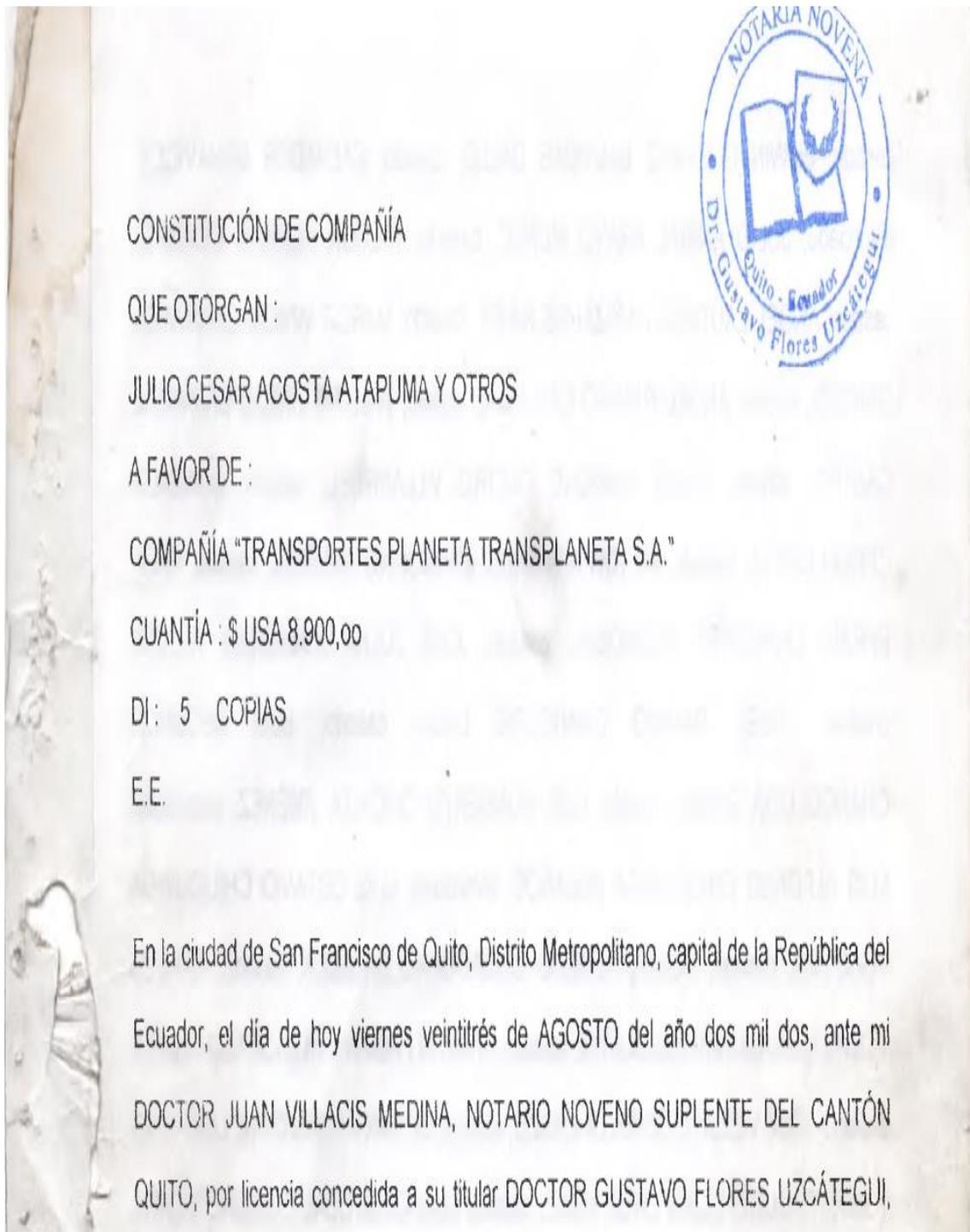
## Anexo N°. 2: Directorio de accionistas

DIRECTORIO DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA "TRANSPLANETA" S.A							
REGIS.	DISCO	ACCIONISTA	C.I.	PLACA	AÑO	TELEFONO	CELULAR
2131	133	ACURIO MADRIL NELSON ANÍBAL	050157247-3	PZT-432	1995	3006-030	
2069	19	ACURIO MOLINA WILSON RAMIRO	050199664-9	PAU-657	2004		
2136	2	Acurio Salguero Néstor Euclides	050018754-7	PAA-7535	2010	2694-380	
2183	31	Alulema Farinango Segundo Florencio	050119009-4	PZO-079	2004	2690-170	
2119	7	Alvear Bastidas Jose Miguel	170799932-0	PUG-653	2007	2657-247	0991-355-709
2063	126	Andagana Aucatoma Klever Vinicio	171599302-6	PAQ-431	2003		0983283965
2182	10	Avila Gallo Luis Marcelo	050173695-3	PUK-635	2009	2628-179	0984-911-091
2181	21	Ayala García Aníbal	170079157-5	PZY-708	2002	2295-024	0996-137-013
2210	22	Balseca Fuentes Maria Jenette	171023242-0	PZC-621	1994	2974-180	998379091
2053	155	Balseca Parra Jorge Ivan	171826406-0	PZN-858	1999	3084525	
2180	25	Barragán Espín Ismael Moises	020052064-1	PAU-652	2004	2694-418	0998-026-044
2100	26	Bastidas Gallo Edwin Gustavo	050139131-2	PZO-480	2004	3651-173	0993889488
2096	78	Bastidas Gallo Edwin Gustavo	050139131-2	PAA-6476	2010	3651-173	0993889488
2133	15	Bastidas Gallo Wilian Polivio	050215409-9	PAB-1881	2012		0997699974
2121	125	Bastidas Gallo William Polivio	050215409-9	PUD-728	2007		0997699974
2116	36	Caizaguano Tigasi Carlos	050127868-3	PAA-7302	2010		0991350462
2074	66	Caizaguano Tigasi Carlos	050127868-3	PZQ-796	2005		0991350462
2199	29	Calero Caiza Jaime Rodrigo	171242916-4	PAA4063	2009	3072-488	0993-197-272
2126	30	Carranza Garcés Marco Vinicio	180201196-3	PUK-659	2009	2693-571	0993-351-402
2190	32	CATOTA PICUASI LUIS MAARCELO	170973634-0	PAU-454	2002		
2140	16	Catota Yugsi Luis Marcelo	171234155-9	PZU-753	2005	2611-469	0998731815
2064	124	Cepa Villalva Lida Piedad	020006885-6	PUB-166	2005	2732-974	0992848302
2196	14	Cruz Chiluisa Carlos Roberto	171576317-1	PAB-2157	2012	2675-974	0993399200
2175	115	Cruz Chiluisa Carlos Roberto	171576317-1	PAU-538	2004		
2079	104	Chancusig Casa Angel Ramiro	050079798-0	PAA-1069	2010	2690-212	0988304237
2158	121	Chancusig Casa Angel Ramiro	050079798-0	PAA-1059	2009		0988304237
2171	38	Chancusig Quishpe Maria Gabriela		PAU-471	2004	2690-212	0998101154
2076	178	Chango Guacho Damaris Alexandra	172245828-6	PZU-510	2005	2695-479	
