



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2017.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para obtener el grado académico de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

AUTORA: ALEXANDRA ELIZABETH AREVALO PILCO

DIRECTORA: ING. RAQUEL VIRGINIA COLCHA ORTIZ

Riobamba - Ecuador

2020

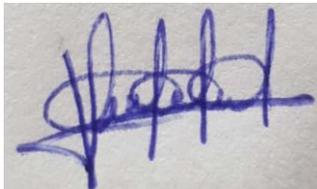
©2020, Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

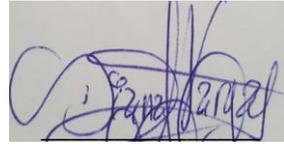
Riobamba, 03 de Marzo de 2020



Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco
C.C: 180444242-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2017.**, realizado por la señorita: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco , ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2020- Marzo-03
Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2020- Marzo-03
Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa MIEMBRO DE TRIBUNAL		2020- Marzo-03

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado principalmente a Dios, por ser mi fortaleza y guía, brindándome serenidad en los momentos difíciles.

A mis padres, quienes me apoyaron con su esfuerzo y dedicación constante en mis estudios, a mis hermanos por ser el ejemplo y guía a seguir, a mi segunda madre Eloísa quien me inculco valores brindándome su apoyo incondicional en cualquier momento y a quienes fueron mis docentes en la carrera por sus conocimientos brindados.

A mi madre Melva el pilar fundamental en mi carrera que siempre me ayudo en cualquier inconveniente que se me presente, por esas palabras de aliento recibidas y por creer en mí.

Alexandra

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirme ser parte de tan noble institución y en especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría y a todos sus docentes por haber compartido sus conocimientos, pieza clave que me ha permitido formarme profesionalmente.

Especial gratitud a la Ing. Raquel Colcha y al Ing. Diana Vargas por su confianza, paciencia y por su vasto conocimiento guiándome y motivándome para culminar el presente trabajo de titulación

Alexandra

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	6
1.1. Antecedentes investigativos.....	6
1.1.1. Antecedentes históricos.....	6
1.2. Fundamentación teórica.....	7
1.1.1 Auditoría.....	7
1.2.1.1 <i>Objetivos de la auditoría</i>	7
1.2.1.2 <i>Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)</i>	8
1.2.1.3 <i>Tipos de auditoría</i>	9
1.2.1.3 <i>Características de la auditoría</i>	11
1.2.1.4 <i>Importancia de la auditoría</i>	11
1.2.2. Auditoría de gestión.....	12
1.2.2.1 <i>Definiciones de auditoría de gestión</i>	12
1.2.2.2 <i>Objetivos de la auditoría de gestión</i>	12
1.2.2.3 <i>Alcance de la auditoría de gestión</i>	12
1.2.2.4 <i>Importancia de la auditoría de gestión</i>	13
1.2.2.5 <i>Proceso de la auditoría de gestión</i>	13
1.2.2.6 <i>Fases de la auditoría de gestión</i>	14
1.2.2.7 <i>Elementos de la gestión (5Es)</i>	15
1.2.2.8 <i>Análisis situacional de medios internos y externos FODA</i>	16
1.2.2.9 <i>Programas de auditoría</i>	17

1.2.2.10.	<i>Evidencia de auditoría</i>	18
1.2.2.11.	<i>Evaluación de la gestión</i>	18
1.2.3.	<i>Control interno</i>	18
1.2.3.1.	<i>Definición de control interno</i>	18
1.2.3.2.	<i>Importancia del control interno</i>	19
1.2.3.3	<i>Objetivo del control interno</i>	19
1.2.3.4	<i>Elementos de control interno</i>	19
1.2.3.5	<i>Componente del control interno COSO I</i>	20
1.2.4	<i>Riesgo</i>	21
1.2.4.1	<i>Definición de riesgo</i>	21
1.2.4.2	<i>Tipos de riesgos</i>	21
1.2.5	<i>Evidencia de auditoría</i>	21
1.2.6.	<i>Papeles de trabajo</i>	22
1.2.7.	<i>Marcas de auditoría</i>	22
1.2.8	<i>Hallazgo</i>	23
1.2.9	<i>Indicadores de gestión</i>	24
1.2.10	<i>Informe final de auditoría</i>	24
1.2.10.1	<i>Objetivos del informe</i>	24
1.3.	<i>Idea a defender</i>	24

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLOGICO	25
2.1.	Modalidad de la investigación	25
2.3.	Tipos de investigación	25
2.2.1	<i>Investigación experimental</i>	25
2.2.2	<i>Investigación descriptiva</i>	25
2.3	Población y muestra	25
2.4.	2.4. Métodos, técnicas e instrumentos	26
2.4.1	<i>Métodos de investigación</i>	26
2.4.2	<i>Técnicas de Investigación</i>	26
2.4.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	26
2.5.	Resultados	26

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
3.1. Título	37
3.2. Contenido de la propuesta.....	37
3.2.1 <i>Archivo permanente</i>.....	38
3.3. Archivo corriente	68
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	129

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Estructura organizacional	27
Tabla 2-2: Auditoría de Gestión.....	28
Tabla 3-2: Planificación Estratégica	29
Tabla 4-2: Cumplimiento	30
Tabla 5-2: Procesos.....	31
Tabla 6-2: Indicadores	32
Tabla 7-2: Objetivos Institucionales	33
Tabla 8-2: Capacitación a Personal.....	34
Tabla 9-2: Ejecución de Auditoría de Gestión.....	35
Tabla 10-2: Control Interno	36
Tabla 1-3: Personal de apoyo.....	47
Tabla 2-3: Recursos a emplear.....	67
Tabla 3-3: Escala de Calificación del Cuestionario	71
Tabla 4-3: Matriz de Prioridades Variables Internas.	99
Tabla 15-3: Matriz de Prioridades Variables Externas	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1. Nagas	9
Gráfico 2-1. Proceso de la Auditoría de Gestión.....	13
Gráfico 3-1. Componentes del Control Interno.....	20
Gráfico 1-2. Estructura organizacional	27
Gráfico 2-2. Auditoría de Gestión.....	28
Gráfico 3-2. Planificación Estratégica	29
Gráfico 4-2. Cumplimiento	30
Gráfico 5-2. Procesos	31
Gráfico 6-2. Indicadores.....	32
Gráfico 7-2. Objetivos Institucionales	33
Gráfico 8-2. Capacitación a Personal.....	34
Gráfico 9-2. Ejecución de Auditoría de Gestión	35
Gráfico 10-2. Control Interno.....	36
Gráfico 1-3. Proceso de la Auditoría de Gestión.....	37
Gráfico 2-3. Ubicación Calzadomilpies Cía. Ltda.	45
Gráfico 3-3. Estructura Orgánica	46
Gráfico 3-3. Ambiente de Control	73
Gráfico 4-3. Establecimiento de Objetivos	75
Gráfico 5-3. Identificación de eventos	77
Gráfico 6-3. Evaluación de Riesgos.....	79
Gráfico 7-3. Respuesta al Riesgo	81
Gráfico 8-3. Actividades de Control	83
Gráfico 9-3. Información y Comunicación	85
Gráfico 10-3. Supervisión y Monitoreo	87
Gráfico 11-3. Matriz Resumen por Componentes.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo efectuar una Auditoría de Gestión a la Empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, Periodo 2017, con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la observación directa para la verificación visual de las actividades con el fin de determinar los respectivos hallazgos, además de encuestas aplicadas al personal que labora en la empresa con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas y entrevistas al Gerente de la Empresa para obtener el mayor número de evidencias siendo validadas las respuestas y respaldadas con el cuestionario aplicado, siguiendo una secuencia lógica y ordenada. Por este motivo se ejecutó la Auditoría de Gestión donde se evaluó el control interno de la misma mediante la utilización del sistema COSO con la aplicación de cuestionarios y la aplicación de indicadores de gestión como herramientas de apoyo para cuantificar los niveles de confianza y de riesgo y un informe de auditoría. Los hallazgos encontrados fueron: no cuenta con una planificación estratégica que ayude con la evaluación de los aspectos internos y externos de la empresa, no cuenta con un adecuado control interno evitando el desarrollo organizacional de la empresa en la consecución de metas y objetivos previamente establecidos, no cuenta con un manual interno de funciones y procedimientos por estar poco tiempo en el mercado. Se recomienda a los directivos el debido cumplimiento de la normativa interna y externa a la cual se rige la entidad, así como la adopción de acciones preventivas y correctivas a fin de disminuir el riesgo presente en los procesos y actividades de control y consecuentemente lograr una administración eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <AUDITORÍA DE GESTIÓN>, <CONTROL INTERNO>, <EFICIENCIA>, <EFICACIA>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, AMBATO (CANTÓN)>.

ABSTRACT

The present titling work had as its objective to carry out a Management Audit for the Calzadomilpies Company Ltda., of the City of Ambato, Tungurahua Province, 2017 period, to assess the efficiency and effectiveness in the fulfillment of goals and objectives. The research techniques that were used were the direct observation for the visual verification of the activities to determine the respective findings, in addition to surveys applied to the personnel working in the company with the sole purpose that each person surveyed responds to the questions on Equal conditions to avoid biased opinions and interviews with the Manager of the Company to obtain the greatest number of pieces of evidence, the answers being valid and supported with the applied questionnaire, following a logical and orderly sequence. For this reason, the Management Audit was carried out where the internal control of the same was assessed through the use of the COSO system with the application of questionnaires and the application of indicators of management as support tools for the quantification of the levels of trust and risk, and an Audit report. The findings found were: It does not count with a strategic planning that may help with the assessment of the internal and external aspects of the company, it does not count with an adequate internal control avoiding the organizational development of the company in the pursuit of the goals and objectives previously established, it does not have an internal manual of functions and procedures for being short in the market. It is recommended to managers that due compliance with the internal and external regulations to which the entity is governed, as well as the adoption of preventive and corrective actions to reduce the risk present in control processes and activities and consequently achieve an efficient and effective administration of the available resources.

Keywords:<ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT AUDIT>, <INTERNAL CONTROL>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <AMBATO (CANTON)>.



INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión es una evaluación o examen objetivo, sistemático que lo realiza un profesional a una entidad, con el fin de emitir un informe debidamente respaldado y mediante el cual se determine el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con los que administra los recursos de la institución bajo estudio en relación a los objetivos establecidos. En consecuencia, a lo manifestado anteriormente, se ejecutó Auditoría de Gestión a la Empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, periodo 2017.; la misma que se ha desarrollado mediante la evaluación de sus procesos y actividades administrativas y operativas, utilizando técnicas como la aplicación de encuestas, entrevistas, indicadores bajo normas de auditoría.

El Capítulo I, comprende la base teórica que sustenta la investigación realizada, compuesta en dos partes. Los antecedentes investigativos los cuales son trabajos similares realizados por terceros; y, la base teórica que son las referencias bibliográficas tomadas de diferentes autores.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco metodológico, el cual expone la modalidad y el tipo de investigación, además de las técnicas e instrumentos a utilizarse en la investigación con la finalidad de recabar información suficiente para el desarrollo del trabajo.

Finalmente, el Capítulo III, discusión de resultados se procede a ejecutar la Auditoría de Gestión a Calzadomilpies siguiendo el lineamiento de las fases de auditoría, las cuales son: Planificación Preliminar y Específica, Ejecución de la Auditoría y la etapa de Comunicación de Resultados

Planteamiento del problema

La industria del calzado dentro del país conto con un gran apoyo por parte de las autoridades competentes las cuales implementaron políticas de comercio para reducir importaciones de otros países con el objetivo de que el producto ecuatoriano tenga la oportunidad de competir a nivel nacional e internacional.

La empresa fue creada el 03 de junio del 2016 en la ciudad de Ambato siendo su gerente el señor Navas Acosta Víctor Hugo principal directivo teniendo a su manejo y responsabilidad la empresa y sus colaboradores

La empresa pertenece a grupo Mil una empresa vinculada a desarrollar varios tipos de productos para la industria y el público en general conformada por cinco empresas una de ellas CALZADOMILPIES CÍA. LTDA.

En el tiempo de funcionamiento de la empresa en el mercado de Tungurahua y principalmente en Ambato la CALZADOMILPIES CÍA. LTDA., cuenta con una grave acogida en sus productos que ofrece alcanzando prestigio para su marca.

Mediante la realización de un breve diagnóstico a la institución se comprobó que existe una serie de problemáticas que caracterizan el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

- La empresa no cuenta con una planificación estratégica que ayude con la evaluación de los aspectos internos y externos de la empresa.
- No cuenta con un adecuado control interno evitando el desarrollo organizacional de la empresa en la consecución de metas y objetivos previamente establecidos.
- Además, no cuenta con un manual interno de funciones y procedimientos por estar poco tiempo en el mercado.
- No se establecen indicadores de gestión que evalúen los procesos desarrollados en cada área, lo que provocan una gestión inadecuada de la institución.
- Por lo tanto, es evidente la falta de un adecuado sistema de comunicación y confusión entre los funcionarios de las diferentes áreas operativas.
- Finalmente, no se han realizado las evaluaciones del desempeño al personal, que permita medir resultados y realizar correctivos de manera recurrente, lo que provoca el desconocimiento de las habilidades y destrezas que tiene el personal administrativo y operativo.

Todos estos problemas tienen su origen en la ausencia de una Auditoría de Gestión que permita determinar de manera técnica las causas que generan los problemas descritos, y adicionalmente permitan presentar el informe de Auditoría con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, que bien puede constituirse en una importante herramienta de gestión para que sus directivos puedan mejorar integralmente la toma de decisiones y por ende la gestión de la empresa.

Formulación del problema

¿De qué manera la Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, Periodo 2017, permitirá evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos?

Delimitación del problema

Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, periodo 2017.

El siguiente proyecto de investigación se delimita en los siguientes parámetros:

Objeto de estudio: Empresa Calzadomilpies Cía. Ltda.

Campo de acción: Auditoría de Gestión

Delimitación espacial:

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

Delimitación temporal: Periodo 2017

Justificación

Justificación teórica

La presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica, ya que se busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos referentes a la Auditoría de Gestión, encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan al cumplimiento de objetivos y metas de la empresa “Calzadomilpies Cía. Ltda.,” de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Esto permite contrastar diferentes conceptos de la auditoría de Gestión.

Justificación práctica

Desde la parte metodológica, la Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., se utilizará la mayor cantidad de métodos, técnicas y herramientas de investigación, tendientes a recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que sus resultados sean los más reales y apegados a la realidad.

Justificación académica

El aporte académico del tema a desarrollar es fundamental ya que permitió aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la carrera de Contabilidad y Auditoría, y paralelamente permitió adquirir nuevos conocimientos como consecuencia de la ejecución de la auditoría de gestión en sus diferentes etapas; y sin dejar de ser menos importante, me permita cumplir con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

Justificación práctica

Finalmente, desde el plano práctico, el presente trabajo de auditoría tiene plena justificación, ya que nos permite medir el grado de eficiencia y eficacia de la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, y posteriormente resumirla en un informe que contenga la serie de hallazgos y desviaciones observados; informe que a su vez servirá como una herramienta para que los directivos de esta empresa puedan adoptar las mejores decisiones para poder corregir tales irregularidades.

Objetivos

Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., del cantón Ambato Provincia de Tungurahua, periodo 2017, para evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.

Objetivos específicos

- Construir el Marco Teórico Referencial para fundamentar la elaboración de la auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda.
- Estructurar un Marco Metodológico por medio del uso de técnicas, métodos e instrumentos de investigación que permitan el análisis de la problemática de la investigación.
- Desarrollar la Auditoría de Gestión en sus diferentes fases, a fin de determinar los niveles de eficiencia y eficacia para una mejora continua de los procesos de gestión y el logro de los objetivos institucionales.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes investigativos

Para la realización de este trabajo de investigación se ha revisado trabajos de investigación con la misma temática de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

1.1.1. Antecedentes históricos

Según (Arias, 2006) dice que “Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”.

Lo cual quiere decir que este trabajo de investigación debe basarse en trabajos realizados con anterioridad sirviendo como guía.

En el repositorio de la ESPOCH se encuentran trabajos relacionados con el tema planteado, utilizando como guía dos de los mismos.

Investigación Titulada “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vencedores de Tungurahua Ltda., ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, correspondiente al periodo 2015”.

Autor: Franklin Eduardo Chuquiana Tusa

La Auditoria de Gestión tuvo como finalidad medir los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de las metas y objetivos. Mediante la misma permitirá a la cooperativa el reconocimiento de sus debilidades, establecer los riesgos potenciales a los cuales se enfrenta la administración, hacer conocer, valorar, establecer y corregir las falencia de la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas de auditoría de gestión que contribuya a la toma de decisiones y adaptación de criterios adecuados que se transformaran en oportunidades, las mismas que bien encaminada conduzca al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad institucional.

Investigación Titulada “Auditoría de Gestión al directorio de aguas de la acequia las abras del cantón guano, provincia de Chimborazo periodo 2014”

Autor: Katherine Patricia Girón Contreras

Los resultados obtenidos con la auditoría de gestión determinan que los mayores hallazgos son inherentes a la falta de gestión en la planificación, a la inexistencia de herramientas fundamentales como la planificación estratégica, y a la ausencia de procedimientos establecidos en manuales y reglamentos que ayuden a la ejecución de procesos de manera adecuada y a tiempo, para lograr la mayor satisfacción de los usuarios.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Auditoría

“La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar, si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntarias adoptadas” (Madariaga , 2004)

Para (Gutiérrez, 2009) El vocablo auditoría es sinónimo, de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencia sobre informaciones, registro, proceso, circuitos, etc. hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculado a la empresa, pueden diferenciarse su función de su finalidad económica inmediata.

1.2.1.1 Objetivos de la auditoría

De acuerdo aBlanco , (2012) los objetivos de la auditoria dependiendo de su alcance, son los siguientes:

- **Auditoría Financiera.** –Expresar una opinión sobre si los estados financieros objetos de examen están preparados en todos los asuntos importantes con las normas de contabilidad y revelaciones que le son aplicables.

- **Auditoría de Gestión.** –Si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos.
- **Auditoría de Cumplimiento.** –Establecer si las operaciones financieras, administrativas, económicas, y de otra índole se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.
- **Auditoría de Control Interno.** –Evaluar si el control interno se ha diseñado u aplicado en forma efectiva para cumplir con los objetivos propuestos. (pág. 4)

1.2.1.2 Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)

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

Las NAGAS se dividen en 3 categorías y se subdividen como se demuestra continuación

a) Normas Personales

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder realizar su trabajo con calidad.

- 1) La Auditoría debe ser realizada por una persona o personas que tengan una capacitación técnica adecuada e idoneidad como auditores.
- 2) En todos los asuntos relacionados con la labor asignada, el auditor o auditores deben mantener una actitud mental de independencia.
- 3) Debe Ejercerse el debido cuidado profesional en la planeación y desempeño de la auditoría y en la preparación del informe.

b) Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo

- 1) El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si existen deben ser supervisados apropiadamente.
- 2) Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse.

- 3) Se obtendrá material de prueba suficiente y adecuada por medio de la inspección, observación, investigación, indagación y confirmación Para lograr una base razonable y así poder expresar una opinión en relación con los estados financieros que se examina.

c) Normas Relativas al Informe

- 1) El Informe indicará si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- 2) El Informe indicará se dichos principios se han seguido únicamente en el periodo actual en relación con el periodo precedente.
- 3) Las revelaciones informativas contenidas en los Estados Financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se indique lo contrario.
- 4) Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son de gran importancia para el trabajo del auditor pues mediante ellas el auditor debe enmarcarse durante el proceso de auditoría, esto ayuda a garantizar la calidad del trabajo del auditor.