2107	100	Chango Punina Angel Aurelio	020093094-9	PZN-362	1999	2695-479	0985059723
2095	64	Changoluisa María Sara	170997256-4	PAA-6551	2010	2670-229	0988513122
2189	56	Chariguaman Chariguaman Segundo	020140061-1	PZR-562	1998		09-89771080
2061	102	Chato Bombon Segundo Andrés	180163664-6	PUG-498	2006		0988104336
2188	42	Chiliquina Toaquiza Luis Octavio	170265140-5	PUC-700	2006	3463874	0988244493
2198	69	CHIMBO QUISPE CARLOS HERNAN	020152439-4	PZX-267	2001	3010848	0939697109
2132	13	Flores Martinez Segundo Alonso	050071323-5	PUA-003	2005		0982520802
2172	91	Fonseca Gavilanes Braulio Rufol	170823785-2	PZT-982	2001	2974-180	

2174	43	Fonseca Gavilanes Norton Dylon		PZU-528	2005	2693-230	0983142713
2060	95	García Cárdenas Jorge Ivan	040050837-0	PZO-697	2004		0995231514
2120	169	GUACHILEMA LOOR FÁTIMA IDALIA	060327574-4	FACTURA	2013	9,84E+08	
2106	3	Gualotuña Ninahualpa Ruth Carina	171914036-8	PZO-169	2004	3237-626	098-707-112
2103	61	Guamaní Jacho José Miguel	170296783-5	PZQ-671	2005	97-563-486	
2077	154	Guano Gutierrez Fanny Mercedes		PZL-974	1998	2698-330	0984548937
2224	174	Guayasamín Guayasamín Jose Migue	170065761-0	PUG-503	2006	2657-885	
2097	55	Guevara Saldaña Miguel Leonidas	170382292-2	PZV-784	2002	2690-179	0984437903
2094	146	Guevara Saldaña Miguel Leonidas	170382292-2	PUK-672	2009	2690-179	0984437903
2155	153	HERRERA TERAN LUIS RIGOBERTO	170688411-9	PZZ-545	2002	3817094	0988808156
2112	129	Jacho Caillagua José Toribio	171837087-5	PAB-2134	2010		0993030778
2163	93	Jacho Caillagua José Toribio/Olalla Escobar Jorge Geov		PZZ-464	2001		0993-030-778
2066	4	Jarrin Espín Luis Marcelo		PUH-309	2007		0984509103
2056	60	Jarrin Espín Mario Rafael	180265501-7	PZU-679	2002		0984663919
2197	70	Lasluisa Moreno Raúl Heriberto	050049993-4	PZU-208	2005		0988051834
2214	27	Licto Aulestia Anibal Germán	050187674-2	PZU-118	2005		092-674-392
2169	77	Logacho Sangoluisa César Hernán	170427440-4	PAO-126	2003	3007-364	0992521355
2092	75	Llamba Pullopaxi Raúl Arturo	050128044-0	PUG-022	2007	3001-635	0987526042
2178	67	Llerena Alarcón Gilbert Patricio	180248620-7	PUG-195	2007	2950-326	
2086	1	Llumiquinga Achig Freddy Patricio	171124182-6	PAA-6209	2011		0987753246
2090	94	Llumiquinga Achig Freddy Patricio	171124182-6	PAA-4637	2009		0987753246
2101	57	Llumiquinga Simbaña Alfredo	170253317-3	PAA-9194	2010	2490-700	0998423834