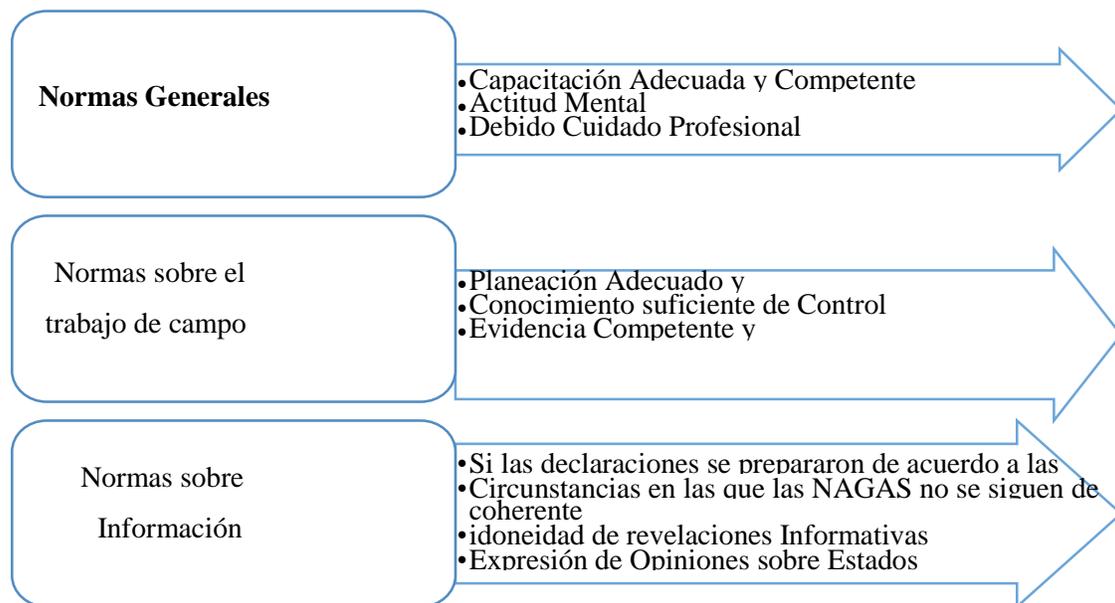


Gráfico 1-2. Nagas

Fuente: (Arens, Elder, & Beasley, 2007)

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arévalo Pilco (2020)

1.2.1.3 Tipos de auditoría

Según Amador , J. (2008).La auditoría se clasifica según:

- a) El origen

- b) El área
- c) Su especialidad

a) Según el origen

- **Auditoría Interna:** Constituye propiamente un mecanismo de control establecido en la organización, que cuenta con personal de la propia empresa designando para el desempeño de las actividades de tipo interdisciplinario enfocadas al cumplimiento de los aspectos de vigilancia y sistematización.
- **Auditoría Externa:** Es el examen crítico, sistemático, profesional y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor (CPA) sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas...”

b) Según el área

- **Auditoría de Cumplimiento:** Es la revisión del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a una institución.
- **Auditoría de Gestión:** Representa un examen, ya sea integral o específico, ... sobre la actividad administrativa de una organización, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.
- **Auditoría Informática:** Revisa y evalúa las actividades de tipo funcional, así como el hardware y el software de acuerdo a lineamientos.
- **Auditoría Financiera:** Puede definirse como el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración..., con el objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurada de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones.
- **Auditoría de Control Interno:** Es la evaluación del control interno integrado, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que les puede otorgar y si con eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.

c) Según su especialidad

- **Fiscal:** Examen objetivo, imparcial, independiente, sistemático, y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas que llevan a cabo las instituciones públicas.

- **Ambiental:** Evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales, con base en los lineamientos de normatividad oficiales de la autoridad estatal en la materia.
- **Laboral:** Es la actividad que... analiza y revisa la situación jurídico laboral de una empresa. Verificando mediante el estudio de la documentación de la legislación vigente en materia laboral y de seguridad social. (págs. 102-103)

1.2.1.3 Características de la auditoría

(Blanco , 2012)La auditoría posee las siguientes características:

- **Objetiva:** Porque el auditor revisa hechos reales sustentados en evidencias susceptibles de comprobarse.
- **Sistemática.** Porque su ejecución es adecuadamente planeada.
- **Sistemática.** Porque su ejecución es adecuadamente planteada.
- **Profesional.** Porque es ejecutada por auditores o contadores públicos a nivel universitario o equivalentes, que poseen capacidad, experiencia y conocimiento en el área de auditoría financiera.
- **Específica.** Por qué cubre la revisión de las operaciones financieras e incluye evaluaciones, estudios, verificaciones, diagnósticos e investigaciones.
- **Normativa.** Verifica que las operaciones reúnan los requisitos de legalidad, veracidad y propiedad, evalúa las operaciones examinadas, comparándolas con indicadores financiero e informa sobre los resultados de la evaluación del control interno.
- **Decisoria.** Concluye con la emisión de un informe escrito que contiene el dictamen profesional sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, comentarios, conclusiones y recomendaciones, sobre los hallazgos detectados en el transcurso del examen.

1.2.1.4 Importancia de la auditoría

Según (Ruiz, 2014)La importancia de realizar una auditoría se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de metas y objetivos de una empresa y el correcto uso de los recursos que posee. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

1.2.2. Auditoría de gestión

1.2.2.1 Definiciones de auditoría de gestión

Según (Blanco , 2012)La auditoría 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; suficiencia 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

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales” (Williams , 1989, pág. 45)

1.2.2.2 Objetivos de la auditoría de gestión

Para (Blanco , 2012)dice que:

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

- 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 de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos y procedimientos adecuados de operación y eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos

1.2.2.3 Alcance de la auditoría de gestión

Según la(Contraloría General del Estado, 2011)en su Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un periodo determinado; por esta condición y variedad de hallazgos que pueden detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el

proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.

1.2.2.4 Importancia de la auditoría de gestión

Una administración eficiente y eficaz de la empresa depende del cumplimiento de sus objetivos, mismo que se logran en función de la aplicación de la normativa, estatuto, reglamento y leyes a las que se rige cada empresa.

Según la(Contraloría General del Estado, 2011) en su Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión a las entidades y organismos del sector público, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral.

La importancia de la auditoría de gestión se refleja también en las atribuciones de la Contraloría General del Estado, establecidas en el artículo 31, numeral 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado: “Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional.”(Blanco , 2012)

1.2.2.5 Proceso de la auditoría de gestión.

Según la Contraloría General del Estado en su Guía Metodológica para la Auditoría de gestión expone el proceso de la auditoría de gestión.



Gráfico 2-1.Proceso de la Auditoría de Gestión

Fuente: (Contraloría General del Estado)

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arévalo Pilco (2020)

2.2.2.6 Fases de la auditoría de gestión

Planificación

En la planeación de una auditoría de gestión se debe cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación del control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos. (Contraloría General del Estado, 2011)

a. Conocimiento preliminar

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, en lo relacionado con la planificación, establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado.

Para el propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet y se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá, además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales. (Contraloría General del Estado, 2011)

b. Planificación específica

Es el proceso de recopilación de información y verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para ejecución del examen

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevista a funcionarios, podrá relevar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

Dentro de este proceso se realiza la evaluación del sistema de control interno en auditoría de gestión, de conformidad a lo establecido por las normas ecuatorianas de auditoría de gestión, de

conformidad a lo establecido por las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, está dirigida a los sistemas y procedimientos vigentes para que la entidad ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica.

La evaluación de control interno permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del examen. (Contraloría General del Estado, 2011)

c. Ejecución

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serían incluidas en el informe.

d. Comunicación de resultados

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitida para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo la elaboración del informe final. (Contraloría General del Estado, 2011)

1.2.2.2.7 Elementos de la Gestión (5Es)

(Graig-Cooper, 2006), establece como elementos de la gestión los siguientes:

- **Eficiencia:** consiste en lograr la actualización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y el menor costo posible.

- **Ética:** la conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Conducta o Ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una Entidad
- **Ecología:** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

1.2.2.8 Análisis situacional de medios internos y externos FODA

Según Orlich, J. (2005), En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA.

FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

1. Si son internos o externos a la organización
2. Si son convenientes o inconvenientes para la organización

Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar, pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la organización sí controla, que dependen de esta.

Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.

Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

Fortalezas: Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.

Debilidades: son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.

Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar, pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante. Los mismos ejemplos citados como oportunidades pueden convertirse en amenazas si su efecto es negativo: una ley puede perjudicar; un mercado importante puede cerrarse; el principal cliente puede elegir otro proveedor competidor; las universidades pueden dejar de producir el recurso humano que la organización necesita y así sucesivamente.

1.2.2.9 Programas de auditoría.

El programa de auditoría es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados, así como la extensión y oportunidad de su aplicación. Es el documento, que sirve como guía de los procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada.

Los programas de auditoría son esenciales para cumplir con esas actividades, sus propósitos son los siguientes: Proporcionar a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse. Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo a ellos encomendado. Servir como un registro cronológico de las actividades de auditoría, evitando olvidarse de aplicar procedimientos básicos. Facilitar la revisión del trabajo al jefe de equipo y supervisor. Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo.(Contraloría General del Estado, 2011)

1.2.1.10. Evidencia de auditoría

Hace referencia a la SAS 47: “La evidencia de auditoría son todos los hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sirven de respaldo a las conclusiones de auditoría. Son además los elementos de prueba que el auditor obtiene sobre los hechos que examina y que cuando estos elementos son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe. En resumen, la evidencia de auditoría es información recogida por el auditor para generar conclusiones y dar una opinión amparada con documentación, razón por la cual es importante en la ejecución de la auditoría.

Se clasifican en:

- **Física.** - La evidencia se presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, etc.
- **Testimonial.** - Declaraciones realizadas por terceras personas.
- **Documental.** - Información interna y externa que respalda la actividad de la empresa.
- **Analítica.** - Se verifica la información a través de la experiencia justificando su análisis.
(Poter, 1983, págs. 323-326)

1.2.2.11. Evaluación de la gestión

La evaluación y control de la gestión, hace referencia al proceso que tiene como fin guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización. Según (Duran , 2012) los instrumentos pueden ser:

- Indicadores
- Estándares
- Cuadros de Mando
- Gráficos
- Análisis Comparativo
- Control Integral
- Flujogramas

1.2.3. Control interno

1.2.3.1. Definición de control interno

(Estupiñán, 2006) sistema de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la

administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguardia de los activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin que es el salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización. El control, interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informando a la alta gerencia y al consejo de una entidad.

1.2.3.2. Importancia del control interno

(Estupiñán, 2006) El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permita asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

1.2.3.3 Objetivo del control interno

Según (Madariaga J., 2004)

Se puede señalar como objetivos del control interno los siguientes:

- a) Salvaguardar los bienes de la empresa evitando pérdidas por fraude o por negligencia
- b) Comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, los cuales son usados por la dirección para toma de decisiones.
- c) Promover la eficiencia de la explotación.
- d) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.

1.2.3.4 Elementos de control interno

(Estupiñán, 2006) Los elementos de control interno permiten obtener un plan de organización que proporciones una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada

miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar adecuadamente en proporción con sus responsabilidades, ya que el control interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía

1.2.3.5 Componente del control interno COSO I

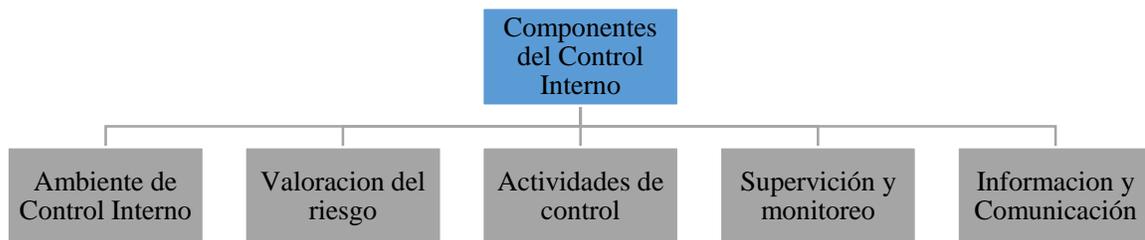


Gráfico 3-1. Componentes del Control Interno

Fuente: Maldonado, 2011

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

- ✓ **Ambiente de control:** Está dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización. Es necesario que el personal de la empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.
- ✓ **Valoración del riesgo:** Consiste en la identificación de los factores que podrán hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se identifican los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.
- ✓ **Actividades de control:** Son emitidos por la dirección y consiste en políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad y que son ejecutados por toda la organización. Además de brindar las medidas necesarias para afrontar los riesgos.
- ✓ **Supervisión y monitoreo:** Mediante el monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario realizar cambios. La supervisión comprende supervisión interna (Auditoría Interna) por parte de las personas de la empresa y evaluación externa (Auditoría Externa) que la realizan entes externos de la Empresa.
- ✓ **Información y comunicación:** se utiliza para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

1.2.4 Riesgo

1.2.4.1 Definición de riesgo

Según(Estupiñán, 2006) El riesgo es la posibilidad de que exista errores en los procesos de la compañía. El riesgo de la Auditoría es la probabilidad que el auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que fueron encontrados por el auditor.

1.2.4.2 Tipos de riesgos

Según (Marín& Martínez, 2003) establece los siguientes tipos:

1. **Riesgo Inherente:** comportan la susceptibilidad que presenta una partida de los estados financieros o clase de transacciones a errores u omisiones que podrían ser materiales importantes, por si mismos o al agregarse a otros posibles errores en otras partidas o transacciones a errores u omisiones que podrían ser materiales importantes, por sí mismo o al agregarse a otros posibles errores en otras partidas o transacciones, y todo ello al margen de los controles internos que pudieran afectarse.
2. **Riesgo de control:** La valoración del auditor del riesgo de que el sistema o estructura de control interno de la entidad fracase para prevenir o detectar oportunamente un error material que haya ocurrido. Su nivel: alto, medio o bajo, estará directamente relacionado con la valoración débil, media o fuerte del sistema y estructura del control interno.
3. **Riesgo de detección:** considerando como el riesgo de que errores importantes, individualmente o agregados a otros, en los estados financieros no sean detectados mediante la aplicación de los procedimientos o pruebas sustantivas de auditorías. Su nivel alto, medio o bajo estará en relación directa con la menor o mayor magnitud, alcance y naturaleza de las pruebas sustantivas.

1.2.5 Evidencia de auditoría

Hace referencia a la SAS 47: “La evidencia de auditoría son todos los hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sirven de respaldo a las conclusiones de auditoría. Son además los elementos de prueba que el auditor obtiene sobre los hechos que examina y que cuando estos elementos son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe. En resumen, la evidencia de auditoría es información recogida por el auditor

para generar conclusiones y dar una opinión amparada con documentación, razón por la cual es importante en la ejecución de la auditoría.

Se clasifican en:

- **Física.** - La evidencia se presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, etc.
- **Testimonial.** - Declaraciones realizadas por terceras personas.
- **Documental.** - Información interna y externa que respalda la actividad de la empresa.
- **Analítica.** - Se verifica la información a través de la experiencia justificando su análisis.
(Poter, 1983, págs. 323-326)

1.2.6. Papeles de trabajo

Hace referencia a la SAS 41: Los papeles de trabajo de auditoría constituyen el soporte del trabajo llevado a cabo por el auditor, contienen los comentarios, conclusiones y recomendaciones incluidos en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de auditoría. Los papeles de trabajo vinculan la labor realizada por el auditor durante las etapas de planeamiento y ejecución de la auditoría con el producto final de la misma, el informe de auditoría.

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental señalan, que los papeles de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el auditor en el desarrollo de su tarea; son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe de auditoría, por tanto, contendrán la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe. (Contraloría General del Estado, 2011)

1.2.7. Marcas de auditoría

Según(Sanchez, 2006, pág. 12)“Todo hecho, técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula. Las marcas de Auditoría son símbolos específicos que el Auditor da con un significado especial. En conclusión, las marcas de auditoría es simbología que el auditor emplea para cada hecho comprobado, verificado o realizado.

1.2.8 *Hallazgo*

Para (Maldonado, 2011) se define los siguientes atributos:

Condición: es la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. La condición refleja el grado en que los criterios están siendo logrados. Es importante que la condición se refiera directamente al criterio o unidad de medida porque el objetivo de la condición es describir lo que bien que se comportan la organización en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede tomar tres formas:

- Los criterios se están logrando satisfactoriamente
- Los criterios no se logran
- Los criterios se están logrando parcialmente

Criterio: es la norma con la cual el auditor mide la condición. Son metas que en la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con el logro de las metas. Necesariamente son unidades de medida que permitan la evaluación de la condición actual. Los criterios pueden ser los siguientes:

- Disposiciones por escrito
- Sentido común

Causa: Es la razón fundamental (o razones fundamentales) por lo cual ocurrió la condición, o es el motivo por el que no se cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió el criterio o norma. La simple aseveración en el informe de que el problema existe porque alguien no cumplió las normas es insuficiente para hacer convincente al lector.

También este enfoque simplista encasilla al auditor en la más superficial recomendación de que “se cumplan las normas”, hecho que la mayoría lo sabe sin que se lo diga.

Efectos: Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de la condición encontrada.

Normalmente representa la pérdida en dinero o en efectividad causada por el fracaso en el logro de las metas.

El efecto es parcialmente importante para el auditor en los casos que quiere persuadir a la administración de que es necesario un cambio o acción correctiva para alcanzar el criterio o meta.

1.2.9 Indicadores de gestión

Según (Franklin , 2007, pág. 147)“el uso de indicadores en la auditoría de gestión obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización”.

Los indicadores de gestión son una herramienta importante para la toma de decisiones.

“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.”

1.2.10 Informe final de auditoría

Según (Sotomayor, 2008)el informe de auditoría es:

El proceso de la auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

1.2.10.1 Objetivos del informe

- ✓ Dar cumplimiento a los objetivos que originaron el ejercicio.
- ✓ Dar a conocer los resultados.
- ✓ Presentar las observaciones y conclusiones de manera objetiva, así como las recomendaciones.

1.3. Idea a defender

La ejecución de la Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, periodo 2017, permite la evaluación de eficacia y eficiencia en cuanto al logro de los objetivos.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. Modalidad de la investigación

Se desarrollará por dos modalidades: cuantitativa porque se basa en hechos y datos históricos; y cualitativa para complementar la información en el comportamiento futuro de la empresa sujeta a estudio.

2.2. Tipos de investigación

2.2.1 *Investigación experimental*

Según (Bernal , 2016), en relación a la investigación experimental manifiesta que: “Se caracteriza porque en ella el investigador actúa de manera intencional y conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador”(pág. 152)

2.2.2 *Investigación descriptiva*

Según (Bernal , 2016), considera a la investigación descriptiva como: “Aquella que se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación, y la revisión documental”(pág. 144)

Esta investigación consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y demás variables tales como al eficiencia, eficacia y economía dirigidos a optimizar los recursos y alcanzar los objetivos y metas de la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda.

2.3. Población y muestra

El universo de los elementos que componen el sujeto de investigación, de la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., su personal con el que cuenta es el siguiente:

Personal administrativo y de apoyo 20

2.4. Métodos, técnicas e instrumentos

2.4.1 Métodos de investigación

Deductivo

Se utilizó la investigación deductiva ya que en este método se desciende de conclusiones generales para explicaciones particulares, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, en este caso permite la elaboración del marco propositivo partiendo de la consulta de conceptos relacionados directamente con la Auditoría de Gestión; es decir se sustenta en el marco teórico.

Inductivo

El método inductivo permitió conseguir el objetivo deseado para el mejoramiento de la gestión de la organización.

2.4.2 Técnicas de Investigación

Observación

Se empleó en todas las fases de la Auditoría de Gestión, es decir, desde la visita preliminar hasta la determinación de los respectivos hallazgos, colocando todos los hechos relevantes que afecten a la empresa.

Entrevista

En las entrevistas, no solo se busca obtener una respuesta, sino de obtener el mayor número de evidencias; siendo validadas las respuestas y respaldadas con el cuestionario aplicado, siguiendo una secuencia lógica y ordenada

2.4.3 Instrumentos de investigación

Cuestionarios

La aplicación de cuestionarios dirigidos a los directivos y personal responsable de la empresa de Calzadomilpies Cía. Ltda. Y estos documentos son físicos.

2.5. Resultados

La encuesta se aplicará a 20 personas de la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda. Obteniendo los siguientes resultados:

1. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda.?

Tabla 1-2: Estructura organizacional

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	18	90%
NO	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

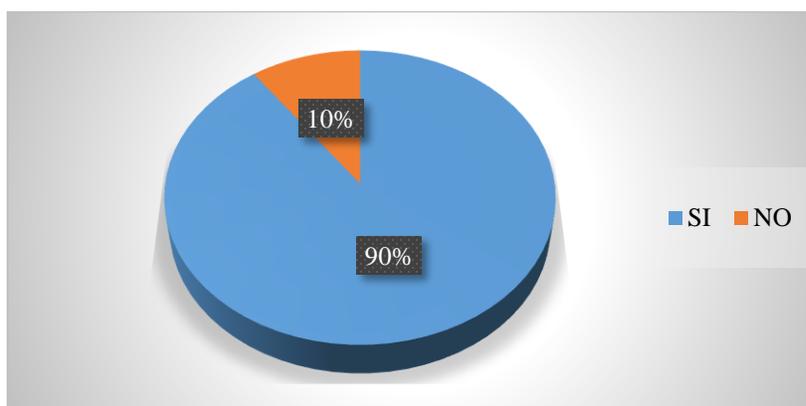


Gráfico 1-2. Estructura organizacional

Fuente:Tabla 1-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

De los resultados obtenidos, el 90% de las personas encuestadas afirman conocer la estructura organizacional de la empresa, mientras que el 10% restante, indica no conocer la forma en que está estructurada la misma, lo que permite determinar que los empleados casi en su totalidad conocen la distribución organizacional

2. ¿Conoce usted si se han realizado con anterioridad Auditorías de Gestión en la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda.?