2220	142	MARTÍNEZ CHILUISA NESTOR FRAN	050297641-8	PZN-533	1997		
2059	62	Martínez Moposita Gilberto Raúl	180262906-1	PZU-957	2006	2691-995	0986575030
2167	88	Martínez Moposita Gilberto Raúl	180262906-1	PUK-846	2009	2691 - 995	
2206	97	Martínez Salguero José Jaime	050084277-8	PUK-648	2009	2697-153	0995610702
2211	120	Martínez Salguero Nestor Francisco	050139874-7	PUK-655	2009	3076181	0983282040
2191	63	Martínez Tapia Diego Rafael	050235165-3	PZQ-618	2004	2964-733	0983271748
2204	83	Mayorga Carlos Enrique	180033974-7	PZY-738	2002	2235756	0999138339
2062	128	Mendoza Heredia William Kleber	050114054-5	PUK-667	2009		0993043218
2162	130	Milan Quille Angel Ovidio	020146166-2	PZZ-020	2001		0998702898
2087	89	MOLINA GORDILLO BLNACA AZUCE	501533004	PZQ-582	2005	26947894	992943227
2227	41	Molina Gordillo Edgar Eduardo	180045269-8	PZN-727	1999		0998318734
2122	103	Molina Gordillo Marco Anibal	050164526-1	PAA-6997	2010		2974-675
2127	123	MOLINA GORDILLO MARCO ANÍBAL	050164526-1	PZZ-390	2002		2974-675
2080	147	Montaluisa Simba José Gabriel	050067376-9	PUB-764	2006	2603-744	0998307831
2118	51	Montaquiza Cruz Martha Cecilia	170243121-2	PAU-108	2004	2694-701	
2164	139	MOPOSITA LÓPEZ JOSE RAÚL	171304405-3	PAU-800	2004	2690571	0989372929
2213	132	Mora Anrrango José Ignacio	170669129-0	PZS-156	1999	2975-097	
2078	92	Morales Avila José Alfredo	050047472-1	PUG-459	2006	2671-381	09981516535
2219	106	Navarrete Vaca Blanca Leobina	171258501-5	PZU-703	2004	099948437	
2057	101	Navarrete Vaca Carlos German	170664906-6	PUG-434	2007	2820-122	0984432784
2149	82	Nolasco Ortiz Diego Xavier	171919571-2	FACTURA	2011	2692-778	
2051	171	Orellana Pezantes Marcela Jeaneth	171224644-4	PAU-958	2004	265-9196	0998442558
2177	53	Oyos Vásquez Edwing Orlando	171055175-3	PUB-580	2006	2635-523	0983583842
2058	151	Pacheco Carrión Eulogio Amadeo	110163188-3	PZU-262	2005	3072-641	0987292080
2205	114	Paredes Bonilla Moises Salomón	060162043-8	PUH-359	2008	2943-804	0997743333
2226	168	Paucar Amaquiña José Alfonso	170114435-2	PUD-585	2007	2695-335	
2148	12	Pérez Borja Julio Cesar	050011165-3	PAA-6745	2010	2615-210	0983792507
2117	117	Pérez Borja Julio Cesar	050011165-3	PZN-306	1998	2615-210	

2088	118	Pérez Ortiz Marco Vinicio	171016271-8	PZN-859	1998		0995932453
2216	122	Pérez Ortiz Marco Vinicio	171016271-8	PAA-6762	2009		0995932453
2170	173	Punina Toapanta Segundo Alcibiades	180062380-1	PQR-428	2002	2694441	0988980580