Tabla 2-2: Auditoría de Gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

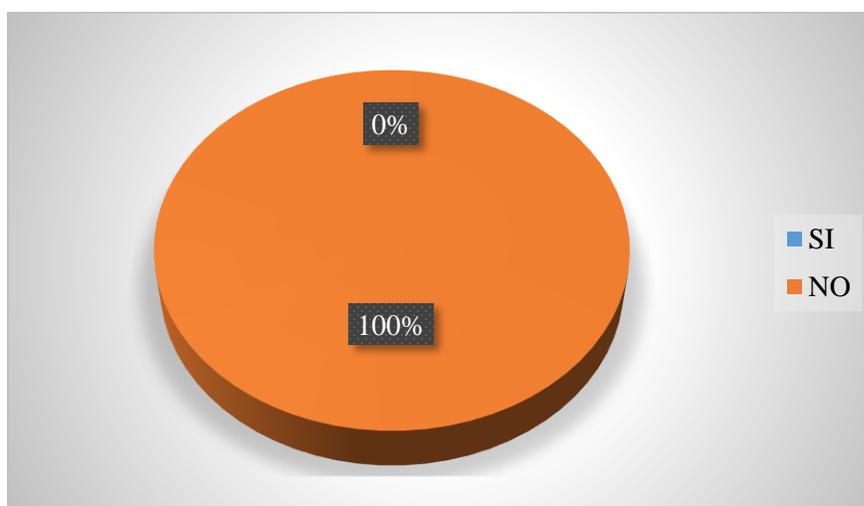


Gráfico 2-2. Auditoría de Gestión

Fuente:Tabla 2-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

De los resultados obtenidos, el 100% de las personas encuestadas especifican que no se a realizado auditorias de gestión dentro de la empresa, lo que indica que el trabajo a ejecutarse cuenta pionero dentro de la misma, ayudando así a la mejor toma de decisiones y cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa.

3. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico que incluya misión, visión y objetivos?

Tabla 3-2: Planificación Estratégica

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	11	55%
NO	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

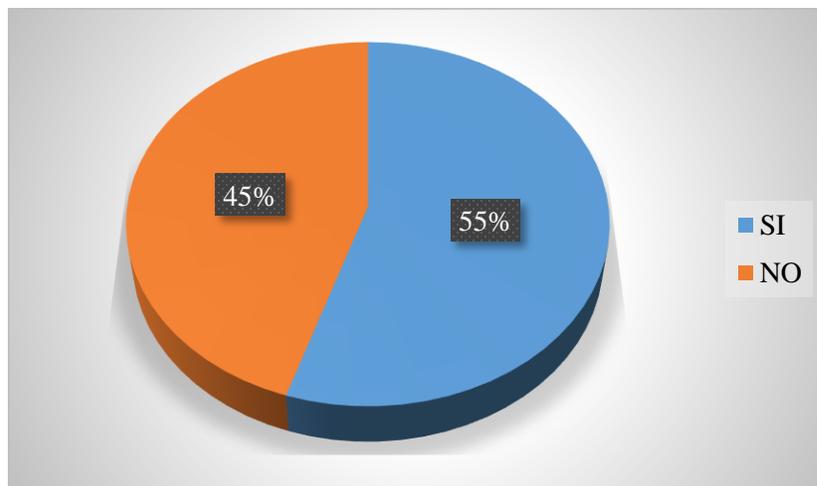


Gráfico 3-2. Planificación Estratégica

Fuente:Tabla 3-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

Realizada la encuesta, el 55% respondió que, si tiene conocimiento de la planificación estratégica que incluye la misión, visión y objetivos ya que por medio de esta se define el rumbo de la organización, mientras que el 45% de los encuestados respondieron negativamente que no se socializo con el personal y su contenido

4. ¿La misión y visión de la empresa son claros y concisos contribuyendo al cumplimiento de metas y objetivos?

Tabla 4-2: Cumplimiento

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	17	85%
NO	3	15%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

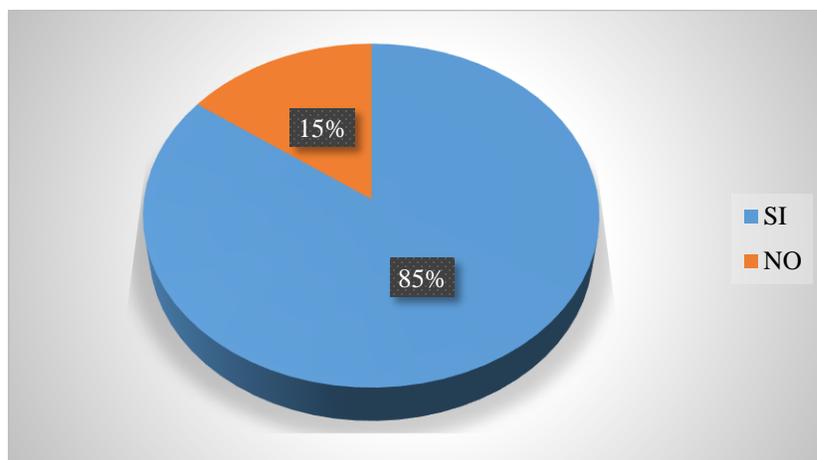


Gráfico 4-2. Cumplimiento

Fuente: Tabla 4-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

La misión y visión es la razón de existir de la empresa por lo cual el 85% de los encuestados afirman que ayudan al cumplimiento de las metas y objetivos, mientras que el 15% responden que la misión y visión no ayudan a la mejora de la misma.

5. ¿En los procesos que realiza, ¿cree que son eficientes y efectivas las actividades que ejecuta en su trabajo?

Tabla 5-2: Procesos

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	19	95%
NO	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

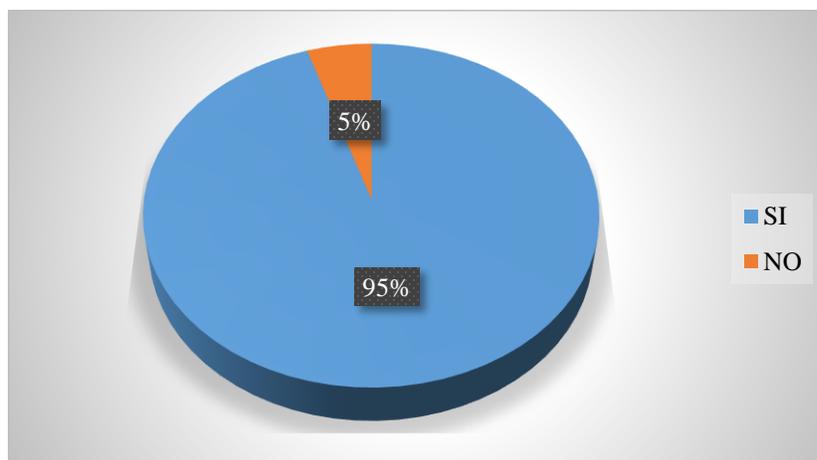


Gráfico 5-2. Procesos

Fuente:Tabla 5-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

Los procesos que se realizan dentro de la empresa se deben realizar eficiente y eficazmente para el logro de las metas planteadas, por lo cual el 95 % de las personas encuestadas mencionan que los procesos o actividades que realizan son eficientes y eficaces

6. ¿La empresa evalúa su desempeño con indicadores de gestión como son los de eficiencia, eficacia, ética, ecología y efectividad?

Tabla 6-2: Indicadores

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	60%
NO	8	40%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

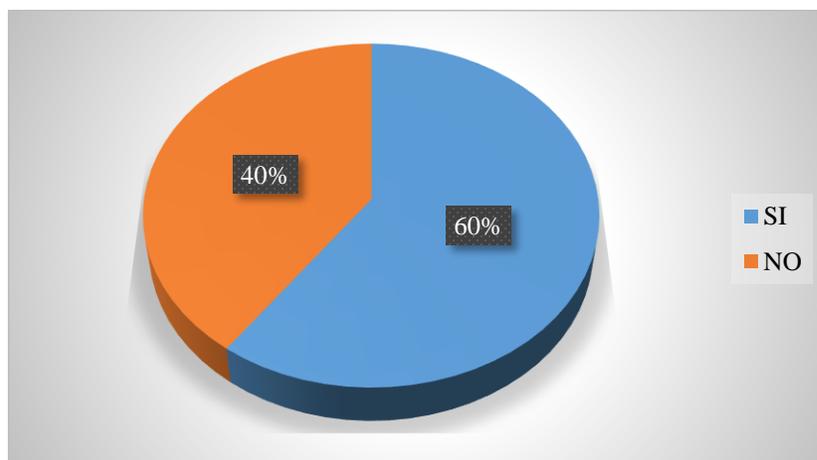


Gráfico 6-2. Indicadores

Fuente:Tabla 6-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

Un indicador de gestión es una herramienta de expresión cualitativa del comportamiento y desempeño de un proceso permitiendo obtener resultados estadísticos que ayudan a la toma de decisiones para obtener mejores resultados, siendo el 60% de los encuestados afirman que se evalúa con indicadores su desempeño dentro de las actividades que realizan mientras que el 40% no se evalúa con esta herramienta.

7. ¿Considera que se están cumpliendo los objetivos institucionales?

Tabla 7-2: Objetivos Institucionales

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	18	90%
NO	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

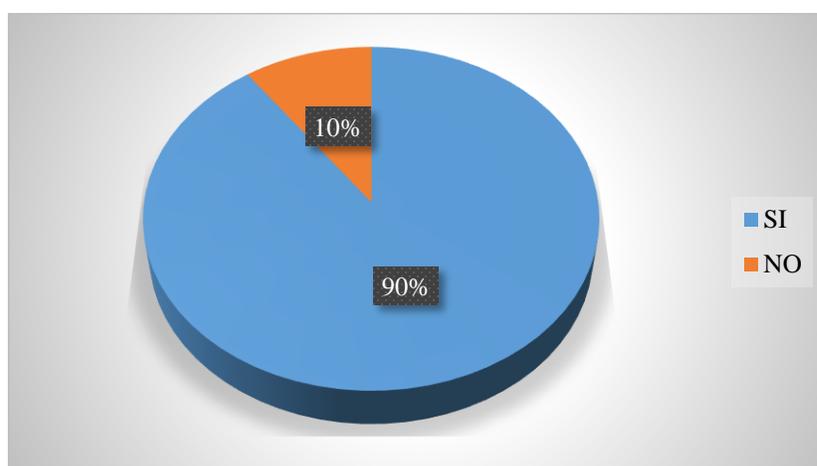


Gráfico 7-2. Objetivos Institucionales

Fuente:Tabla 7-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

El cumplimiento de los objetivos institucionales permite establecer el nivel de eficacia de la gestión administrativa de la empresa, según los resultados de la encuesta aplicada el 90% del personal de la empresa opina que se cumple con los objetivos institucionales establecidos, mientras que el 10% menciona que no se cumplen con los mismos por factores no muy relevantes.

8. ¿Se realizan capacitaciones para personal nuevo dentro de la empresa?

Tabla 8-2: Capacitación a Personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	15	75%
NO	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

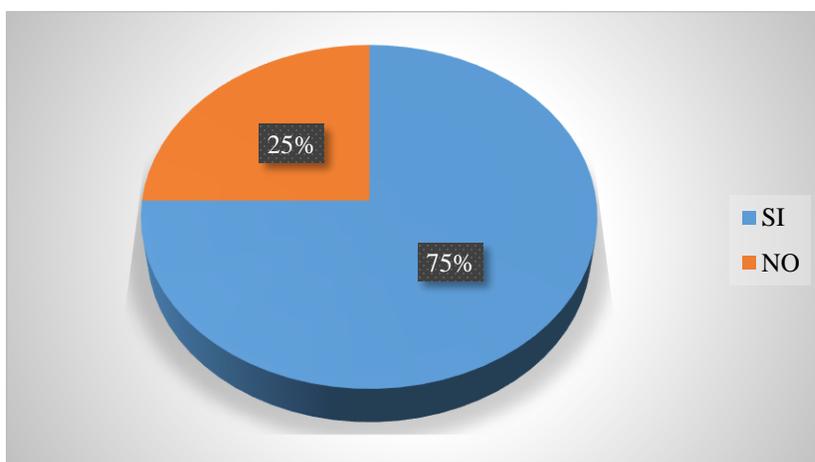


Gráfico 8-2.Capacitación a Personal

Fuente:Tabla 8-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

La capacitación a personal nuevo en la empresa se considera parte fundamental para los empleados ya que en ella se basa la explicación de las actividades que realiza la empresa, siendo los empleados que mencionan que el 75% se realizan la debida capacitación, mientras que el 25% juzgan que no se realizan las capacitaciones a personal nuevo.

9. ¿Considera usted que la ejecución de la Auditoría de Gestión dentro de la empresa ayude a los directivos a una mejor toma de decisiones y cumplimiento de metas y objetivos?

Tabla 9-2: Ejecución de Auditoría de Gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	19	95%
NO	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

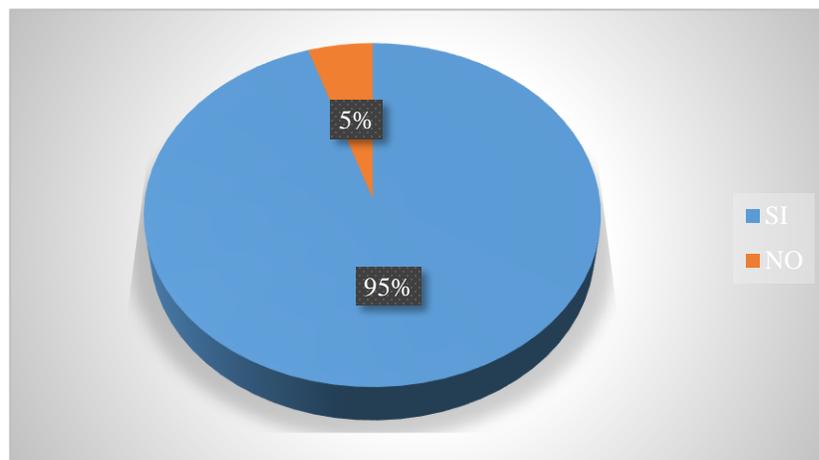


Gráfico 9-2. Ejecución de Auditoría de Gestión

Fuente: Tabla 9-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

La auditoría de gestión es un examen para la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos por lo cual el 95% de los encuestados consideran que ayuda a su mejoramiento, mientras que el 5% respondieron que la ejecución de la auditoría no ayuda dentro de su administración

10. ¿Se aplica control interno dentro de la administración de la empresa?

Tabla 10-2: Control Interno

RESPUESTA	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	14	70%
NO	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

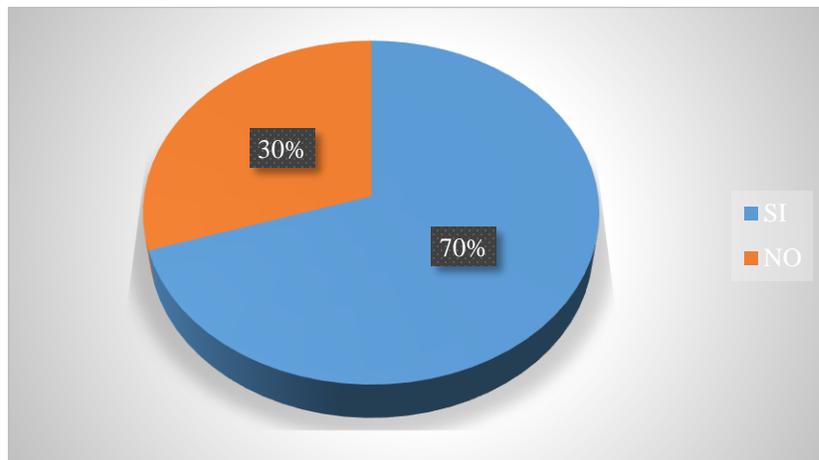


Gráfico 10-2. Control Interno

Fuente: Tabla 10-2

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación

El control interno Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad, es así que el 70% del personal encuestado menciona que se aplica control interno dentro de la empresa, mientras que el 30% respondió que no aplican métodos o acciones para monitorear las operaciones que se ejecutan.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Título

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2017.

3.1. Contenido de la propuesta

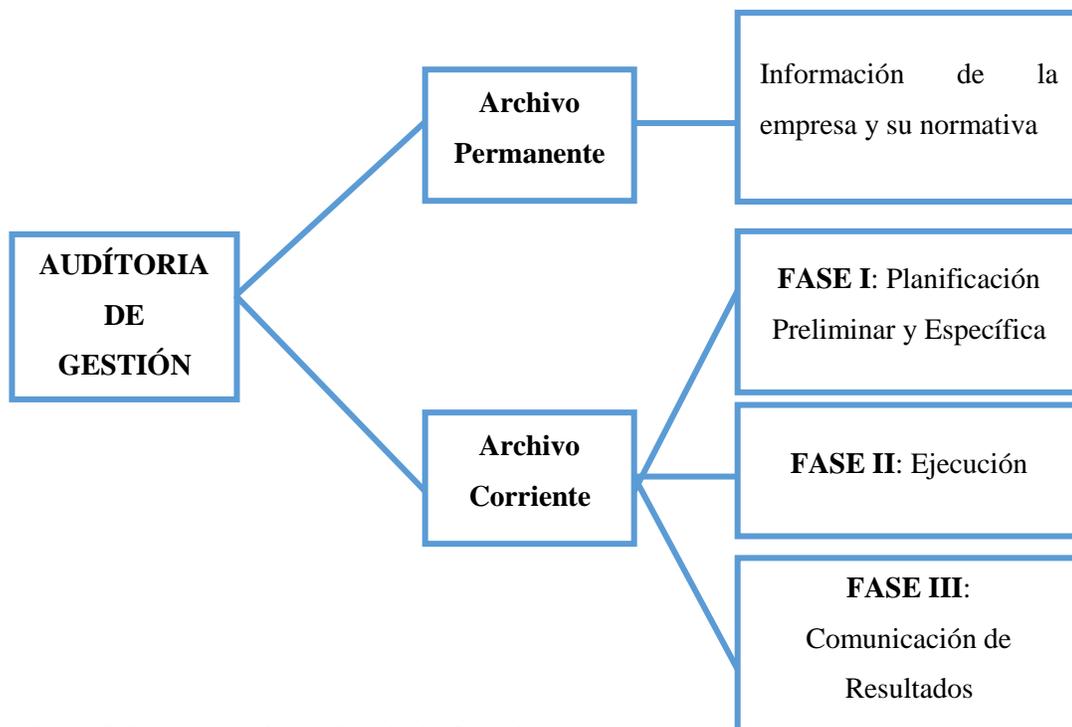


Gráfico 1-3. Proceso de la Auditoría de Gestión

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

La auditoría de gestión se enfocó en realizar un análisis y evaluación de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades y procesos de la administración de la empresa CALZADOMILPIES CÍA. LTDA., del ejercicio económico 2017, el propósito fue verificar si los procedimientos que ejecuta la administración van encaminados al logro de las metas y objetivos con el máximo nivel de eficiencia y eficacia

3.2.1 Archivo permanente

AP1/2



Tipo de Autoría:	Auditoría de Gestión
Ente Auditado:	Calzadomilpies Cía. Ltda.
Periodo:	2017
Dirección:	Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" - Ambato

Asignación	Nombres	Iniciales
Supervisor	Ing. Raquel Virginia Colcha	R.C
Auditor	Alexandra Arevalo	A.A.

ARCHIVO PERMANENTE
ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE

AP2/2

DESCRIPCIÓN	P/T
Información General de la Empresa	IG
Hoja de Marcas	HM
Hoja de Referencias	HR
Propuesta de Auditoría	PA
Contrato de Auditoría	CA
Carta de aceptación	CA
Notificación de inicio de Auditoría	NIA
Memorándum de planificación	MP

HOJA DE MARCAS

No.	MARCAS	SIGNIFICADO
1	Σ	Sumatoria.
2	√	Verificado.
3	D	Debilidad.
4	*	Hallazgo.
5	P	Promedio.
6	●	Nudo crítico.
7	⋄	Incumplimiento parcial de la norma
8		Inicio / Fin
9		Proceso
10		Documento
11		Decisión
12		Conector Interno
13		Archivo
14		Líneas de Flujo

Elaborado por: A.A.	Fecha: 20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 20/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Referencias	HR 2/2
---	---	-----------------------------

HOJA DE REFERENCIAS

No.	REFERENCIA	SIGNIFICADO
1	AP	Archivo Permanente.
2	AC	Archivo Corriente.
3	PP	Planificación Preliminar y Específica.
4	EA	Ejecución de la Auditoría.
5	CR	Comunicación de Resultados.
6	PAEA	Programa de Auditoría Fase II: Ejecución de la Auditoría.
7	PACR	Programa de Auditoría Fase III: Comunicación de Resultados.
8	CI	Cuestionario de Control Interno.
9	IFCI	Informe de Control Interno.
10	PA	Propuesta de Auditoría.
11	CA	Contrato de Auditoría.
12	CP	Carta de Presentación.
13	OT	Orden de Trabajo.
14	NIA	Notificación de Inicio de Auditoría
15	MP	Memorándum de Planificación.
16	CRI	Carta de Requerimiento de Información.
17	IG	Información General.
18	MRC	Matriz de Resumen por Componentes.
19	ICI	Informe de Control Interno
20	FODA	Análisis FODA.
21	MC/FO	Matriz de Correlación FO

Elaborado por: A.A.	Fecha: 20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 20/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> ARCHIVO PERMANENTE	HR 1/1
---	--	-------------------------

22	MC/DA	Matriz de Correlación DA.
23	MP	Matriz de Prioridades.
24	PEI	Perfil Estratégico Interno.
25	PEE	Perfil Estratégico Externo.
26	HP	Hoja de Procesos.
27	FP	Flujograma de Procesos.
28	HI	Hoja de Indicadores.
29	HH	Hoja de Hallazgos.
30	CCF	Convocatoria de Conferencia Final.
31	IA	Informe de Auditoría.
32	ACF	Acta de Conferencia Final.
33	RVC	Raquel Virginia Colcha.
34	DEV	Diana Evelyn Vargas.
35	AEAP	Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco

Elaborado por: A.A.	Fecha:20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:20/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Información General de la Empresa	IG 1/6
---	---	-------------------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN FASE PLANIFICACION PRELIMINAR

Entidad: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Dirección: Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato

Naturaleza: Auditoría de Gestión.