2073	172	Puruncajas Mendoza Nelson Cristobal	170071504-6	PUK-689	2009	2622-579	0999728167
2065	107	Quillupangui Caiza Luis Antonio	170434219-3	PUK-125	2009	2695377	0989171640
2225	144	Quillupangui Caiza Luis Antonio	170434219-3	PAA-5646	2009	2695377	0989171640
2185	33	Quishpe Aimara Mariana de Jesús	170248515-0			2638-718	0995523038
2084	127	Quispe Andache Juan Gonzalo	060190860-1	PUK-820	2009		0984892146
2168	152	Quispe Andache Juan Gonzalo	060190860-1	FACTURA	2014	2692-567	0984892146
2054	87	Ramirez Cambo Rómulo Rodrigo		PZQ-463	2004		0980825778
2075	143	Ramos Cando Marco Antonio	170777852-6	PAQ-739	2004	2845-477	0999682189
2208	105	Rea Cudco Segundo Andrés	060193191-8	FACTURA	2014	2672-774	0984445299
2052	116	Rea Cudco Segundo Andrés	060193191-8	PAA-9484	2011	2672-774	0984445299
2201	134	Rea Cudco Segundo Andrés	060193191-8			2672-774	0984445299
2070	74	Reascos Herrera Junior Raúl	171115529-9	PUK-793	2009	3040-947 /	096161127
2082	159	Recalde Capilla Edison Wilberto	170469794-3	PAB-2135	2012	2672-314	
2102	138	Recalde Peñafiel Willian Ramón	170665412-4	PZQ-647	2005	2840-703	
2111	17	Rivera Villavicencio Luis Enrique	170112201-0	PAA-4549	2009		
2085	45	Rocha Pérez Galo Servando	050202314-6	PAA-9157	2010	32-710-249	
2093	58	Rodríguez Velasco Fidel Joselito	050168744-6	PUK-863	2009		0993612422
2154	141	Rodríguez Velasco Fidel Joselito	050168744-6	PAO-469	2003		0993612422
2217	135	Ruiz Morales Willians Manuel	171199438-2	PZO-049	2004	2626-723	0981288377
2193	86	Ruiz Ruiz Diego Vinicio	170992684-2	PAO-796	2002	2349-410	0984996-107
2138	148	Salinas Riofrío Galo Guillermo	180101632-8	PAI-659	2003	2699-210	
2203	149	Samaniego Guerrero Vicente Efrain	060055106-3	PZO-036	2004	2551-304	
2081	150	Sandoval Alomoto Mario Alonso	171164124-9	PUD-370	2007	2696-140	
2104	81	Santana García Darwin Anderson	171633448-5			084-991-337	
2055	158	Tapia Trujillo Segundo Jorge	050023651-8	PUH-323	2008	2696-140	
2091	59	Teneda Maisanche Irma Jeanett	180288824-6			2975-491	091-806858
2089	8	Tipan Angel Efrain	171829983-5	PUK-882	2008	2692-778	084-704-130
2142	160	Tipán Patiño Luis Fabián	170955356-2	PUA-026	2006	2696-005	
2160	167	Tituaña Criollo Nelly Margoth		PZY-557	2002	2695-378	
2166	145	Toaquiza Pila Roberto Carlos	050240782-8	PZO-035	2004	2974-095	
2068	6	TRANSPLANETA	1791855906-001	PUH-545	2006	2638-862	
2098	52	TRANSPLANETA	1791855906-001	PUH-546	2006	2638-862	
2110	18	TRANSPLANETA	1,79186E+12	PAB-2187	2012	2638-862	
2115	34	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	PAB-2189	2012	2638-862	
2215	46	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	PAB-2186	2012	2638-862	
2113	50	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	PAB-2193	2012	2638-862	
2187	76	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	PAB-2188	2012	2638-862	
2083	79	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	PAB-2194	2012	2638-862	
2165	80	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	PAB-2190	2012	2638-862	
2108	110	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	pab-2192	2012	2638-862	
2105	156	TRANSPLANETA S.A.	1,79186E+12	PAB-2191	2012	2638-862	
2161	166	TRANSPLANETA S.A.		PAB-2384	2012	2638-862	
2207	98	Vargas Gladys Alejandrína	171140001-8	PZQ-560	2005		0990764201
2159	165	Vargas Hidalgo Luis Aníbal	170370638-0	PAU-532	2004	2695-599	0993649792
2222	137	VITERI MEDINA GUIDO ROLANDO	180324550-3	PZT-880	1998	2008523	0990712325
2186	28	Yanchapanta de la Cruz Orlando Wilfr	050317909-5	PZR-605	1998	38-4832867	098-5612579
2195	84	Yanchapanta de la Cruz Raúl	1710854108	PAU-048	2004	9,84E+08	

**Anexo N°. 3: Escritura de constitución**



comparecen: JULIO CÉSAR ACOSTA ATAPUMA, casado; ACURIO SALGUERO  
NESTOR EUCLIDES, casado; EDGAR FABIÁN AGUILAR QUEVEDO, casado; ROSA  
MARÍA ALBÁN ESTRELLA, soltera; JORGE ANÍBAL ÁLVAREZ CARABALÍ, casado;  
JOSÉ ALONZO MARÍA ÁLVAREZ CASTILLO, casado; JOSÉ MIGUEL ALVEAR  
BASTIDAS, casado; MARCELO FERNANDO AMANGANO ESPINOSA, soltero; SERGIO  
ADOLFO ANAGUMBLA SIMBA, casado; ÁNGEL ALFREDO ANDRADE PEÑAFIEL,  
casado; SEGUNDO ARCOS FALCÓN, casado; CATALINA DEL ROCIO ARÉVALO  
CLAVIJO, soltera; JACQUELINE ELIZABETH ARÉVALO CLAVIJO, soltera; DIEGO  
PATRICIO ARÉVALO SALAZAR, casado; ENRIQUE GONZALO ARÉVALO URRÉA,  
casado; MARCO ANTONIO ARMAS ACURIO, casado; ALCIBÍADES AUCANCELA  
GARCÉS, divorciado; CARLOS URBANO ÁVILA CALDERÓN, casado; LUIS MARCELO  
ÁVILA GALLO, casado; LUIS HERNÁN ÁVILA ZAPATA, casado; ANÍBAL AYALA  
GARCÍA, casado; JORGE ALEXANDRO AYALA GUILCAPI, soltero; SEGUNDO  
BALTAZAR AYO NACATO, casado; MANUEL MECÍAS BALSECA FUENTES, casado;  
CERVILIO TULIO BARRAGÁN ARMIJOS, casado; ISMAEL MOISÉS BARRAGÁN ESPÍN,

#### Anexo N°. 4: Unidades de la compañía