Período: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2017.

Objetivo General:

- ✓ Diagnosticar el entorno de la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda., mediante una observación preliminar para establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Objetivo Específicos:

- Identificar los problemas y áreas críticas de la empresa a través de la visita preliminar y entrevista al gerente.
- Elaborar un memorándum de planificación a través de la identificación de características y aspectos importantes que ayudan al desarrollo de la empresa.

No.	Descripción	Referencia	Elaborado Por:	Fecha:
FASE I - A: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
1.	Elabore el programa de planificación preliminar	PA/PP	A.A.	20/07/2019
2.	Información General de la Empresa	IG	A.A.	20/07/2019
3.	Elabore Carta de Presentación	CP	A.A.	28/07/2019
4.	Elabore Propuesta de Auditoría	PA	A.A.	29/07/2019
.	Elabore Contrato de Auditoría	CA	A.A.	31/07/2019
5.	Elabore Orden de Trabajo	OT	A.A.	31/07/2019
6.	Realice la visita previa a las instalaciones de la empresa	NVP	A.A.	31/07/2019
7.	Entreviste al Gerente de la empresa	EG	A.A.	31/07/2019
8.	Elabore Solicitud de Requerimiento de Información	SRI	A.A.	31/07/2019
9.	Elabore Carta de Aceptación	CA	A.A.	31/07/2019
10.	Realice Notificación de Inicio de Auditoría	NIA	A.A.	31/07/2019
11.	Realice Memorándum de Planificación	MP	A.A.	01/08/2019

Elaborado por: A.A.	Fecha: 20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 20/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Información General de la Empresa</p>	<p>IG 2/6</p>
---	--	---------------------------------

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La idea de emprender en la actividad del calzado surgió debido a la protección y comodidad del pie, también como accesorio de vestimenta de la persona mientras realiza cualquier actividad del diario vivir

Sus actividades iniciaron el 03 de junio del 2016 en la ciudad de Ambato siendo su gerente el señor Navas Acosta Víctor Hugo principal directivo teniendo a su manejo y responsabilidad la empresa y sus colaboradores

La empresa pertenece a grupo Mil una empresa vinculada a desarrollar varios tipos de productos para la industria y el público en general conformada por cinco empresas una de ellas CALZADOMILPIES CÍA. LTDA.

En el tiempo de funcionamiento de la empresa en el mercado de Tungurahua y principalmente en Ambato la CALZADOMILPIES CIA. LTDA., cuenta con una gran acogida en sus productos que ofrece alcanzando prestigio para su marca

Cuenta con 20 colaboradores dentro de la fabricación que realizan los procesos para la elaboración del calzado

En la actualidad cuenta con variedad de productos a ofrecer al público en general para dama y caballero, mientras busca incursionar en lo que es calzado para los pequeños del hogar y otras propuestas que se ha implementado.

Dentro de sus productos están los siguientes:

- ✓ Maxiterapia
- ✓ Siete días
- ✓ Victoria

Elaborado por: A.A.	Fecha:20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:20/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Información General de la Empresa</p>	<p>IG 3/6</p>
---	--	---------------------------------

Dentro de sus productos que tiene, existe variedad en diseños, modelos, tallas, etc. Brindando una comodidad y variedad para toda su clientela.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA CALZADOMILPIES CÍA. LTDA.

La empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., se encuentra en la Av. Panamericana norte Km 1 ½ - sector gasolinera “El Puente” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador



Gráfico 2-3. Ubicación Calzadomilpies Cía. Ltda.

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

BASE LEGAL

La empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., se rige a la siguiente normativa:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno

Elaborado por: A.A.	Fecha: 20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 20/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Información General de la Empresa	IG 4/6
---	---	-------------------------

ESTRUCTURA ORGÁNICA

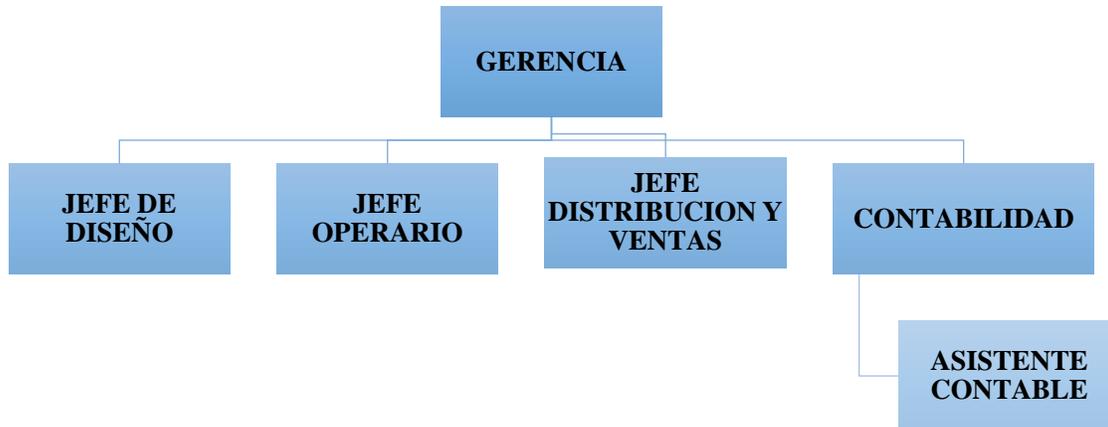


Gráfico 3-3. Estructura Orgánica

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

La empresa cuenta con seis personas en la parte administrativa representada en el siguiente gráfico:

Provincia: Tungurahua
Cantón: Ambato
 Panamericana norte Km 1 ½ - sector gasolinera “El Puente”
E-mail: calzadomilpies@gmail.com
Teléfonos: 032445370-0999727184

Elaborado por: A.A.	Fecha: 20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 20/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Información General de la Empresa	IG 5/6
---	---	-------------------------

PERSONAL DE APOYO

Tabla 1-3: Personal de apoyo

PERSONAL CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.		
#	NOMBRE	CARGO
1	Caisalitin Cunalata Jackeline Liliana	Operario
2	Chicaiza Panata Carlos Valentin	Operario
3	Criollo Baño Juan Carlos	Operario
4	Cullpa Santos Miryan Guadalupe	Operario
5	Dias Quinalisa Nely Patricia	Operario
6	Guevara Fiallos Milton Cristobal	Operario
7	Hilaño Laura Myrian Cristina	Operario
8	Moposita Moposita Olga Edelmira	Operario
9	Navas Acosta Victor Hugo	Gerente
10	Padilla Felix Carlos Humberto	Operario
11	Pantoja Lasluisa Veronica del Carmen	Operario
12	Perez Leon Marco Jimy	Operario
13	Perez Leon Teodoro Marcelo	Operario
14	Peñaherrera Guerrero Carlos Patricio	Operario
15	Ramirez Gamarra Maximo Antonio	Operario
16	Tipantaxi Telenchana Jenny Isabel	Operario
17	Toalombo Yugse Melida Soraya	Operario
18	Torres Chaglla Ana Lucia	Operario
19	Yanzapanta Razo Hector Misael	Jefe Operario
20	Yauli Sisalema Maria Gabriela	Asistente Contable

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Elaborado por: A.A.	Fecha: 20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 20/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Información General de la Empresa</p>	<p>IG 6/6</p>
---	--	---------------------------------

MISIÓN

Somos una empresa familiar con una trayectoria amplia, con un equipo de trabajo sofisticado dedicado a la producción de calzado para damas y caballeros con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándole comodidad, variedad de diseños con alta calidad a precios justos que nos permite crecer de manera sostenida y la permanencia en el mercado.

VISIÓN

Calzadomilpies para el 2020 se convertirá en una empresa líder en el mercado nacional y de reconocimiento en la producción del calzado, consiguiendo ser una marca altamente deseada por el consumidor, brindando calidad y comodidad

Valores

- ✓ Integridad
- ✓ Excelencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Humildad
- ✓ Trabajo en Equipo

Elaborado por: A.A.	Fecha: 20/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 20/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> ARCHIVO PERMANENTE</p>	<p>AP5 1/1</p>
---	---	----------------------------------

CARTA DE PRESENTACIÓN

Ambato 28, de julio del 2019

Señor:

Víctor Navas

GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.

Presente.

De mi consideración

Por medio de la presente extendemos un cordial saludo y éxitos en las funciones que desempeña en beneficio de la empresa a la que representa, a la vez nos dirigimos a usted con el propósito de presentar la propuesta de AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA., DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2017.

La presente tiene como finalidad de poner a su disposición los servicios profesionales de “Arevalo auditores independientes”, siendo un equipo formado por talento humano con la experiencia, profesionalismo y conocimientos necesarios para la realización exitosa de este trabajo, el mismo que se sentirá gustoso de contribuir al mejoramiento de su organización.

Confiados en que el servicio ofrecido sea el requerido por la organización, esperamos su respuesta y anticipamos nuestros sentimientos de agradecimiento y estima.

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz

SUPERVISORA DE AREVALO AUDITORES INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.A.	Fecha: 28/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 28/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Propuesta de Auditoría</p>	<p>PA 1/4</p>
---	---	---------------------------------

PROPUESTA DE AUDITORÍA

Ambato 29, de julio del 2019

Señor:

Víctor Navas

GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.

Presente.

De mi consideración

Tomando en consideración la carta de auspicio que fue dirigida al MBA. Rodrigo Moreno Álvarez el día 10 de octubre del 2018 de parte del Sr. Víctor Navas, Gerente de la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda., en la cual nos otorga la autorización para realizar el trabajo de titulación, en este documento presentamos a su persona la propuesta de auditoría de gestión para la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda., para el período 2017, la cual he proyectado teniendo en cuenta el alcance de la Auditoría de Gestión, las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y demás disposiciones legales que controlan las actividades de la organización.

1. OBJETIVO

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda., del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, período 2017, mediante la planificación, ejecución y comunicación de resultados obtenidos, a fin de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía en el cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 28/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 28/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Propuesta de Auditoría</p>	<p>PA 2/4</p>
---	---	---------------------------------

2. NATURALEZA DE LA AUDITORÍA

La naturaleza de la presente Auditoría de Gestión estará compuesta por:

- Control interno.
- Gestión

3. ALCANCE

El Alcance de la Auditoría de Gestión se desarrollará de conformidad con las Normas de Auditoría y demás disposiciones legales que regulen las actividades de la organización, en consecuencia, incluirá todas las pruebas que sean necesarias y oportunas en vista de las circunstancias.

Dichas pruebas serán de carácter selectivo suficientes para obtener una seguridad razonable de la información con el fin de obtener evidencia suficiente y válida para formar y justificar el informe, además se realizará pruebas selectivas para soportar las conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

4. PERIODO Y PLAZOS

La presente Auditoría se fundamentará en la valoración del periodo 2017; y el plazo para su elaboración será de 90 días laborables desde el primer día hábil a la firma del contrato.

5. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

5.1 Planeación

Consiste en tener el conocimiento de las actividades de la organización, además, estas actividades implican reunir información que permita valorar el riesgo y desarrollar un plan de auditoría adecuado.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 29/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 29/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Propuesta de Auditoría</p>	<p>PA 3/4</p>
---	---	---------------------------------

5.2 Ejecución de la Auditoría

5.2.1 Evaluación del control interno

El objetivo de la evaluación del control interno es confirmar que se esté operando en forma efectiva durante todo el ejercicio.

Las pruebas de controles se basarán en interrogantes sustentatorios complementados con la observación y examen de la evidencia documental.

5.2.2 Auditoría de Gestión

Esta auditoría se ejecutará con el propósito de evaluar la gestión y desempeño institucional, para determinar el cumplimiento de los objetivos, mediante la aplicación de indicadores con el propósito medir el grado de eficiencia, eficacia y economía.

5.3 Comunicación de Resultados

5.3.1 Informe

Al final de la aplicación del proceso de la auditoría de gestión se presentará un informe con los siguientes alcances:

- Evaluación integral de Control interno.
- Auditoría de gestión

Cualquiera que sea el resultado del trabajo el informe que se emitirá será entregado para efecto de su análisis y estandarización para uso futuros.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 29/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 29/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Propuesta de Auditoría	PA 4/4
---	--	-------------------------

6. TERMINOS DEL CONVENIO

- La Auditoría de gestión será realizada por un contador público.
- Se actuará como profesional independiente, sin subordinación laboral, limitación de tiempo ni horario, pero con todo el espacio que sea necesaria. Para poder realizar la Auditoría de Gestión, la institución se compromete a conservar los documentos y archivos ordenados, facilidad de inspección física de los documentos, planes de gestión, cumplimiento de leyes, regulaciones y a suministrar toda la información necesaria para el cumplimiento del objetivo de la auditoría.
- Para prestar el mejor servicio posible, se conformará un equipo de trabajo que garantice resultados eficientes y objetivos. A continuación, se detalla el mismo:

EQUIPO DE TRABAJO	RESPONSABILIDADES
Supervisora	Programa, dirige, supervisa, prepara y presenta informe.
Jefe de Equipo	Apoya en la definición de los procesos de la auditoría de gestión.
Auditor	Realiza el trabajo bajo la dirección del jefe de equipo de auditoría integral.

Por la presente le agradezco.

Atentamente:

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz

SUPERVISORA

Elaborado por: A.A.	Fecha: 29/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 29/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Contrato de Auditoría	CA 1/4
---	---	-------------------------

CONTRATO DE AUDITORÍA

En la ciudad de Ambato, a los treinta días de Abril del año 2019, comparecen por una parte, el Sr. Víctor Navas, en su carácter de Gerente de Calzadomilpies Cía., Ltda., que en adelante se denominará “LA ENTIDAD”; y, la Ing. Raquel Colcha, jefe del equipo de la firma “AREVALO AUDITORES INDEPENDIENTES”, con domicilio en la ciudad de Riobamba y que en lo posterior se le denominará “AUDITORES”, quienes acuerdan celebrar el presente contrato de prestación de servicios profesionales de auditoría externa, bajo las siguientes cláusulas:

Primero. -Antecedentes. -

Calzadomilpies ha solicitado los servicios de una Auditoría de Gestión, correspondiente al período del 01 de Enero al 31 de diciembre del 2017. Dicha auditoría tiene como propósito la emisión de un informe de auditoría, dirigido a la dirección de la empresa, donde se detallarán los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones sobre las eventualidades detectadas durante el transcurso de la auditoría.

Segundo. - Objeto del Contrato. -

El presente contrato tiene por objeto la ejecución de una Auditoría de Gestión a Calzadomilpies, período 2018, mediante la aplicación de normas y procedimientos de auditoría, con el propósito de determinar el nivel de uso y aplicación de los recursos ligados a parámetros de eficiencia, eficacia, ética y economía.

El examen a realizar por parte de los “Arevalo Auditores”, no tiene el propósito de investigar la existencia de actos no lícitos; sin embargo, aquellos hechos que pudieran detectarse como consecuencia de la ejecución de la auditoría, se pondrán en conocimiento de “LA ENTIDAD”.

Elaborado por: A.A.	Fecha:31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Contrato de Auditoría</p>	<p>CA 2/4</p>
---	--	---------------------------------

Tercera. - Metodología de trabajo. -

El examen de auditoría se efectuará tomando en cuenta como marco de referencia las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y el Método COSO II, como herramientas selectivas para la realización de la auditoría, sumado al criterio profesional de los “AUDITORES”, considerando a su vez la importancia relativa de lo examinado.

La Auditoría de Gestión contiene una evaluación del grado de eficiencia, eficacia, ética y economía con que se manejan los recursos disponibles, que tiene efecto directo en la información administrativa de manera significativa; este examen al momento de su finalización permitirá emitir el respectivo informe cuyo contenido, es de utilidad para mejorar la toma de decisiones a nivel directivo.

Cuarta. - Derechos y obligaciones de las partes. –

Los “AUDITORES”: Conforme lo establecen las Normas Internacionales de Auditoría, realizarán investigaciones específicas a la Administración de “LA ENTIDAD”, además sobre las personas involucradas con la gestión y sobre la aplicación efectiva del control interno.

En la ejecución de la auditoría, “LOS AUDITORES” proporcionarán un nivel alto de veracidad de que la información solicitada para auditoría se encuentra libre de errores. Es relevante reconocer la existencia de limitantes inherentes al proceso de auditoría.

“LA ENTIDAD se hace responsable por la veracidad de la información que se le entregará al equipo de auditoría “AREVALO AUDITORES”.

Quinta. - Prohibiciones. -

AREVALO Auditores Independientes se encuentra prohibido de proporcionar información a terceros en lo referente a lo encontrado en el examen de auditoría.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Contrato de Auditoría	CA 3/4
---	---	-------------------------

Sexta. - Plazo de entregas Informes. -

El proceso de auditoría se efectuará al período comprendido entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre de 2017, y tendrá una duración de 3 meses.

Séptima. - Honorarios. -

No se establece remuneración alguna, debido a que la realización de esta Auditoría de Gestión representa uno de los requisitos para la obtención del título como Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA.

Octava. - Recursos. –

“LA ENTIDAD” deberá facilitar a “LOS AUDITORES” el recurso físico, así como el acceso a la información necesaria para el desempeño del trabajo.

Novena. - Autonomía del contratista. -

En el desarrollo del presente trabajo de prestación de servicios profesionales, “LOS AUDITORES” actuarán como tal, realizando su trabajo encomendado con absoluta libertad y autonomía técnica.

Décima. - Gastos. –

Los gastos en que se incurran como consecuencia de la celebración del presente contrato serán asumidos por el equipo auditor.

Décima Primera. - Domicilio, Jurisdicción y Procedimiento. –

Para los efectos del presente contrato, las partes acuerdan señalar como domicilio en el que se desarrollará el presente examen, a la ciudad de Ambato, previo al cumplimiento de requisitos legales y materia de aplicación. A todo lo expuesto anteriormente las partes aceptan y acuerdan cumplir las condiciones establecidas en el contrato.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p style="text-align: center;">CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Contrato de Auditoría</p>	<p style="text-align: center;">CA 4/4</p>
---	--	---

Para constancia de lo actuado, las partes se someten y suscriben en original y copia de igual tenor y valor.

Sr. Víctor Navas
Gerente de Calzadomilpies

Alexandra Arevalo
Arevalo auditores Independientes

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Orden de Trabajo	OT 1/1
---	--	-------------------------

ORDEN DE TRABAJO No. 01

Ambato, 31 de julio del 2019.

Srta.

Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco

AUDITORA DE AREVALO AUDITORES INDEPENDIENTES

Presente. -

En concordancia con el contrato firmado, entre Arevalo Auditores Independientes y Calzadomilpies Cía., Ltda., delego a usted para que, en calidad de Auditor, realicen la Auditoría de Gestión a la empresa antes mencionada, por el período 2017, con el objetivo de evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, ética y economía con que se manejan los recursos de la empresa, y verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los hallazgos encontrados, se presentarán en el informe de auditoría a los Directivos y demás autoridades de relevancia de la empresa.

Atentamente,

Ing. Raquel Colcha

SUPERVISORA DE AREVALO AUDITORES INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Narrativa de Visita Preliminar</p>	<p>NVP 1/1</p>
---	---	-----------------------------------

NARRATIVA DE VISITA PRELIMINAR

El 31 de julio del 2019, siendo las 9:00 am se visitó las instalaciones de la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua

La empresa cuenta con estructura propia, no distribuida adecuadamente y con poco espacio físico para la planta ejecutiva y almacenamiento, mientras que la infraestructura para el proceso de producción es adecuada para sus actividades

En la planta ejecutiva donde se encuentran las oficinas son reducidas, muy poco espaciales para sus servidores que realizan sus actividades administrativas, obteniendo un espacio mínimo para el recibir a clientes, proveedores, personas en general que se acerquen a empresa, mientras los administrativos cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones como las computadoras , escritorios y demás implementos y cuna solo impresora para todos los funcionarios ubicada en parte derecha al finalizar la oficina , lo ocasionando que los funcionarios cuando requieran ocupar la misma tengan que trasladarse a recoger la información sin optimizar el recurso del tiempo.

El horario de trabajo de los empleados es de 8:30 hasta las 12:30 y de 14:00 a 18:00 contando con tiempo estimado de una hora y media para el almuerzo, mismo que es controlado por un reloj biométrico para su ingreso y salida controlando así su tiempo.

Dentro de la visita también se pudo observar un ambiente de trabajo muy amigable entre los empleados de la parte administrativa, en la planta de producción se pudo observar un ambiente tenso en los operarios durante la ejecución de la actividad, así como también no existe una adecuada comunicación entre los mismos, lo que impide el desarrollo de las actividades de manera efectiva.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Solicitud de Requerimiento de Información</p>	<p>SRI 1/3</p>
---	--	----------------------------------

ENTREVISTA AL GERENTE

Objetivo: Obtener conocimiento acerca de la Empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la Ciudad de Ambato

Nombre del entrevistado: Sr. Víctor Navas

Cargo: Gerente de la Empresa Calzadomilpies Cía. Ltda.

Fecha y hora: 31/07/2019 16:00

Entrevistador: Alexandra Arevalo

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza en la Empresa?

- Controlar y dirigir el buen funcionamiento de la empresa
- Establecer las políticas, objetivos y programas de la empresa
- Coordinar con los proveedores el abastecimiento de los productos en los tiempos establecidos en los contratos de compra.
- Coordina la entre de los productos de la empresa a los clientes respetando tiempos y calidad de los mismos
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.

2. ¿Se ha realizado Auditorias de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda.?

No se ha realizado ninguna Auditoría de Gestión en la empresa.

3. ¿Los servidores de la empresa conocen, la misión y visión de la institución?

Si, esta se encuentra en el ingreso de la parte administrativa y publicada en la página web del grupo Mil y de la empresa y por lo menos lo han leído en unos de estos medios.

4. ¿Existen normativas que le regulan las actividades realizadas en la empresa, indique cuáles?

Nosotros como empresa considerada nueva nos regimos a las normas del estado

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Solicitud de Requerimiento de Información</p>	<p>SRI 2/3</p>
---	--	-----------------------------------

5. ¿Cada que tiempo los empleados reciben capacitaciones, existe un plan de capacitación?

No contamos con un plan de capacitación para los empleados, pero se les indica las funciones que deben desempeñar y les brindamos tiempo de familiarización con las actividades de la empresa.

6. ¿Los empleados cumplen con todas las actividades asignadas?

Los empleados cuando recién ingresan toman un poco más de tiempo que los empleados desempeñan los labores con más anterioridad y en fin cumplen las actividades.

7. ¿Considera usted, que el espacio de la infraestructura de la empresa es la adecuada para el desarrollo de las funciones?

Si, tenemos una amplia planta para la elaboración del calzado con todas las tecnologías acordes a las actividades que se realiza que se considera como primordial

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Solicitud de Requerimiento de Información</p>	<p>SRI 3/3</p>
---	--	----------------------------------

SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN

Ambato, 31 de Julio de 2019

Señor:

Víctor Navas

GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.

Presente

Como es de su conocimiento la firma auditora Arevalo Auditores Independientes, está realizando la Auditoría de Gestión a Calzadomilpies Cía., Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, período 2017

Por tal motivo, agradeceré me facilite la siguiente información:

1. Reseña Histórica, misión, visión, valores, objetivos y principios de la institución.
2. Organigrama estructural
3. Base legal
4. Lista de personal de la Unidad
5. Planificación Estratégica
6. Código de Ética
7. Matriz FODA
8. Reglamento Interno

En caso de no disponer la información requerida, favor indicar las razones por las cuales no se presentan.

Favor enviar la documentación solicitada a nuestra oficina ubicada en las calles Olmedo 14-16 y 5 de Junio de la ciudad de Riobamba.

Por la atención a la presente, agradezco.

Atentamente,

Alexandra Arevalo

AUDITORA DE AREVALO AUDITORES INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Carta de Aceptación</p>	<p>CA 1/1</p>
---	--	---------------------------------

CARTA DE ACEPTACIÓN

Ambato 31 de julio del 2019

Srta.

Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco

Presente. -

De mi consideración:

Después de realizada una reunión con los directivos de la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., se resolvió aceptar y autorizar la prestación de sus servicios profesionales para la realización de una Auditoría de Gestión a la empresa en el período 2017.

Por tal motivo se procede a notificar la aceptación de la oferta propuesta por usted que su firma presentó; dando por autorizado el inicio de trabajo de titulación correspondiente, procurando la total independencia y el absoluto sigilo y confidencialidad con la información la cual será entregada cuando ésta sea solicitada.

Atentamente,

Sr. Víctor Navas

GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.

C.C. 1891769004001

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Notificación de Inicio de Auditoría</p>	<p>NIA 1/1</p>
---	--	----------------------------------

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORIA

Ambato, 31 de julio del 2019

Señor:

Víctor Navas

GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.

Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo y a la vez me permito comunicar el inicio de la auditoría con el objetivo de analizar la adecuada gestión aplicada en la entidad a través del uso de indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de la misma, por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, de la empresa CALZADOMILPIES CÍA., LTDA. El equipo de trabajo estará conformado por los Auditores: Ing. Raquel Colcha como Supervisor, Ing. Diana Vargas como Jefe de Equipo y Srta. Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco como auditor

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 90 días laborables.

En virtud de ello he de informarle que se dará inicio y al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida un espacio físico para ejecutar el trabajo planificado, la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información.

Atentamente,

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz

SUPERVISORA DE AREVALO AUDITORES INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018</i> Memorándum de Planificación	MP 1/3
---	---	-------------------------

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

Ambato, 01 de agosto del 2019

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

NATURALEZA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2017

1.- Antecedentes

Calzadomilpies Cía., Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación de todo tipo de calzado, constituida como una compañía anónima, con autonomía administrativa y financiera.

2.- Motivo de la Auditoría

La Auditoría de Gestión a Calzadomilpies Cía., Ltda., período 2017, se efectuará con el fin de examinar los niveles de eficiencia, eficacia, ética y economía en el manejo y utilización de los recursos disponibles y su impacto en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

3.- Objetivos de la Auditoría

Objetivo General:

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., del cantón Ambato Provincia de Tungurahua, periodo 2017, para evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 31/07/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 31/07/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018</i> Memorándum de Planificación</p>	<p>MP 2/3</p>
---	--	---------------------------------

Objetivos Específicos:

- Utilizar herramientas e instrumentos que permitan la recopilación de información suficiente y relevante que sea útil para el trabajo de investigación.
- Evaluar el control interno mediante la aplicación del Método COSO II, para identificar los hallazgos de auditoría.
- Comunicar los resultados de la auditoría a través de la emisión del informe final, con conclusiones y recomendaciones que sean pertinentes, tendientes a contribuir a la mejor toma de decisiones de los altos mandos.

4.- Alcance de la Auditoría

El período a examinar comprende del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017, período en el cual se examinará la gestión de los distintos procesos, por medio de la aplicación de pruebas de auditoría, en concordancia con lo establecido en el programa de auditoría.

5.- Personal Encargado

Ing. Raquel Virginia Colcha Supervisor
 Alexandra Arevalo Pilco Auditor

6.- Tiempo Estimado

El examen de Auditoría de Gestión a Calzadomilpies Cía., Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017, tendrá una duración estimada de 12 semanas laborables contadas a partir de la firma del contrato de prestación de servicios profesionales entre la empresa y Arevalo Auditores Independientes.

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Memorándum de Planificación	MP 3/3
---	---	-------------------------

7.- Recursos

Tabla 11-3: Recursos a emplear.

DETALLE	VALOR
Útiles de Oficina	\$ 50,00
Servicio de Internet	\$ 120,00
Copias	\$ 25,00
Impresiones	\$ 60,00
Transporte	\$ 30,00
Alimentación	\$ 50,00
Otros Gastos	\$ 50,00
TOTAL, GASTOS	\$ 385,00

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

8.- Metodología

- Entrevista.
- Cuestionario.
- Encuestas.
- Observación.
- Análisis de Información.
- Método COSO II.

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/08/2019

3.2. ARCHIVO CORRIENTE

AC 1/1



Tipo de Autoría:	Auditoría de Gestión
Ente Auditado:	Calzadomilpies Cía. Ltda.
Periodo:	2017
Dirección:	Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato

Asignación	Nombres	Iniciales
Supervisor	Ing. Raquel Virginia Colcha	R.C
Auditor junior	Alexandra Arevalo	A.A.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 01/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 01/08/2019

AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CIA. LTDA., DE LA CUIDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2017.

FASE I: Planificación Específica

ENTIDAD: Almacenes Calzadomilpies Cía., Ltda.
DIRECCIÓN: Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato
NATURALEZA: Auditoría de Gestión
PERÍODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018

FASE I PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



Elaborado por: A.A.	Fecha:01/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Programa de Auditoría-Planificación Específica	PA/PE 1/1
---	--	----------------------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN FASE I - B: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Objetivo General: Evaluar el control interno en la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda., a través de la aplicación de cuestionarios de control interno y matrices de evaluación para determinar el nivel de riesgo y confianza en las actividades examinadas.

Objetivos Específicos:

- Evaluar cada uno de los componentes y subcomponentes del control interno a través de la aplicación del COSO II, para conocer su nivel de confianza y riesgo
- Elaborar el informe de control interno en el que se plasmen las deficiencias encontradas en la aplicación del COSO II, para que se tomen las medidas correctivas necesarias.

No.	Descripción	Referencia	Elaborado Por:	Fecha:
FASE I - B: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
1.	Elabore Cuestionarios de Control Interno COSO II para: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de Control • Establecimiento de Objetivos. • Identificación de Eventos. • Evaluación de Riesgo. • Respuesta al Riesgo. • Actividades de Control • Información y Comunicación • Monitoreo y Supervisión. 	CCI	A.A.	02/08/2019
2.	Elabore Matriz Resumen por componentes.	MRC	A.A.	08/08/2019
3.	Elabore el Informe de Control Interno.	ICI	A.A.	08/08/2019

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Escala de Cuestionario Control Interno	CCI 1/17
---	--	---------------------------

ESCALA DECALIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios aplicados sobre los componentes del control interno permitirán obtener opiniones sobre los aspectos importantes de la Unidad, para lo cual se toma como referencia la siguiente escala de calificación presentada por la Contraloría General del Estado:

Tabla 12-3: Escala de Calificación del Cuestionario

ESCALA	CALIFICACIÓN
0-2 Insuficiente	Inaceptable
3-4 Inferior a lo normal	Deficiente
5-6 Normal	Satisfactorio
7-8 Superior a lo normal	Muy bueno
9-10 Óptimo	Excelente

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

De acuerdo a la Contraloría General del Estado, la fórmula para realizar el cálculo del nivel de riesgo y confianza, será:

Nivel de confianza y de riesgo

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100$$

Dónde:

CP= calificación porcentual

CT= calificación total

PT= ponderación total

Nivel de riesgo

El nivel de riesgo se determinará a través de la diferencia del 100% menos la calificación porcentual.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 2/17
---	---	---------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Ambiente de Control

AÑO: 2017

COMONENTE AMBIENTE DE CONTROL						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	PON D.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Los altos directivos manifiestan interés por la integridad y valores éticos del personal que labora dentro de la empresa?	x		10	8	
2	¿Existe delegación de funciones y responsabilidades?	x		10	6	• Incumplimiento parcial de la norma
3	¿Se dio a conocer los principios y valores éticos que rigen en el comportamiento dentro de la entidad?	x		10	8	
4	¿La empresa cuenta con planificación estratégica?		x	10	0	D1: La entidad no cuenta con planificación estratégica(CCI 2/17)
5	¿Los empleados mantiene un comportamiento adecuado en la empresa?			10	8	
6	¿Existen sanciones a quienes presenten un comportamiento inapropiado en el desarrollo de sus actividades laborales?	x		10	10	Emisión de memorándum a los empleados
7	¿Considera usted que la estructura de la organización se encuentra bien distribuida?	x		10	8	
8	¿El personal cuenta con conocimientos y experiencia necesaria para el cumplimiento de las funciones?			10	6	
9	¿Se realizan supervisiones constantes a los procesos que se realizan en la entidad?	x		10	8	
10	¿La empresa busca la satisfacción de los empleados de la entidad?	x		10	10	
TOTALΣ		9	1	100	72	

DDebilidad

• Incumplimiento parcial de la norma

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 3/17
---	---	---------------------------

Nivel de confianza NR = 100% – 90%

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

$$NR = 28\%$$

$$NC = \frac{72}{100} * 100$$

$$NC = 72\%$$

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%

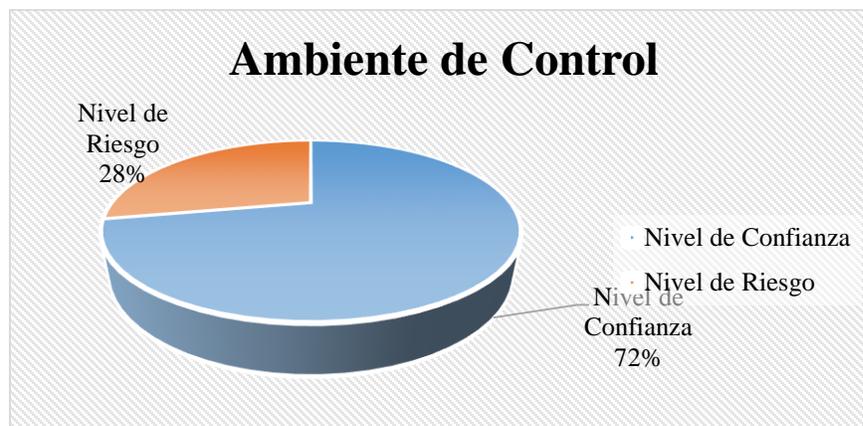


Gráfico 4-3. Ambiente de Control

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

De la evaluación del componente Ambiente de control obtuvimos un 72% de nivel de confianza, reflejando un cumplimiento de las actividades evaluadas, mientras que el nivel de riesgo es del 28% ya que no cuenta con una planificación estratégica en la entidad.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 4/17
---	---	---------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Establecimiento de objetivos

AÑO: 2017

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa ajusta sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales del mercado?	x		10	8	Los objetivos son asordes a las necesidades actuales
2	¿La empresa dispone de recursos necesarios para alcanzar sus metas y objetivos?	x		10	8	
3	¿Los objetivos de la empresa se encuentran enfocados en el logro de la misión y visión de la misma?	x		10	6	
4	¿Los empleados tienen conocimiento de los beneficios que se obtienen al cumplir con los objetivos institucionales?	x		10	10	
5	¿Se evalúa constantemente el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos?	x		10	6	
6	¿Existe participación de los empleados y directivos para el logro de los objetivos?	x		10	8	
7	¿Al establecer los objetivos se analizaron los aspectos internos y externos?	x		10	8	
TOTAL,Σ		7		70	54	

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 5/17
---	---	---------------------------

Nivel de confianza NR = 100% – 100%

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100 \qquad NR = 23\%$$

$$NC = \frac{54}{70} * 100$$

$$NC = 77\%$$

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%

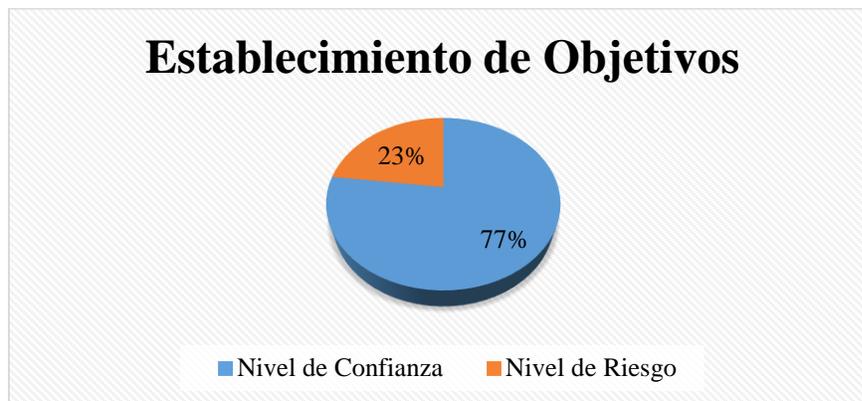


Gráfico 5-3. Establecimiento de Objetivos

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

En la evaluación del componente establecimiento de los objetivos se pudo determinar que se el nivel de confianza es del 77% indicando que todas las preguntas tienen respuesta positiva cumpliendo con lo evaluado, obteniendo un nivel de riesgo del 23%

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 6/17
---	---	---------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Identificación de eventos

AÑO: 2017

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Cuándo se han identificado los eventos se analizado factores externos e internos?	x		10	8	
2	¿La empresa cuenta con la elaboración de un FODA?	x		10	10	
3	¿Cuándo existe un evento negativo la dirección analiza de forma inmediata?		x	10	0	D2: Los eventos son atendidos según la disponibilidad de los directivos(CCI 6/17)
4	¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgo en la empresa?	x		10	8	
5	¿Participan los empleados claves y directivos en la identificación de los riesgos?	x		10	8	
6	¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	x		10	8	
7	¿Al detectar riesgos se consideran con eventos pasados o futuros?	x		10	8	
TOTALΣ		5	2	70	50	

D Debilidad

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCC 7/17
---	---	---------------------------

Nivel de confianza NR = 100% – 86%

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100 \qquad NR = 29\%$$

$$NC = \frac{50}{70} * 100$$

NC = 71 %

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%

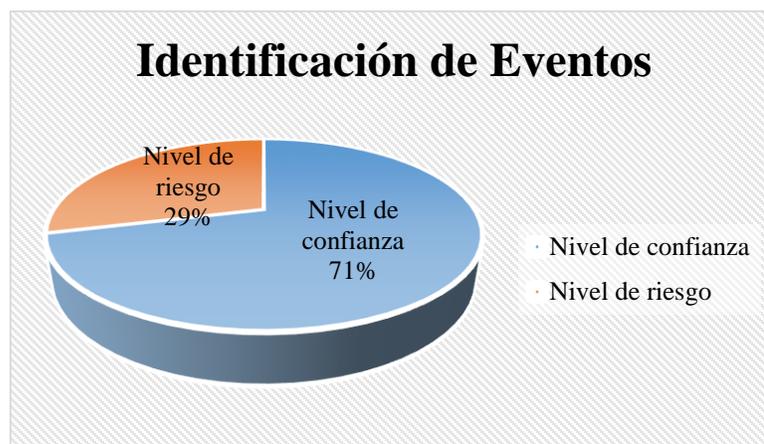


Gráfico 6-3. Identificación de eventos

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

En la evaluación del tercer componente del coso la identificación de eventos se obtuvo un 71% de nivel de confianza en cuanto al riesgo del cumplimiento de los eventos, mientras que en el nivel de riesgo es del 29% ya que solo los directivos se encargan de los mismos.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 8/17
---	---	---------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

AÑO: 2017

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	x		10	6	
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	x		10	8	
3	¿Se analiza el impacto de los riesgos?	x		10	10	
4	¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?		x	10	0	D3: Nose evalúan los riesgos de eventos potenciales que ayudan a la consecución de objetivos (CCI 8/17)
5	¿La empresa tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?	x		10	8	
6	¿Existen formatos de autorización para las actividades y procedimientos administrativo – financieros?	x		10	6	
7	¿Los empleados son capacitados cada vez que se realiza rotación en los cargos o ingreso a la empresa?		x	10	2	D4: Falta de un plan anual de capacitación acorde alas necesidades y requerimientos de las diferentes áreas operativas. (CCI 8/17)
8	¿Se cumplen con las disposiciones internas para alcanzar eficiencia en las actividades?	x		10	8	
9	¿Se modifican las acciones con la finalidad de alcanzar la mejora continua para la empresa?	x		10	8	
TOTALΣ		7	2	90	56	

D Debilidad

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 9/17
---	---	---------------------------

Nivel de confianza NR = 100% – 78%

$NC = \frac{CT}{PT} * 100$ NR= 38%

$NC = \frac{56}{90} * 100$

NC =62 %

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%



Gráfico 7-3.Evaluación de Riesgos
Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,
Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

En la evaluación del componente Evaluación de Riesgos se determinó un nivel de confianza del 62% por lo que se ha implementado controles oportunos que reducen las situaciones riesgosas dentro del desempeño de la empresa, mientras que el nivel de riesgo es del 38% sujeto a correcciones poco significativas.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 10/17
---	---	----------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Respuesta al Riesgo

AÑO: 2017

RESPUESTA AL RIESGO						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿Se minimizan riesgos evitando las actividades que lo originan?	x		10	8	
2	¿Se ayudan a elaborar estrategias que ayuden a prevenir los riesgos?	x		10	10	
3	¿Se toman medidas que reduzcan el impacto de ocurrencia?	x		10	8	
4	¿La empresa cuenta con seguros que protejan los bienes adquiridos?	x		10	8	
5	¿Se comparten el riesgo con terceras personas o entidades?	x		10	8	
6	¿El trabajo que realice el personal posee su debido respaldo?	x		10	8	Los empleados cuentan con uniformes acordes al puesto de trabajo
7	¿Se cuenta con programa para corregir desviaciones?	x		10	6	
8	¿Se revisa el cumplimiento por parte del gerente las leyes vigentes?	x		10	8	
TOTAL,Σ		8	0	80	64	

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 11/17
---	---	----------------------------

Nivel de confianza NR = 100% – 98%

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100 \qquad NR = 20\%$$

$$NC = \frac{64}{80} * 100$$

$$NC = 80\%$$

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%



Gráfico 8-3. Respuesta al Riesgo

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

En la evaluación del componente Respuesta al Riesgo, se obtuvo un 80% de confianza dado a la respuesta oportuna a las circunstancias favorables al riesgo, mientras que el nivel de riesgo es del 20% en el que se debe buscar alternativas oportunas al riesgo que se pueda presentar.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 12/17
---	---	----------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Actividades de Control

AÑO: 2017

ACTIVIDADES DE CONTROL						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF	OBSERVACIÓN
1	¿Se comprueba la calidad de los productos realizados en la empresa?	x		10	8	
2	¿Las instalaciones físicas de la empresa cuentan con el suficiente espacio físico acorde a las necesidades?		x	10	2	D5: Insuficiente espacio físico para el área administrativa. (CCI 12/17)
3	¿Se modifican acciones para alcanzar la mejora continua para la empresa?	x		10	8	
4	¿Se ha definido las funciones de cada trabajador por escrito?		x	10	2	D6: No existe un manual de funciones para los empleados de la empresa. (CCI 12/17)
5	¿Los Expedientes de los trabajadores son revisados periódicamente?	x		10	10	
6	¿Los procedimientos de compras se realizan después de un análisis del proveedor?	x		10	8	
7	¿La selección del personal se realiza de acuerdo a los requerimientos del puesto?	x		10	6	
8	¿Las operaciones realizadas cuentan con respaldos que abalicen las mismas?	x		10	8	
9	¿En las reposiciones de calzado a los puntos de venta, la mercadería recibida siempre coincide con las especificaciones de la mercadería que se solicitó?		x	10	2	D6: Existen constantes devoluciones del producto por fallas en su fabricación. (CCI 12/17)
TOTAL,Σ		8	0	90	54	

D Debilidad

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 13/17
---	---	----------------------------

Nivel de confianza NR = 100% – 60%

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100 \qquad NR = 40\%$$

$$NC = \frac{54}{90} * 100$$

$$NC = 60\%$$

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%



Gráfico 9-3. Actividades de Control

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

En la evaluación del componente Actividades del Control, se obtuvo un nivel de confianza del 60% debido al cumplimiento de las actividades eficientemente, mientras que el nivel de riesgo del 40% debido a la falta de un manual de funciones para los empleados que laboren dentro de la empresa.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 14/17
---	---	----------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Información y Comunicación

AÑO: 2017

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa cuenta con sistema de comunicación apropiado para las actividades que realiza?	x		10	8	
2	¿La información que circula dentro de la empresa es oportuna y confiable?	x		10	6	
3	¿Se obtiene información externa de proveedores y de clientes?	x		10	10	
4	¿Se ha definido políticas de comunicación?	x		10	8	
5	¿La publicidad de la empresa permite captar nuevos clientes?	x		10	8	Publicidad por medio de redes sociales
6	¿Existen canales de comunicación abiertos para trasladar información de manera segura?	x		10	8	
7	¿Los actuales sistemas de información cubren las necesidades de la empresa?	x		10	6	
8	¿Es confiable la información generada por el personal de la empresa?	x		10	8	
9	¿Los sistemas de comunicación son actualizados periódicamente?	x		10	6	
10	¿Las líneas de comunicación establecidas permiten la atención de requerimientos de los usuarios externos?	x		10	8	
TOTAL, Σ		10	0	100	76	

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 15/17
---	---	----------------------------

Nivel de confianza NR = 100% – 98%

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100 \qquad NR=24\%$$

$$NC = \frac{98}{100} * 100$$

$$NC = 76\%$$

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%



Gráfico 10-3. Información y Comunicación

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

En la evaluación del componente Información y Comunicación obtenemos un nivel de confianza del 76% sabiendo que las líneas de comunicación son establecidas de manera correcta mientras que el nivel de riesgo es del 24% que se debe mejorar las políticas de comunicación de la empresa en busca de una mejora.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 16/17
---	---	----------------------------

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

COMPONENTE: Monitoreo y Supervisión

AÑO: 2017

MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
N.º	PREGUNTA	SI	NO	POND.	CALIF.	OBSERVACIÓN
1	¿El nivel directivo efectúa un seguimiento continuo interno y externo?	x		10	8	
2	¿Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas dentro de la empresa?	x		10	10	
3	¿Existen procesos para una evaluación de la empresa?	x		10	6	
4	¿Se realizan auditorias periódicas en la empresa?		x	10	2	D7: No se han realizado auditorias anteriores. (CCI 16/17)
TOTAL,Σ		3	1	40	26	

D Debilidad

Nivel de confianza

$NR = 100\% - 75\%$

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

$NR = 35\%$

$$NC = \frac{26}{40} * 100$$

$NC = 65\%$

Elaborado por: A.A.	Fecha:02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Cuestionario de Control Interno	CCI 17/17
---	---	----------------------------

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%

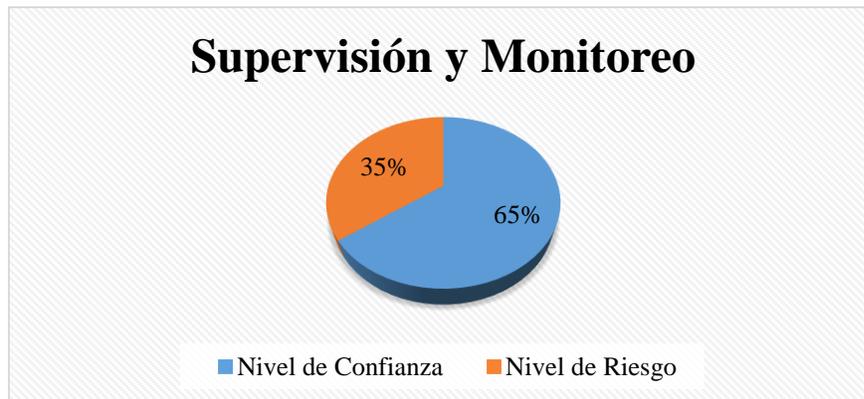


Gráfico 11-3. Supervisión y Monitoreo
Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,
Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

En la evaluación del componente supervisión y monitoreo se obtuvo un 65% de nivel de confianza ya que se realiza un seguimiento a todas las acciones que realiza la empresa dentro de la misma, mientras que el nivel de riesgo es del 35% ya que no se han realizado auditorías anteriores.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Matriz Resumen por Componentes	MR 1/2
---	--	-------------------------

N o.	Componente analizado	REF P/T	Nivel de confianza	Nivel de riesgo
1	Ambiente de Control	CCI 2/17	72%	28%
2	Establecimiento de Objetivos	CCI 4/17	77%	23%
3	Identificación de Eventos	CCI 6/17	71%	29%
4	Evaluación de Riesgos	CCI 8/17	62%	38%
5	Respuesta al Riesgo	CCI 10/17	80%	20%
6	Actividades de Control	CCI 12/17	60%	40%
7	Información y Comunicación	CCI 14/17	76%	24%
8	Supervisión y Monitoreo	CCI 16/17	65%	35%
Total,Σ			563%	237%
Promedio			70%	30%

Nivel de Confianza y Riesgo

CONFIANZA	RANGO	RIESGO	RANGO
Alto	76% - 95%	Bajo	5% - 24%
Moderado	51% - 75%	Moderada	25% - 49%
Bajo	15% - 50%	Alto	50%-85%

Elaborado por: A.A.	Fecha:02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Matriz Resumen por Componentes	MR 2/2
---	--	-------------------------



Gráfico 12-3. Matriz Resumen por Componentes
Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,
Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Interpretación:

Al realizar la evaluación de los componentes del control interno con la aplicación del Método COSO II, se determina que su nivel de confianza es del 70% siendo este Moderado considerado como nivel óptimo para el desempeño de las actividades dentro de la misma, mientras que su nivel de riesgo es del 30%, considerado Moderado para la empresa considerando siempre tomar las precauciones para mitigar los mismos.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 02/08/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Informe de Control Interno</p>	<p>AC 1/4</p>
---	---	---------------------------------

Ambato 30, de noviembre del 2019

Señor:

Víctor Navas

GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.

Presente.

De mi consideración

Dentro del proceso de Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, período 2017, el presente informe tiene por objeto la evaluación del Control Interno, basándose en la aplicación del modelo COSO II, el mismo que establece que el control interno comprende ocho componentes a evaluar, entre ellos: ambiente de control, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, supervisión y monitoreo; e información y comunicación, como parte de los resultados de la evaluación al sistema de control interno de Calzadomilpies Cía. Ltda. se han diagnosticado una serie de debilidades, las mismas que se detallan a continuación con sus respectivas recomendaciones, a fin de que le empresa las tome en consideración:

Debilidad: La entidad no cuenta con planificación estratégica

Referencia: (CCI 1/17)

Conclusión:

Las actividades realizadas dentro de la institución se desarrollan de manera empírica, debido a que no se desarrolla una administración estratégica y planificada mediante la cual se pueda establecer objetivos y estrategias para el manejo de los recursos.

Elaborado por: A.A.	Fecha:02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Informe de Control Interno	AC 2/4
---	--	-------------------------

Recomendación: Al Gerente

Cumplir con las atribuciones establecidas a su cargo y elaborar y presentar para su aprobación el plan estratégico, planes operativos y presupuestos correspondientes, tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

Debilidad: Los eventos son atendidos según la disponibilidad de los directivos

Referencia:(CCI 5/17)

Conclusión:

Los eventos son atendidos según la disponibilidad de tiempo de los directivos sin importar el nivel de prioridad de los mismos siendo sus consecuencias positivas o negativas que afecten al desarrollo de las actividades de la empresa.

Recomendación: Al Gerente

Atender los eventos ocurridos dentro de la empresa con más recurrencia tomando en cuenta los más importantes o en su caso delegar funciones a otros directivos para que sean atendidos dichos eventos.

Debilidad: No se evalúan los riesgos de eventos potenciales que ayudan a la consecución de objetivos

Referencia:(CCI 7/17)

Conclusión:

Los eventos no son evaluados periódicamente lo que ocasiona que no se cumpla con los objetivos planteados dentro de la empresa.

Recomendación: Al Gerente

Evaluar periódicamente todos los riesgos de eventos potenciales que mantienen ligados el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Informe de Control Interno</p>	<p>AC 3/4</p>
---	---	---------------------------------

Debilidad: Falta de un plan anual de capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas operativas.

Referencia: **(CCI 7/17)**

Conclusión:

La capacitación al personal dentro de una institución es importante pues permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano; en la empresa no se realiza una Capacitación y no existen parámetros de evaluación, en consecuencia, no se desarrollan adecuadamente los procesos dentro de la institución.

Recomendación: Al Gerente

Elaborar y cumplir con el Plan de Capacitación y establecer parámetros de evaluación del desempeño para el personal de la empresa para garantizar la correcta actuación y conocimiento en beneficio de la misma.

Debilidad: Insuficiente espacio físico para el área administrativa

Referencia: **(CCI 11/17)**

Conclusión:

Se evidencia un insuficiente espacio físico en el área administrativa de la empresa, debido a que el espacio destinado para la elaboración del calzado es más amplio, lo que genera que los empleados administrativos no desempeñen sus actividades eficazmente.

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Informe de Control Interno	AC 4/4
---	--	-------------------------

Recomendación: Al Gerente

Plantear una remodelación adecuada para el área administrativa

Debilidad: No existe un manual de funciones para los empleados de la empresa

Referencia: (CCI 11/17)

Conclusión:

Ante la carencia de manuales dentro de la empresa, sumado la falta de procesos para la contratación y administración del Talento Humano, el personal tiene desconocimiento de las funciones específicas a su cargo.

Recomendación: Al Gerente

Diseñar un manual de funciones, de esta manera se garantizará la separación de funciones y que las acciones se desarrollen a cabalidad por las personas responsables de cada cargo o actividad.

Debilidad: No se han realizado auditorias anteriores

Referencia: (CCI 15/16)

Conclusión:

No existe evidencia de que se han realizado auditorías en periodos anteriores dentro de la empresa.

Recomendación: Al Gerente

Autorizar la realización de Auditorías Externas en los periodos que consideren necesarios, para determinar la gestión de la directiva en el manejo de los recursos de la institución y salvaguardar los mismos, así también para verificar el cumplimiento de metas y objetivos.

Elaborado por: A.A.	Fecha:02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:02/08/2019

**AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CIA. LTDA., DE LA
CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2017.**

FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato

NATURALEZA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018

FASE II EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



Elaborado por: A.A.	Fecha:02/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:02/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Programa de Auditoría-Ejecución	PA 1/1
---	---	-------------------------

FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato

NATURALEZA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018

OBJETIVO GENERAL: Evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se manejan los recursos de la institución, mediante la aplicación de cuestionario de control interno e indicadores de gestión, para determinar hallazgos significativos en la gestión administrativa y operativa.

No.	Procedimiento	Referencia	Elaborado por:	Fecha
1	Realice el Análisis FODA	FODA	A.A.	09/08/2019
2	Elabore la matriz de correlación FO	MCFO	A.A.	09/08/2019
3	Elabore la matriz de correlación DA	MCDA	A.A.	09/08/2019
4	Elabore la Matriz de Prioridades	MP	A.A.	12/08/2019
5	Realice el Perfil Estratégico Interno	PEI	A.A.	12/08/2019
6	Realice el Perfil Estratégico Externo	PEE	A.A.	12/08/2019
7	Realice la Hoja de Procesos	HP	A.A.	13/08/2019
8	Diseñe la Hoja de Flujograma de Procesos	HF	A.A.	13/08/2019
9	Aplique Indicadores de Gestión	IG	A.A.	15/08/2019
10	Realice Hoja de Hallazgos	HH	A.A.	19/08/2019

Elaborado por: A.A.	Fecha: 09/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 09/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Matriz FODA	FODA 1/1
---	---	---------------------------

MATRIZ FODA

Análisis situacional interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) se presentan a continuación.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	La empresa cuenta con variedad de productos en el mercado	O1	Crecimiento en el mercado local que demanda la producción de nuestros productos.
F2	Precios competitivos en el mercado	O2	Requerimiento del producto por parte de instituciones locales.
F3	Localización estratégica y de fácil acceso	O3	Amplia cobertura del mercado con más puntos de ventas directas
F4	Empresa con alto nivel de crecimiento dentro del mercado local	O4	Posibilidad de expansión a nuevos nichos del mercado.
F5	Personal encargado de comercialización que gestiona contratos privados		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de un plan anual de capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas operativas.	A1	Inestabilidad económica en el país
D2	Falta de un Manual de funciones para los directivos y empleados de la empresa.	A2	Incremento de aranceles e impuestos en la importación
D3	La entidad no cuenta con planificación estratégica	A3	Cambio periódico por parte del Gobierno de las normativas legales que regulan a las empresas.
D4	Insuficiente espacio físico para el área administrativa	A4	Competencia desleal de empresas similares
		A5	Ingreso de calzado de contrabando de los países vecinos.

Elaborado por: A.A.	Fecha:09/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:09/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Matriz de Correlación FO	MCFO 1/1
---	--	---------------------------

F/O		F 1:	F 2:	F 3:	F 4:	F 5:	TOTAL
		La empresa cuenta con variedad de productos en el mercado	Precios competitivos en el mercado	Localización estratégica y de fácil acceso	Empresa con alto nivel de crecimiento dentro del mercado local	Personal encargado de comercialización que gestiona contratos privados	
O 1:	Crecimiento en el mercado local que demanda la producción de nuestros productos.	5	3	1	3	1	13
O 2:	Requerimiento del producto por parte de instituciones locales.	3	3	1	1	5	13
O 3:	Amplia cobertura del mercado con más puntos de ventas directas	1	3	1	1	1	7
O 4:	Posibilidad de expansión a nuevos nichos del mercado.	5	3	3	3	1	15
TOTAL		14	12	6	8	8	Σ48

Si la relación es directa entre D y A = 5

Si la relación es media entre D y A = 3

Si no hay relación entre D y A = 1

Elaborado por: A.A.	Fecha:09/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:09/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Matriz de Correlación DA	MCDA 1/1
---	--	---------------------------

D/A		A 1:	A 2:	A 3:	A 4:	A 5:	TOTAL
		Inestabilidad económica en el país	Incremento de aranceles e impuestos en la importación	Cambio periódico por parte del Gobierno de las normativas legales que regulan a las empresas.	Competencia desleal de empresas similares	Ingreso de calzado de contrabando de los países vecinos.	
D 1:	Falta de un plan anual de capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas operativas	1	1	1	3	1	7
D 2:	Falta de un Manual de funciones para los directivos y empleados de la empresa.	1	1	1	1	1	5
D 3:	La entidad no cuenta con planificación estratégica	1	3	1	3	5	13
D 4:	Insuficiente espacio físico para el área administrativa	1	1	1	3	1	7
TOTAL:		4	6	4	10	8	Σ32

Si la relación es directa entre D y A = 5

Si la relación es media entre D y A = 3

Si no hay relación entre D y A = 1

Elaborado por: A.A.	Fecha: 09/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 09/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Matriz de Prioridades	MP 1/2
---	---	-------------------------

Tabla 13-3: Matriz de Prioridades Variables Internas.

VARIABLES INTERNAS		
Σ	CÓDIGO	FORTALEZAS
14	F1	La empresa cuenta con variedad de productos en el mercado
12	F2	Precios competitivos en el mercado
8	F4	Empresa con alto nivel de crecimiento dentro del mercado local
8	F5	Personal encargado de comercialización que gestiona contratos privados
6	F3	Localización estratégica y de fácil acceso
Σ	CÓDIGO	DEBILIDADES
13	D3	La entidad no cuenta con planificación estratégica
7	D1	Falta de un plan anual de capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas operativas
7	D4	Insuficiente espacio físico para el área administrativa
5	D2	Falta de un Manual de funciones para los directivos y empleados de la empresa.

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Elaborado por: A.A.	Fecha: 12/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 12/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Matriz de Prioridades	MP 2/2
---	---	-------------------------

Tabla 14-3: Matriz de Prioridades Variables Externas

VARIABLES EXTERNAS		
Σ	CÓDIGO	OPORTUNIDADES
15	O4	Posibilidad de expansión a nuevos nichos del mercado.
13	O1	Crecimiento en el mercado local que demanda la producción de nuestros productos.
13	O2	Requerimiento del producto por parte de instituciones locales.
7	O3	Amplia cobertura del mercado con más puntos de ventas directas
Σ	CÓDIGO	AMENAZAS
10	A4	Competencia desleal de empresas similares
8	A5	Ingreso de calzado de contrabando de los países vecinos.
6	A2	Incremento de aranceles e impuestos en la importación
4	A1	Inestabilidad económica en el país
4	A3	Cambio periódico por parte del Gobierno de las normativas legales que regulan a las empresas.

Fuente: Calzadomilpies Cía. Ltda.,

Elaborado por: Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco (2020)

Elaborado por: A.A.	Fecha: 12/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 12/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Perfil Estratégico Interno	PEI 1/2
---	--	--------------------------

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACION/IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORM AL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILID AD	EQUILI BRIO	FORTA LEZA	GRAN FORT ALEZ A
		1	2	3	4	5
D 3	La entidad no cuenta con planificación estratégica	●				
D 1	Falta de un plan anual de capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas operativas		●			
D 4	Insuficiente espacio físico para el área administrativa		●			
D 2	Falta de un Manual de funciones para los directivos y empleados de la empresa		●			
F1	La empresa cuenta con variedad de productos en el mercado					●
F2	Precios competitivos en el mercado					●
F4	Empresa con alto nivel de crecimiento dentro del mercado local				●	
F5	Personal encargado de comercialización que gestiona contratos privados				●	
F3	Localización estratégica y de fácil acceso				●	
TOTAL		1	3		3	2
PORCENTAJE		11.12%	33.33%		33.33%	22.22%

Elaborado por: A.A.	Fecha: 12/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 12/08/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Perfil Estratégico Interno</p>	<p>PEI 2/2</p>
---	---	-----------------------------------

Análisis:

Dentro del entorno interno de la empresa se obtuvo que las debilidades de gran impacto o gran debilidad representa un 11.12% que se enfoca en la devolución de los productos, las debilidades representan un 33.33% las mismas que pueden incidir en el cumplimiento de objetivos y metas que resultan desfavorables para el desarrollo de la empresa y sus empleados.

Así mismo se evidencia un porcentaje del 22.22% en fortalezas de gran impacto o gran fortalezas, las que deben ser explotadas a su máximo nivel en beneficio de la empresa, mientras que el 33.33% en fortalezas consideradas como un aporte fundamental para la empresa.

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Perfil Estratégico Externo	PEE 1/2
---	--	--------------------------

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACION/IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZAS	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A4	Competencia desleal de empresas similares.		●			
A5	Ingreso de calzado de contrabando de los países vecinos.	●				
A2	Incremento de aranceles e impuestos en la importación	●				
A1	Inestabilidad económica en el país		●			
A3	Cambio periódico por parte del Gobierno de las normativas legales que regulan a las empresas.		●			
O4	Posibilidad de expansión a nuevos nichos del mercado.					●
O1	Crecimiento en el mercado local que demanda la producción de nuestros productos.				●	
O2	Requerimiento del producto por parte de instituciones locales.					●
O3	Amplia cobertura del mercado con más puntos de ventas directas				●	
TOTAL		2	3		2	2
PORCENTAJE		22.22%	33.34%		22.22%	22.22% %

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Perfil Estratégico Externo</p>	<p>PEE 2/2</p>
---	---	----------------------------------

Análisis:

Dentro del entorno externo de la empresa, se observa que las amenazas más fuertes o gran amenazas representan el 22.22% y las amenazas representan el 33.34% las cuales deben ser tomadas en cuenta para minimizar su impacto en el desarrollo de las actividades de la empresa.

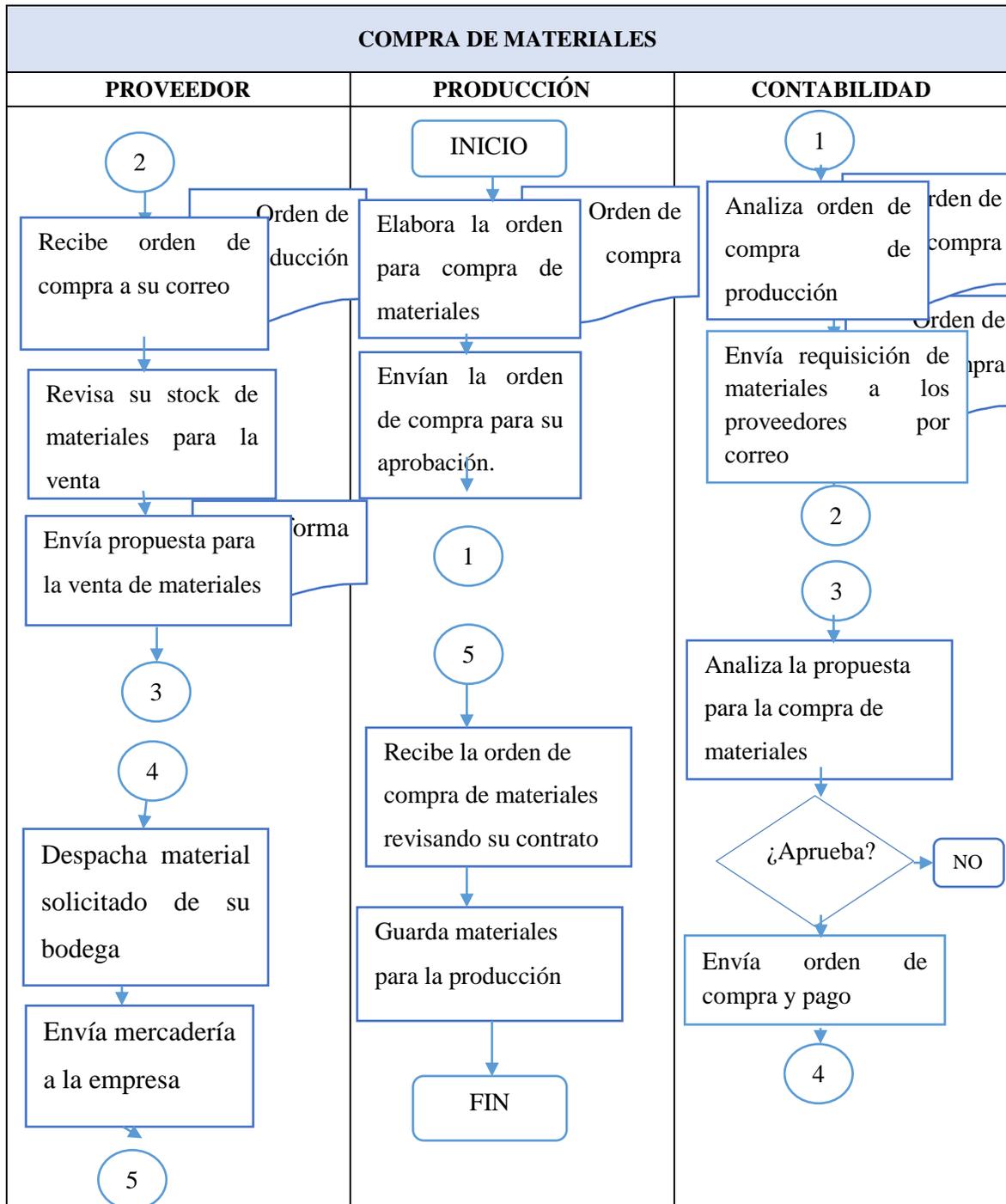
Las oportunidades más fuertes o gran oportunidades representan el 22.22% mientras que las oportunidades representan el 22.22%, las mismas que son propias de la empresa y ayudan a su crecimiento con su posibilidad de expansión en el mercado.

Elaborado por: A.A.	Fecha:12/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:12/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Procesos	HPI 1/1
---	--	--------------------------

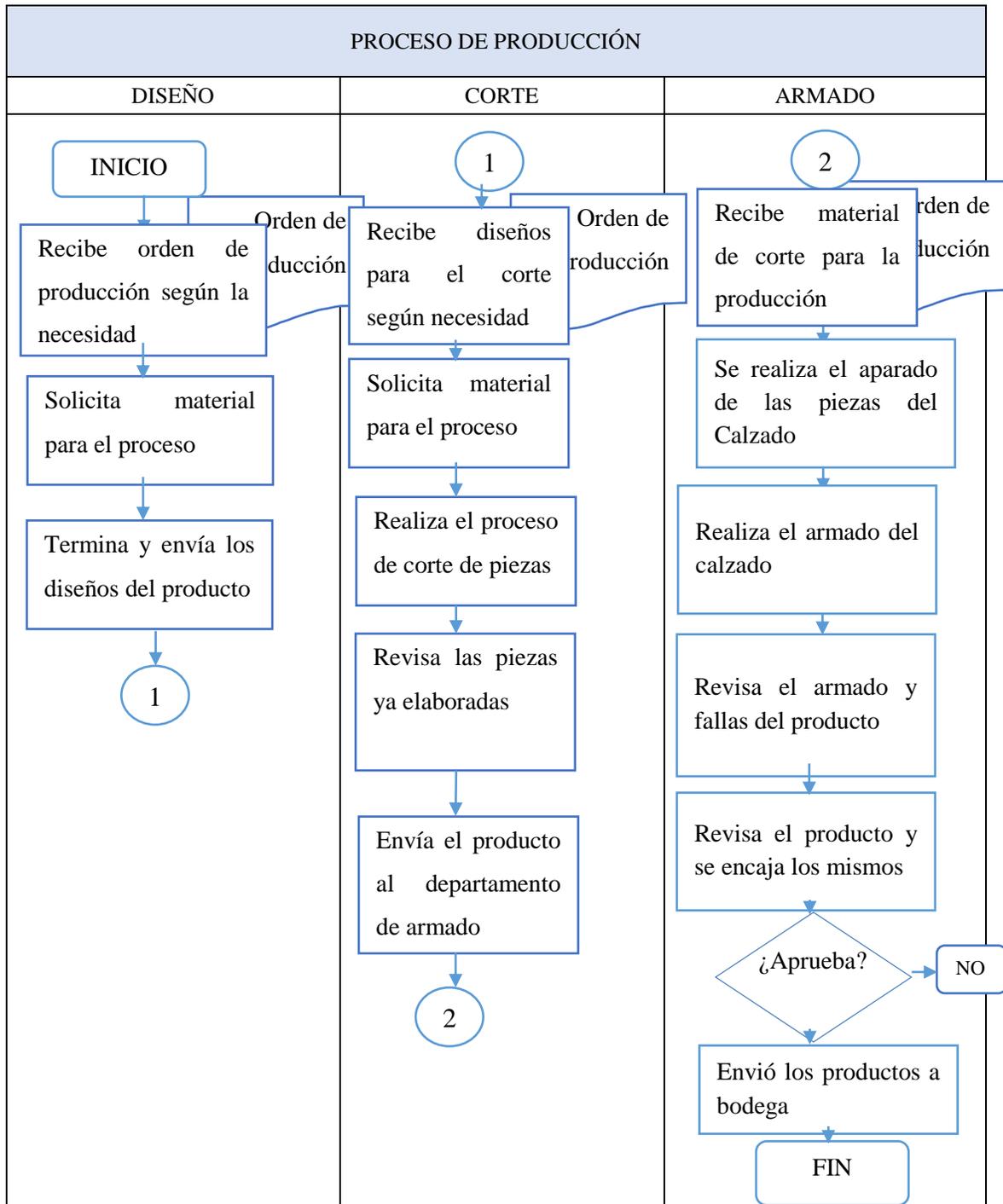
N.º	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPOS
1.	Elabora la orden para compra de materiales	Producción	4 h
2.	Envían la orden de compra para su aprobación.	Producción	30 min
3.	Analiza orden de compra de producción	Contabilidad	30 min
4.	Envía requisición de materiales a los proveedores por correo	Contabilidad	20 min
5	Recibe orden de compra a su correo	Proveedor	1 h
6	Revisa su stock de materiales para la venta	Proveedor	1 h
7	Envía propuesta para la venta de materiales	Proveedor	30 min
8	Analiza la propuesta para la compra de materiales	Proveedor	30 min
9	¿Se aprueba la propuesta de orden de compra?	Contabilidad	1 h
10	Despacha material solicitado de su bodega	Proveedor	1h
11	Recibe la orden de compra de materiales revisando su contrato	Producción	1h

Elaborado por: A.A.	Fecha: 12/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 12/08/2019



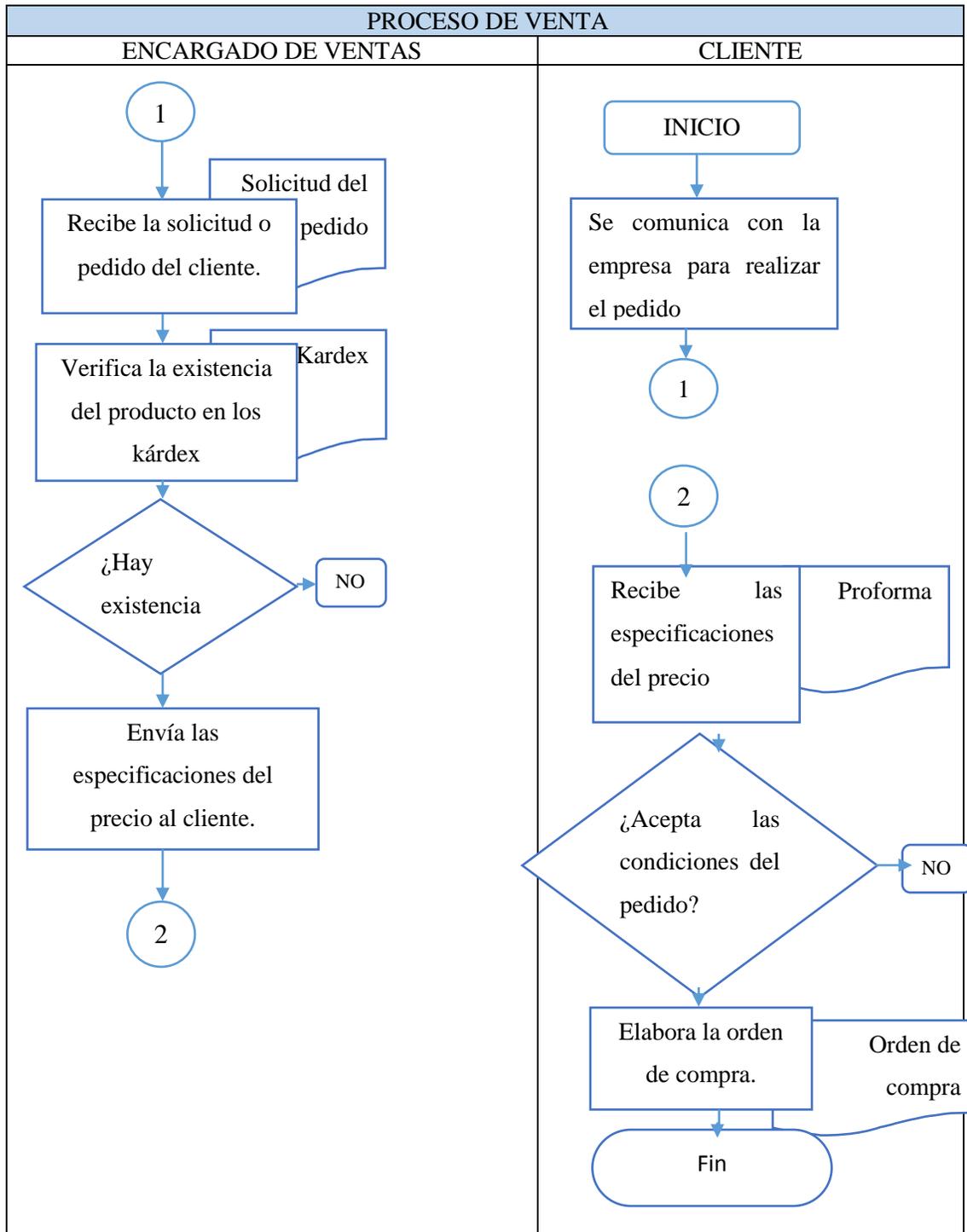
	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Procesos	HP 2/4
---	--	-------------------------

N.º	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPOS
1.	Recibe orden de producción según la necesidad	Encargado de diseño	15 min
2.	Solicita material para el proceso	Encargado de diseño	15 min
3.	Envío de diseños del producto	Encargado de diseño	2 h
4.	Recibe orden de producción	Encargado de corte	15 min
5	Solicita material para el proceso de corte	Encargado de corte	15 min
6	Realiza material para el proceso	Encargado de corte	15 min
7	Realiza el proceso de corte de piezas	Encargado de corte	4h
8	Revisa las piezas ya elaboradas	Encargado de corte	15min
9	Envía el producto al departamento de armado	Encargado de corte	15 min
10	Recibe material de corte para la producción	Encargado de Armado	15 min
11	Se realiza el armado de las piezas del Calzado	Encargado de Armado	3h
12	Realiza el armado del calzado	Encargado de Armado	3h
13	Revisa el armado y fallas del producto	Encargado de Armado	15min
14	Revisa el producto y se encaja los mismos	Encargado de Armado	1 h
15	¿Aprueban el producto?	Encargado de Armado	1h
16	Envío los productos a bodega	Encargado de Armado	1h



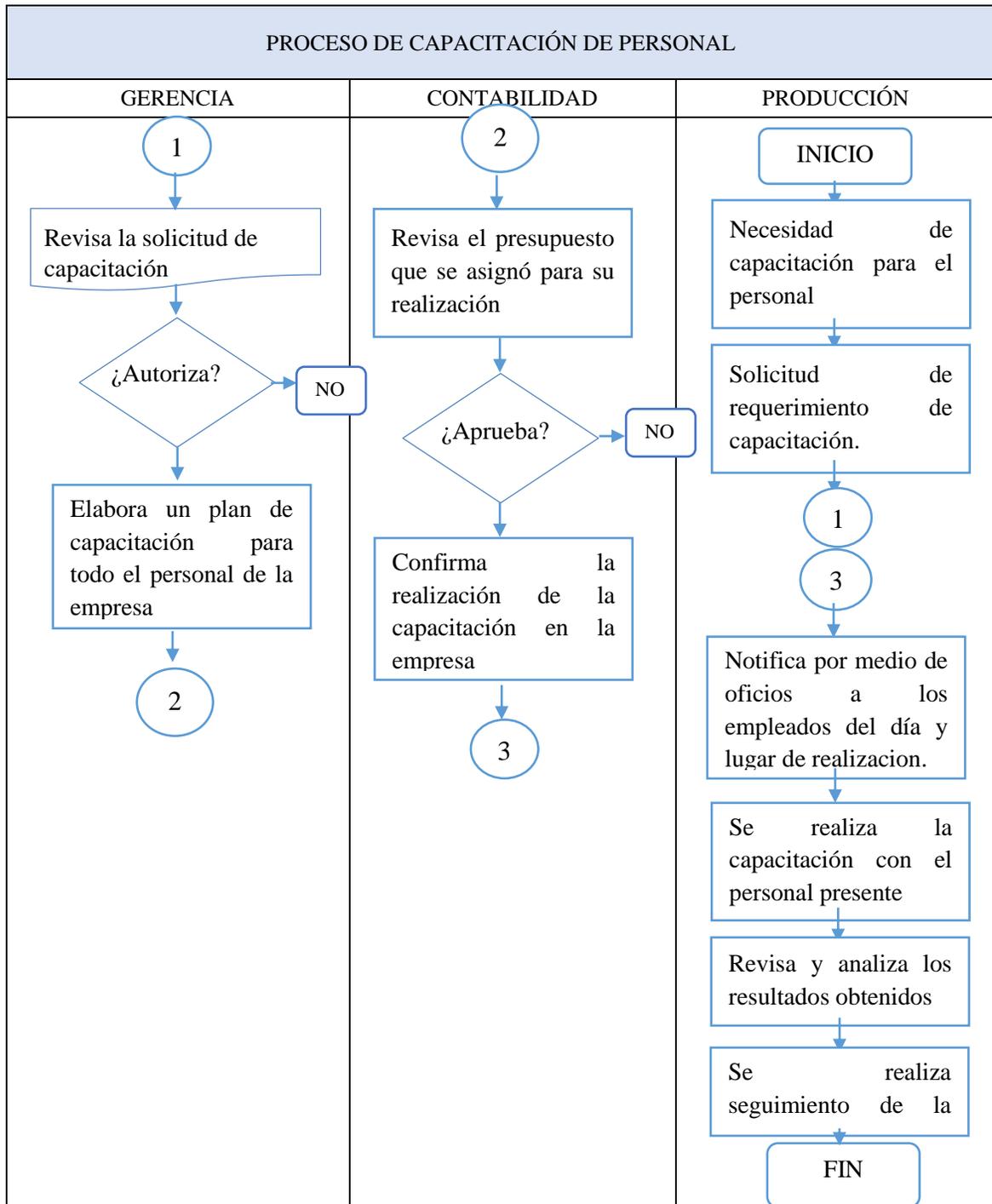
	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Procesos</p>	<p>HF 3/4</p>
---	---	---------------------------------

N.º	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPOS
1.	Se comunica con la empresa para realizar el pedido	Cliente	15 min
2.	Recibe la solicitud o pedido del cliente.	Encargado de ventas	15 min
3.	Verifica la existencia del producto en los kárdex	Encargado de ventas	15 min
4.	Revisa si ¿Hay existencia?	Encargado de ventas	10 min
5	Envía las especificaciones del precio al cliente	Encargado de ventas	10 min
6	Recibe las especificaciones del precio	Cliente	10 min
7	¿Acepta las condiciones del pedido	Cliente	20 min
8	Elabora la orden de compra.	Cliente	1h



	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Proceso	HP 4/4
---	---	-------------------------

N.º	PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPOS
1.	Detectan la necesidad de capacitación para el personal	Jefe Operativo	3 día
2.	Solicitud de requerimiento de capacitación al personal.	Jefe Operativo	3 horas
3.	Revisa la solicitud de capacitación	Gerencia	2 horas
4.	¿Autoriza la solicitud de capacitación?	Gerencia	1 día
5	Elabora un plan de capacitación para todo el personal de la empresa	Gerencia	2 días
6	Revisa el presupuesto que se asignó para su realización	Contadora	3 horas
7	¿Aprueba el presupuesto para la realización de la capacitación?	Contadora	1 hora
8	Confirma la realización de la capacitación en la empresa	Contadora	1 hora
9	Notifica por medio de oficios a los empleados del día y lugar de realización.	Jefe Operario	1 hora
10	Se realiza la capacitación con el personal presente	Jefe Operario	15 días
11	Revisa y analiza los resultados obtenidos	Jefe Operario	2 días
12	Se realiza seguimiento de la capacitación realizada	Jefe Operario	1 día



	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Indicadores de Gestión	IG 1/4
---	--	-------------------------

Nombre del indicador	Tipo	Estrategia	Meta	Frecuencia	Formula	Unidad de medida	Interpretación
Plan de capacitación al personal	Eficacia	Brindar capacitaciones al personal de la empresa.	Cumplir con el plan de capacitación anual	Anual	(N.º de capacitaciones ejecutadas / Total de capacitaciones planificadas) *100	Porcentaje	De las capacitaciones planificadas, no se han ejecutado ninguna por lo cual se obtiene 0%
Unidades producidas	Eficacia	Evaluar periódicamente las unidades que se producen	Cumplir con las proyecciones que se programen	Mensual	(N.º de incidentes ocurridos / Total de planes elaborados para mitigar los posibles riesgos) *100	Porcentaje	La empresa no cuenta con ningún plan de mitigación de riesgos y se obtiene 0% en este indicador.

Elaborado por: A.A.	Fecha: 15/08/2019
Revisado por: R.C &	Fecha: 15/08/2019



CALZADOMILPIES CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017
Indicadores de Gestión

IG
2/4

Nombre del indicador	Tipo	Estrategia	Meta	Frecuencia	Formula	Unidad de medida	Interpretación
Reclutamiento de personal	Eficacia	Realizar el reclutamiento adecuado de personal para que preste sus servicios a la empresa, cumpliendo la normativa	Reclutar al personal que sea contratado para las diferentes vacantes que se encuentren en la empresa	Según la necesidad	$(\frac{N.º \text{ de personas reclutadas}}{N.º \text{ de personas contratadas}}) * 100$ $(\frac{2}{8}) * 100$ 25%	Porcentaje	Del total de personas contratadas en la empresa solo el 25% o dos personas cumplieron su correcto reclutamiento por lo cual se obtuvo un nivel bajo.
Presupuesto de capacitación	Eficiencia	Coordinar con instituciones acordes a los temas relacionados con los procesos que se realizan en la empresa	Cumplir con los parámetros de la capacitación que se realice.	Anual	$(\frac{\text{Presupuesto ejecutado en la capacitación}}{\text{Presupuesto asignado para la capacitación}})$	Porcentaje	El presupuesto asignado para el programa de capacitación no fue utilizado debido a que no se realizó ninguna y el porcentaje se consumió en 0%

Elaborado por: A.A.	Fecha: 15/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 15/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Indicadores de Gestión	IG 3/4
---	--	-------------------------

Nombre del indicador	Tipo	Estrategia	Meta	Frecuencia	Formula	Unidad de medida	Interpretación
Código de Ética	Ética	Diseñar y socializar un código de ética a los directivos para su aprobación.	Implementar un código de ética para mejorar el trato entre compañeros de trabajo de la empresa y así como el nivel externo	Una Vez	N/A	UNIDAD	La empresa no cuenta con un código de ética para regir el accionar de las personas que prestan sus servicios en la empresa.
Cumplimiento de principios y valores éticos	Ética	Establecer el numero de quejas recibidas por incumplimiento de principios y valores éticos	Determinar el cumplimiento de los valores y principios éticos establecidos por la filosofía organizacional	Mensual	(Principios contravenidos / Total de principios establecidos) * 100 (3/7)*100=42 %	Porcentaje	Los principios establecidos en la filosofía organizacional, y se establece cuál de ellos ha recibido mayor número de quejas por su incumplimiento, obteniendo el 50% de los principios han sido incumplidos por el personal de la empresa

Elaborado por: A.A.	Fecha: 19/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha: 19/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Indicadores de Gestión	IG 4/4
---	--	-------------------------

Nombre del indicador	Tipo	Estrategia	Meta	Frecuencia	Formula	Unidad de medida	Interpretación
Parque Automotor	Ecología	Realizar cambios de unidades de transporte, en cumplimiento al calendario de vida útil de los vehículos	Cumplir con la ley y acuerdos internos, referente a la vida útil de las unidades de transporte.	Anual	(Vehículos que cumplen con la revisión técnica vehicular/ total de vehículos 2017) *100 (4/5) *100= 80%	Porcentaje	En la institución el 97% de las unidades de transporte cumplen con los requisitos establecidos, respecto a condiciones mecánicas y ambientales
Utilidad Operacional	Economía	Establecer el cumplimiento eficiente del presupuesto y la recaudación de mensualidades, multas y deudas pendientes con la institución.	Incrementar la utilidad operacional de la institución en el periodo.	Anual	(Ingreso operacional / Gasto operacional) *100 (592810.69/139683.92) *100 = 4.25%	Porcentaje	En el año 2017 en la institución se ha determinado una utilidad del 4.25%, lo cual significa que la empresa obtuvo una utilidad

Elaborado por: A.A.	Fecha:19/08/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:19/08/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Hallazgos	HH 1/4
---	---	-------------------------

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CCI 2/17	La entidad no cuenta con planificación estratégica	Norma de Control Interno Políticas y prácticas de talento humano manifiesta que: “El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.”	El desconocimiento de la normativa de la institución y la inexistencia de una planificación estratégica	La falta de una administración estratégica dentro de la institución ha conllevado que no se establezcan objetivos institucionales, estrategias para efectuarlos ni la distribución de recursos necesarios para el cumplimiento de estas actividades.	Una administración estratégica es indispensable en cualquier entidad, pues mediante ésta se conocen los objetivos, estrategias y recursos destinados para desarrollar cada una de las actividades de la entidad. A través de una planificación establecida se puede realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos y el uso de los recursos.	Al Gerente se recomienda Implementar una planificación estratégica para el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas y la utilización eficiente de los recursos de la institución

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Hallazgos	HH 2/4
---	---	-------------------------

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CCI 8/17	Falta de un plan anual de capacitación acorde a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas operativas	Según la norma Capacitación y entrenamiento continuo Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.	Incumplimiento de la normativa, en cuanto a capacitación es permanentes y evaluaciones periódicas	Elevada probabilidad de errores para la institución, de la misma manera que no se desarrollan las actividades propuestas adecuadamente.	La capacitación al personal dentro de la institución es importante pues permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano, en la empresa no se cumple con el Plan de Capacitación y no existen evaluaciones periódicas	A la Gerencia de la institución; socializar y cumplir con el Plan de Capacitación propuesto y realizar evaluaciones de desempeño al personal con el objetivo de garantizar la correcta actuación y conocimiento en beneficio de los intereses de la institución.



CALZADOMILPIES CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017
Hoja de Hallazgos

HH
3/4

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CCI 12/17	Insuficiente espacio físico para el área administrativa	Según la norma de control interno Mantenimiento de bienes de larga duración Diseñará y ejecutará programas de mantenimiento preventivo y correctivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permitan estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como que se cumplan sus objetivos	Insuficiente espacio físico para el desempeño de las actividades de la empresa dando prioridad a la planta de producción	Daño parcial de información que se almacena en el interior de la empresa.	Se evidencia un insuficiente espacio físico en el área administrativa de la empresa, debido a que el espacio destinado para la elaboración del calzado es más amplio, lo que genera que los empleados administrativos no desempeñen sus actividades eficazmente.	Se recomienda al gerente realizar un plan de remodelación de la planta administrativa para una ejecución de sus actividades

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Hoja de Hallazgos	HH 4/4
---	---	-------------------------

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CCI 12/17	Falta de un Manual de funciones para los directivos y empleados de la empresa	Según la Norma de Control Interno Políticas y prácticas de talento humano manifiesta que: “El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.”	El desconocimiento de la normativa de la institución y la inexistencia de un departamento o persona encargada específicamente de la administración del Talento Humano	La inexistencia de un manual de funciones ha provocado que exista duplicidad de funciones en algunos casos y en otros que haya funciones que no se ejecuten. Se evidencia que, por la falta de políticas para la administración de Talento Humano, el personal no es el adecuado en algunos puestos de trabajo; por lo antes expuesto no se cumplen los objetivos institucionales propuestos.	La contratación y administración del Talento Humano se realiza de manera informal, debido a que la institución no cuenta con procesos adecuados y establecidos en un manual de procesos y el personal desconoce las funciones para cada dependencia, por la inexistencia de un manual de funciones.	Al Gerente elaborar un Manual de Funciones, o a su vez crear un departamento o área de Talento Humano que se encargue de los procedimientos y actividades para la contratación y administración de Talento Humano.
Elaborado por: A.A.					Fecha:01/10/2019	
Revisado por: R.C & D.V.					Fecha:01/10/2019	

**AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CIA.
LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA,
PERIODO 2017.**

CR
1/1

FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.
DIRECCIÓN: Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato
NATURALEZA: Auditoría de Gestión
PERÍODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018

FASE III COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



Elaborado por: A.A.	Fecha:01/10/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/10/2019

	CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Comunicación de Resultados	CR 1/1
---	--	-------------------------

FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

ENTIDAD: Calzadomilpies Cía., Ltda.

DIRECCIÓN: Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato

NATURALEZA: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2018

OBJETIVO GENERAL: Comunicar los resultados obtenidos durante el desarrollo del examen de auditoría, a través de la presentación de informe de auditoría, que permita poner en conocimiento del nivel directivo las falencias encontradas para que se tomen medidas de prevención y corrección para la empresa.

No.	Procedimiento	Referencia	Elaborado por:	Fecha
1	Realizar la convocatoria de conferencia final	CCF	A.A.	01/10/2019
2	Elabore el informe de auditoría	IA	A.A.	01/10/2019
3	Realice el Acta de Conferencia Final	ACA	A.A.	01/10/2019

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/10/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/10/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Convocatoria de Conferencia Final</p>	<p>CCF 1/1</p>
---	--	-----------------------------------

CONVOCATORIA DE CONFERENCIA FINAL

Ambato 01, de septiembre del 2019

Señor:

Víctor Navas

GERENTE DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA., LTDA.

Presente.

De mi consideración

Con un saludo cordial me dirijo a usted para informarle que, de acuerdo a lo convenido en el memorándum de planificación de auditoría presentado a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., convoca a usted a la conferencia final de lectura del informe de la Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, período 2017, evaluación realizada conforme a la Orden de Trabajo No. 001 emitida el 31 de julio del 2019 por la Ing. Raquel Colcha Ortiz, Supervisor. La conferencia se llevará a cabo en la Sede Social de la institución el día 20 de febrero del 2020 a partir de las 13h00.

Agradezco enviar su confirmación de asistencia a la conferencia por escrito, detallando el listado de asistentes con sus respectivos datos, ante quienes se expondrán los resultados.

Atentamente:

Ing. Raquel Virginia Colcha Ortiz

SUPERVISORA DE AREVALO AUDITORES INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/10/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/10/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Informe de Auditoría</p>	<p>IA 1/3</p>
---	---	---------------------------------

INFORME DE AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA CALZADOMILPIES CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2017.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

LA ENTIDAD NO CUENTA CON PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CONCLUSIÓN 1

Una administración estratégica es indispensable en cualquier entidad, pues mediante ésta se conocen los objetivos, estrategias y recursos destinados para desarrollar cada una de las actividades de la entidad. A través de una planificación establecida se puede realizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos y el uso de los recursos.

RECOMENDACIÓN 1

Al Gerente se recomienda Implementar una planificación estratégica para el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas y la utilización eficiente de los recursos de la institución

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/10/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/10/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Informe de Auditoría</p>	<p>IA 2/3</p>
---	---	---------------------------------

FALTA DE UN PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN ACORDE A LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS OPERATIVAS

CONCLUSIÓN 2

La capacitación al personal dentro de la institución es importante pues permite mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del talento humano, en la empresa no se cumple con el Plan de Capacitación y no existen evaluaciones periódicas así como menciona la norma 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

RECOMENDACIÓN 2

A la Gerencia de la institución; socializar y cumplir con el Plan de Capacitación propuesto y realizar evaluaciones de desempeño al personal con el objetivo de garantizar la correcta actuación y conocimiento en beneficio de los intereses de la institución.

CONCLUSIÓN 3

INSUFICIENTE ESPACIO FÍSICO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Se evidencia un insuficiente espacio físico en el área administrativa de la empresa, debido a que el espacio destinado para la elaboración del calzado es más amplio, lo que genera que los empleados administrativos no desempeñen sus actividades eficazmente.

RECOMENDACIÓN 3

Se recomienda al gerente realizar un plan de remodelación de la planta administrativa para una ejecución de sus actividades

FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/10/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/10/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Informe de Auditoría</p>	<p>IA 3/3</p>
---	---	---------------------------------

CONCLUSIÓN 4

La contratación y administración del Talento Humano se realiza de manera informal, debido a que la institución no cuenta con procesos adecuados y establecidos en un manual de procesos y el personal desconoce las funciones para cada dependencia, por la inexistencia de un manual de funciones, así como menciona la Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado 200-03.- Políticas y prácticas de talento humano manifiesta que: “El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.”

RECOMENDACIÓN 4

Al Gerente elaborar un Manual de Funciones, o a su vez crear un departamento o área de Talento Humano que se encargue de los procedimientos y actividades para la contratación y administración de Talento Humano

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/10/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/10/2019

	<p>CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. AUDITORÍA DE GESTIÓN <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017</i> Acta de Conferencia Final</p>	<p>ACA 1/1</p>
---	--	-----------------------------------

.ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA CALZADOMILPIES CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERIODO 2017.

A los veinte días del mes de enero del dos mil veinte, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, siendo las nueve horas de la mañana, la suscrita: Srta. Alexandra Elizabeth Arevalo Pilco, en calidad de auditora Junior, se presenta en la oficina administrativa de Calzadomilpies Cía. Ltda., ubicadas en las calles Panamericana Norte Km 1 1/2 - Sector Gasolinera "El Puente" – Ambato, con el objeto de dejar una constancia por escrito de la lectura del informe final de la “Auditoría de Gestión de la Empresa Calzadomilpies Cía. Ltda. de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, Periodo 2017.”, que fue desarrollado por “Arevalo Auditores Independientes”, de acuerdo con la orden No. 001 emitida el 31 de julio del 2019 por el supervisor del Equipo Auditor.

Una vez confirmada la asistencia de los funcionarios relacionados con los resultados de la auditoría, y cumplidas con las condiciones y puntos a tratar en la presente diligencia se dio lectura al Informe Final de Auditoría con sus correspondientes observaciones, conclusiones y recomendaciones al personal interesado.

Para constancia de lo actuado, los asistentes firman la presente acta en dos ejemplares (original y copia) de igual tenor y valor.

NOMBRE	CARGO
Sr. Víctor Navas	Gerente
Ing. María Yauli	Asistente Contable
Sr. Héctor Yansapanta	Jefe Operario

Elaborado por: A.A.	Fecha:01/10/2019
Revisado por: R.C & D.V.	Fecha:01/10/2019

CONCLUSIONES

De la evaluación efectuada a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., se concluye lo siguiente:

- La presente investigación se sustentó en el marco teórico basado en fuentes bibliográficas secundarias, y de forma particular en materia de auditoría de gestión de reconocidos autores y tratadistas, extraído de libros, revistas científicas y demás investigaciones que han permitido garantizar el carácter científico al presente trabajo de investigación.
- La metodología de investigación utilizada en el presente trabajo, así como las técnicas empleadas, tales como: encuestas, entrevistas y cuestionarios, permitieron obtener un panorama general de la situación de la entidad, constituyéndose el mismo como información base para el desarrollo de la auditoría y la determinación posterior de resultados.
- Como parte de los resultados de la Auditoría de Gestión de la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, periodo 2017, se emitió el informe final de auditoría, que representa un compendio de los hallazgos o falencias determinadas tras el desarrollo del examen, evidenciando un inadecuado control y supervisión en los procesos de despacho, reposición y manejo de los inventarios, los mismos que tienen efecto directo sobre la rentabilidad y estabilidad de la empresa, al constituirse los inventarios como un aspecto fundamental para el giro del negocio

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la inserción de material bibliográfico más actualizado, así como ejemplares relacionados con el control y la gestión, como parte de los recursos de la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas, con el objetivo que los estudiantes de las diferentes especialidades tengan acceso a información específica sobre lo importante de la auditoría de gestión.
- Es necesario que, para el desarrollo de todo trabajo de investigación, se aplique una metodología basada en el uso de métodos, técnicas y herramientas de investigación, tales como: encuestas, entrevistas y cuestionarios, que permitan recabar información complementaria y garantizar la pertinencia de los resultados de cualquier trabajo investigativo.
- De acuerdo con las debilidades contenidas en el informe final de auditoría de gestión de la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, periodo 2017 se establecen una serie de recomendaciones como el debido cumplimiento de la normativa interna y externa a la cual se rige la entidad, así como la adopción de acciones preventivas y correctivas a fin de disminuir el riesgo presente en los procesos y actividades de control y consecuentemente lograr una administración eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2005). *Auditoria y control interno inversiones financieras de la organizacion empresarial*. Cuenca: ISBN.
- Amador , A. (2008). *Auditoría administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Arcenales, N. (1990). *Enciclopedia básica de administración contabilidad y auditoría* 3ª ed. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoria un enfoque integral*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ayol, N. (2017). *Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Indígena de Guamote Ltda., del período Enero a Diciembre del 2015*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politècnica de Chimborazo). Recuperado de:<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6608>.
- Benavente, M., & Katz, J. (2005). *Desarrollo de la industria de américa latina.cepal*. Obtenido de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12036/1/060049072_s.pdf.
- Bernal , A. (2016). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson Educación.
- Blanco , L. (2012). *Auditoría integral, normas y procedimientos*. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa aplicada a los Gobiernos locales*. Quito: Abya Yala.
- Cárdenas, A. (2017). *Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politècnica de Chimborazo). Recuperado de:<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6271>
- Ciencias, L. (1981). *Manua latinoamericano de auditoria*. Bogotá: Dintel Ltda.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía metodológica de auditoría de gestión*. Quito: Contraloría General del Estado..
- Duran, A. (2012). *Auditoría de gestión*. Riobamba: EcopyCenter.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa. gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación .
- Gutiérrez, A. (2009). *Auditoría un enfoque práctico* . Madrid: Paraninfo.
- Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Líderes . (2018). *Crecimiento de la industria del calzado Ambato. El Comercio* , pág. 35.
- Madariaga , J. (2004). *Manuel práctico de auditoria*. Barcelona : Deusto.

- Maldonado, E. (2011). *Auditoria de gestion* 4ª ed.. Quito: Abya Yala
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., & Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGraw-Hill
- Poter, T. (1983). *Auditoría un enfoque conceptual*. México: Limusa.
- Quiceno, C. (2013). *Clasificación de la gestión empresarial*. Recuperado de: <http://chrisjocayo.blogspot.com/2011/02/clasificación-de-la-gestión-empresarial.html>
- Quinaluisa, Y. (2017). *Auditoría de gestión a la Unidad de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo, período 2015*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/7965>
- Rea, N. (2017). *Auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda, matriz Chimbo, provincia de Bolívar, período 2015*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/7968>
- Ruiz, J. (2014). *Auditoria de gestión*. México: McGraw-Hill.
- Sanchez, G. (2006). *Auditoria de los estados financieros* . México: Pearson Educacion.
- Santillana, J. (2013). *Auditoria Interna*. México: Pearson Educacion..
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa* . México: McGraw-Hill.
- Villegas , C. (2016). *Competitividad Sectorial Internacional Caso: Sector del cuero y del Calzado. Entramado, 27*.
- Williams , L. (1989). *Auditoría administrativa, evaluación de los métodos y eficiencia administrativa*. México: Diana.



ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Objetivo: Obtener información pertinente para la realización de una Auditoría de Gestión a la empresa Calzadomilpies Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, a fin de determinar información oportuna y eficiente en la presente investigación e identificar parámetros adecuados para el desarrollo de esta.

1) ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda.?

Si	
No	

2) ¿Conoce usted si se han realizado con anterioridad Auditorías de Gestión en la empresa Calzadomilpies Cía., Ltda.?

Si	
No	

3) ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan estratégico que incluya misión, visión y objetivos?

Si	
No	

4) ¿La misión y visión de la empresa son claros y concisos contribuyendo al cumplimiento de metas y objetivos?

Si	
No	

5) ¿En los procesos que realiza, ¿cree que son eficientes y efectivas las actividades que ejecuta en su trabajo?

Si	
-----------	--

No	
-----------	--

6) ¿La empresa evalúa su desempeño con indicadores de gestión como son los de eficiencia, eficacia, ética, ecología y efectividad?

Si	
No	

7) ¿Considera que se están cumpliendo los objetivos institucionales?

Si	
No	

8) ¿Se realizan capacitaciones para personal nuevo dentro de la empresa?

Si	
No	

9) ¿Considera usted que la ejecución de la Auditoría de Gestión dentro de la empresa ayude a los directivos a una mejor toma de decisiones y cumplimiento de metas y objetivos?

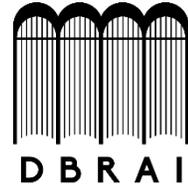
Si	
No	

10) ¿Se aplica control interno dentro de la administración de la empresa?

Si	
No	



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 04/03/2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: ALEXANDRA ELIZABETH AREVALO PILCO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERIA ENCONTABILIDAD Y AUDITORIA
Título a optar: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.
f. Analista de Biblioteca responsable: