



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN
INGENIERÍA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA

**TEMA: "Auditoria de Gestión y su incidencia en la
toma de decisiones de la Importadora y
Comercializadora Cobrasecurity División de la
ciudad de Ambato"**

AUTORA: ALEXANDRA CARVAJAL
TUTOR: Dr. TITO MAYORGA

AMBATO – ECUADOR

2012

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Tito Mayorga en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema “Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Importadora y Comercializadora Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato.” Desarrollado por Alexandra Patricia Carvajal Esparza Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, 2 de Abril del 2012

Dr. Tito Mayorga

APROBACIÓN DE PROFESORES CALIFICADORES

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA COBRASEGURITY DIVISIÓN DE LA CIUDAD DE AMBATO ”, de la Srta .Alexandra Patricia Carvajal Esparza , egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 08 de Mayo del 2012

Para constancia firma:

Dr. SANTIAGO FLORES

Dra. LUCIA PARRA

PRESIDENTE DEL TRIBUNA

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Alexandra Patricia Carvajal Esparza con C.I.1002695458 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “Auditoria de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Importadora y Comercializadora Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, 2 de Abril del 2012

Alexandra Carvajal

C.I.1002695458

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis a ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y a toda mi familia. Para mis padres por su comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A todos muchas gracias de todo corazón.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud, principalmente está dirigida al Dios por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Igualmente a mi maestro asesor el Dr. Tito Mayorga quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe el mejoramiento.

A mi familia que me acompañaron de forma incondicional, desde un principio hasta el día hoy dándome ánimo para terminar este proceso.

Gracias a todos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una Auditoría de Gestión en la empresa Cobrasecurity División de la Ciudad de Ambato, para evaluar el logro de objetivos mediante una toma de decisiones adecuadas

El contenido del presente trabajo de tesis esta estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I se presenta el tema a investigar, la definición del problema de investigación con sus antecedentes, la justificación y los objetivos a cumplirse.

El capítulo II contiene un resumen de los antecedentes investigativos recolectados en diferentes Facultades de Contabilidad y Auditoría del país; así también su fundamentación tanto filosófica como la legal es decir las leyes que rigen a esta empresa, como también la categorías fundamentales con las conceptualizaciones que sustentan las variables del problema, se presentan documentos fuente, y por último se plantea la Hipótesis.

En el capítulo III se presentan la metodología de la investigación utilizada fue descriptiva, deductiva, la investigación que se realiza es bibliográfica y de campo, los instrumentos utilizados en las técnicas de Auditoria son guías de observación y cuestionarios de control interno, la población y muestra con su respectivo cálculo, y la Operacionalización de las variables

En el capítulo IV se plantea el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las entrevistas, encuestas y la verificación de la hipótesis.

En el capítulo V este capítulo es una síntesis de la investigación ya que tiene las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI es el desarrollo de la propuesta con los antecedentes investigativos, justificación, objetivos, el análisis de factibilidad, la fundamentación científico técnica, se explica los pasos a seguir de la Auditoría de Gestión la misma que contiene cinco fases: la primera la establecimiento del programa de auditoría; la segunda, identificación de procedimientos específicos, es decir el conocimiento preliminar de la empresa, recolección de la información, evaluación de la misión y visión, análisis FODA,, la tercera fase, concerniente al desarrollo de hallazgos, aplicación de indicadores de gestión, valoración de riesgos; la cuarta fase la presentación del informe de auditoría; y finalmente la quinta fase que es el seguimiento a la recomendaciones realizadas en la auditoria. Así también el aspecto de administración de la propuesta y la previsión de la evaluación.

Finalmente se realizo una recopilación de la información bibliográfica utiliza en el presente trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

Caratula
Aprobación
Autoría
Dedicatoria
Agradecimiento
Indice general de contenido
Resumen Ejecutivo

	Pág.
INTRODUCCIÓN	.1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Sistematización del problema	7
1.2.6. Delimitación del universo	7
1.3. Justificación	8
1.4. Formulación de objetivos	9
1.4.1. Objetivo general	9
1.4.2. Objetivos específicos	9
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes	10
2.1.1. La Toma de decisiones	12
2.1.1.1 El proceso de toma de decisiones	14
2.1.2. Logro de Objetivos	16
2.1.2.1. Operaciones y cumplimiento de objetivos	17
2.2. Fundamentación Filosófica	18

2.3. Fundamentación Legal	19
2.4. Categorías Fundamentales	21
2.4.1. Visión dialéctica	21
2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados	41
2.4.2.1. Superordinación conceptual	41
2.4.2.2. Subordinación conceptual	42
2.5. Hipótesis	43
2.5.1. Hipótesis General	43
2.6. Señalamiento de variables	43
2.6.1. Variable dependiente	43
2.6.2. Variable independiente	43

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque	44
3.2. Modalidad Básica	45
3.2.1. Investigación de campo	45
3.2.2. Investigación bibliográfica-documental	46
3.3. Niveles o Tipos de Investigación	46
3.3.1. Investigación descriptiva	46
3.3.2. Investigación explicativa	47
3.4. Población y Muestra	47
3.4.1. Población	48
3.4.2. Muestra	48
3.5. Operacionalización de variables	51
3.6. Plan de recolección de información	52
3.6.1. Selección de las técnicas a aplicar en el proceso de recolección de información	52
3.6.2. Selección de instrumentos acorde a la técnica escogida	53
3.7. Plan de procesamiento de la información	53

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Interpretación de los resultados	55
4.1.1. Análisis de los resultado encuesta al personal	56
4.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa Cobrasecurity División	66
4.2. Análisis de datos	70
4.2.1. Verificación de hipótesis	70
4.2.2. Marco lógico	71
4.2.3. Nivel de significancia	71
4.2.4. Elección de la prueba estadística CHI cuadrado	71
4.2.4.1 Combinación de frecuencias	72
4.2.5. Calculo del grado de libertad	72
4.2.6. Calculo matemático	73
4.2.7. Decisión final	74

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	75
5.2. Recomendaciones	76

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos	77
6.1.1. Titulo	77
6.1.2. Unidad ejecutora	78
6.1.4. Beneficiarios	78
6.1.5. Tiempo estimado	78
6.1.6. Equipo técnico responsable	78
6.1.7. Costos de la propuesta	79
6.2. Antecedentes	79
6.3. Justificación	80

6.4. Objetivos	81
6.4.1. General	81
6.4.2. Específicos	81
6.5. Análisis de factibilidad	82
6.6. Fundamentación	82
6.6.1. Fundamentación filosófica	82
6.6.2. Fundamentación científico – técnico	83
6.6.2.1. La auditoria	83
6.6.2.2. Parámetros e indicadores de gestión	84
6.6.2.3. Papeles de trabajo	88
6.6.2.4. Fases en que se desarrolla la metodología de la auditoria de gestión	92
6.6.2.5. Técnicas mas utilizadas en la Auditoria de Gestión	92
6.7. Modelo operativo	95
6.7.1. Metodología	96
CASO PRACTICO	107
6.8. Administración	144
6.9 Previsión de la evaluación	144

INDICE DE ILUSTRACIÓN

DESCRIPCIÓN	Pág.
No. 1 Análisis crítico	5
No. 2 La Auditoria de Gestión	24
No. 3 Superordinacion conceptual	41
No. 4 Subordinacion conceptual	42

INDICE DE TABLAS

No. DESCRIPCIÓN	Pág.
No. 1 Operacionalizacion de variables	51
No. 2 Resumen pasos a seguir para recolección de información	52
No. 3 Políticas de la empresa	56
No. 4 Procedimientos para cada área de trabajo	57
No. 5 Cumplimiento de funciones	58
No. 6 Evaluación del personal	59
No. 7 Establecimiento de misión, visión y objetivos	60
No. 8 Relación laboral	61
No. 9 Los objetivos de la empresa son claros	62
No. 10 Cumplimiento de objetivos	63
No. 11 Delegación de autoridad	64
No. 12 Cambio de la normativa	65
No. 13 Entrega del producto	66
No. 14 Garantía de los productos	67
No. 15 Proceso definido	68
No. 16 Recomendación del producto y/o servicio	69
No. 17 Pregunta 8	71
No. 18 Pregunta 1	72
No. 19 Combinación de frecuencias	72
No. 20 Calculo matemático	73
No. 21 Costo de la propuesta	79
No. 22 Puntos mínimos de control en el proceso de auditoria	92
No. 23 Programa de Auditoria	109
No. 24 Ponderación medios externos	117
No. 25 Ponderación medios internos	119

INDICE DE GRÁFICOS

No. DESCRIPCIÓN	Pág.
No. 1 Políticas de la empresa	56
No. 2 Procedimientos para cada área de trabajo	57
No. 3 Cumplimiento de funciones	58

No. 4 Evaluación del personal	59
No. 5 Establecimiento de misión, visión y objetivos	60
No. 6 Relación laboral	61
No. 7 Los objetivos de la empresa son claros	62
No. 8 Cumplimiento de objetivos	63
No. 9 Delegación de autoridad	64
No. 10 Cambio de la normativa	65
No. 11 Entrega del producto	66
No. 12 Garantía de los productos	67
No. 13 Proceso definido	68
No. 14 Recomendación del producto y/o servicio	69

INTRODUCCIÓN

La evolución del entorno competitivo pone de manifiesto la creciente necesidad de que las empresas adapten sus sistemas informativos y de control, para poder responder a los nuevos retos de gestión tanto desde la perspectiva operativa como estratégica. La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, el llamado a una mayor eficiencia y nuevas formas de organización, refuerzan el control como actividad de gestión. El dominio por parte de los directivos de todas las funciones y procesos de las entidades, se ha convertido en necesidad vital que requiere del conocimiento y dominio de las técnicas y herramientas más sofisticadas de control.

Por otro lado es necesario señalar que en la actualidad se han puesto de manifiesto un grupo de hechos que deterioran los sistemas de control interno la falta de controles adecuados entre otros. Es necesario señalar las incalculables pérdidas que se producen en las diferentes entidades, por la inexistencia de un control apropiado de sus actividades, lo que provoca además, vicios incompatibles con el sistema. Nuestro país que se encuentra inmerso en el desarrollo de la economía ha hecho múltiples esfuerzos en aras de restablecer la disciplina y el control de los recursos económicos, con la Auditoría de Gestión, pone en vigor las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, las que están en plena correspondencia con los postulados del control de gestión y se plantea que se debe determinar los indicadores que requiere cada nivel de dirección para el análisis y valoración de su área, así como el sistema informativo.

Las condiciones actuales y futuras de la economía exigen de las empresas una imperiosa necesidad de obtener producciones y servicios cada vez mayores con una eficiencia relevante. Para ello necesitan de una correcta organización de sus operaciones, como vía para el cumplimiento de sus metas, las que se pueden alcanzar con la inserción de la Auditoría de Gestión en la empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Importadora y Comercializadora CobraSecurity División de la ciudad de Ambato”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas se encuentran en un proceso de transición operativa y de centralización de la normativa, con la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), situación que obliga a dichas instituciones a buscar el camino a la modernización, para lo cual se requiere de la aplicación de controles efectivos que permitan la verificación de los registros, la correcta aplicación legal en lo referente a las adquisiciones, así como es necesario un establecimiento adecuado de los procedimientos que las mismas desarrollan.

Considerando, a la Auditoría de Gestión como una herramienta Interna para la toma de decisiones, y vital para la constante revisión y recomendación de sistemas efectivos de control dando lugar a examinar planes, programas, proyectos y operaciones que la empresa Cobrasecurity División, con el fin de medir e informar sobre el logro de objetivos.

De lo expuesto anteriormente se plantea que la Auditoría de Gestión para la empresa CobraSecurity División, permitirá que se vean reflejados datos precisos sobre la gestión que se lleva a cabo y los mismos ayudaran a conocer la situación real de la entidad.

1.2.1 Contextualización

a) Contexto Macro

El Ecuador es un país, como la mayoría en América Latina, que vive en permanente crisis tanto política como económica y sigue siendo dependiente de los flujos financieros extranjeros, condición, que le expone a que cualquier acción o decisión internacional como local los desestabilice, produciéndose como consecuencia reducción del ingreso, alto desempleo y caída de los salarios; así también como incidencia en una caída eventual en el nivel de ventas para las organizaciones. La falta de información de las consecuencias que tiene en la vida económica de una empresa, la falta de buena información, procesos bien llevados, que colaboran con todas las actividades de la empresas, son limitantes para evaluar la realidad de la situación y comportamiento de una entidad , más allá de lo netamente contable y de las leyes financieras; por lo tanto es innegable que la toma de decisiones; depende en alto grado de la posibilidad de que ocurra ciertos hechos futuros, es indispensable para las organizaciones considerar como parte de la inversión la partida necesaria para solventar estas actividades.

Por ello la Auditoría de Gestión permite a la entidad evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

b) Contexto Meso

El crecimiento de la industria es, sin lugar a dudas, uno de los pilares fundamentales del desarrollo provincial. Sin embargo, su competitividad ha estado permanentemente expuesta a factores limitantes como: contracción de la economía local durante varios años de crisis; una inadecuada

distribución del ingreso que resta capacidad y tamaño al mercado interno, por un lado y que, por otro, incentiva la importación de bienes de consumo; también, la dependencia tecnológica de lenta innovación que afecta a la productividad.

c) Contexto Micro

La Auditoría de Gestión para la empresa del presente estudio juega un papel muy importante en la competitividad de la misma, ya que desde su fundación ha tenido como meta mantenerse en una posición privilegiada y sostenible contra las fuerzas del entorno que la rodea, lo cual solo será posible si cuenta con un sistema de control, que permita determinar de manera adecuada si se están alcanzando los objetivos planteados.

Por tanto se considera que el actual marco en el que se desenvuelven las organizaciones económicas y teniendo en cuenta las tendencias que se vislumbran para el nuevo siglo necesitan de la información como un elemento esencial para la conducción empresarial.

La empresa Cobrasecurity División constituye un eslabón de gran trascendencia en el desarrollo de las actividades comerciales de la ciudad de Ambato, lo que además de constituir una fuente de empleos, ofrece a sus clientes calidad y rapidez en sus servicios, buenos precios, de ahí la importancia de poner en consideración la presente propuesta para la empresa mencionada anteriormente, y de esta manera contribuir a que la misma se encamine a las exigencias de la gestión moderna y cumpla sus perspectivas de crecimiento tanto a nivel local como nacional.

La empresa se creó en el año de 1999 en la ciudad de Ambato el propietario es el señor QUIROGA AILLON FRANCISCO SANTIAGO en este negocio se dedican a la importación y comercialización de computadoras en el año 2001 comenzó a importar desde Taiwán, China y Estados Unidos.

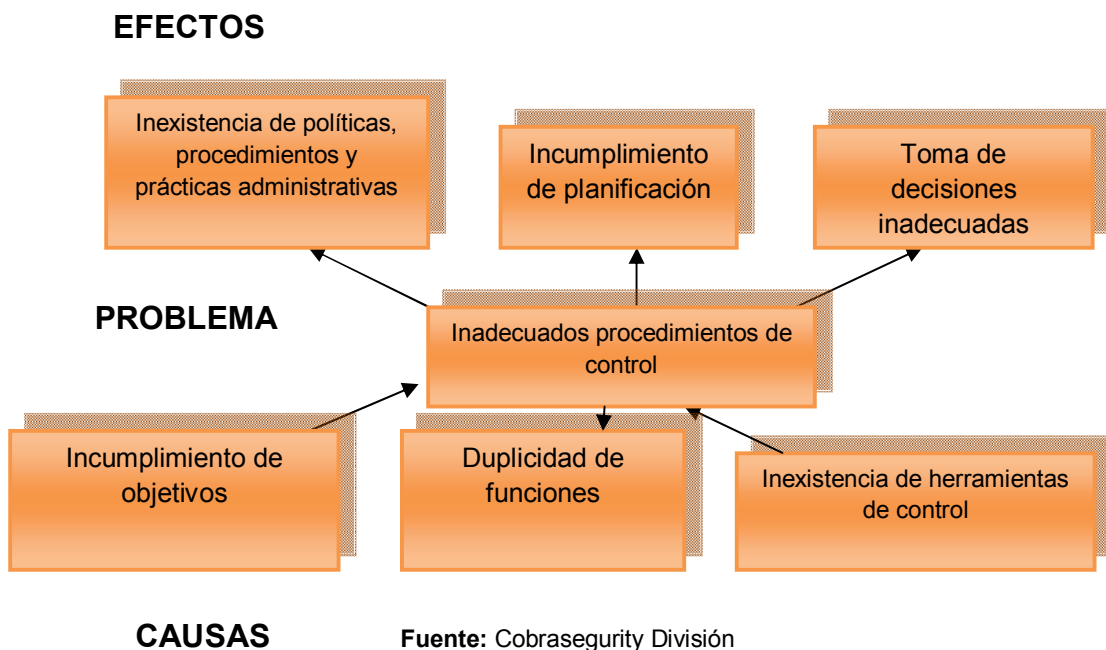
A partir del 2001 se dedicó también a la venta de computadoras, accesorios y suministros al por mayor y al por menor se promocionan. Los mercados que abarcan en la actualidad son:

- Quito
- Cuenca
- Loja
- Tulcán
- Guayaquil
- Latacunga
- Puyo
- Tena
- Portoviejo
- Quevedo
- Santo Domingo

1.2.2. Análisis Crítico

- **ÁRBOL DE PROBLEMAS**

Ilustración 1. Análisis Crítico



Fuente: Cobraseguridad División

Elaborado por: La Autora

- **Relación Causa – Efecto**

La principal causa que origina el problema de inadecuados procedimientos de control es el incumplimiento de objetivos en lo cual se ve reflejado la inexistencia de políticas, procedimientos y prácticas administrativas, así también causa la duplicidad de funciones provocando el incumplimiento en la planificación; y considerando que el no contar con herramientas de control el efecto que esto origina es una toma de decisiones inadecuadas en la empresa Cobrasecurity División, se tomó como punto de partida la matriz MAS (**Ver anexo 2, Matriz de Análisis de Situaciones**).

1.2.3. Prognosis

En el mundo en que vivimos hoy en día exige de quienes dirigen la organizaciones los conocimientos o el uso de tecnología, pero sobre todo el manejo eficiente de información que le permiten una correcta toma decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo. Considerando que el establecimiento y control eficiente de procedimientos es crucial para una adecuada producción del bien o servicio, deben formularse políticas adecuadas que vayan acorde con la misión y los objetivos que la empresa se plantea. .

Es por ello que la empresa Cobrasecurity División debe tener en consideración que si al problema no se le busca solución alguna, la misma se vería afectada, por causa de la inexistencia de un control de la gestión, lo cual permita obtener información de las actividades que se desarrollan en la empresa, y que las mismas que se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el incumplimiento de objetivos en la toma de decisiones de la empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Las políticas internas están a conocimiento del personal?
- ¿Existe algún tipo de sanción para el personal por el incumplimiento de objetivos?
- ¿Se han documentado los procedimientos que se realizan en la empresa?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Cuáles son los cambios que se deben introducir en corto plazo en la empresa?
- ¿La toma de decisiones en las diferentes áreas de la empresa se realiza previo un análisis de los objetivos logrados?

1.2.6. Delimitación del universo de investigación

Campo: Contabilidad y Auditoría.

Área: Auditoría.

Aspecto: Auditoría de Gestión para la toma de decisiones Adecuadas.

Temporal: Tiempo del problema: Enero – Diciembre 2010.

Tiempo de investigación: Agosto 2011 – Marzo 2012.

Espacial: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en las Calles Martínez y Bolívar.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es de gran importancia, en la medida que se apresta a dar solución a un problema muy concreto y sentido dentro de las actividades diarias de la empresa, debido a la importancia que en actualidad el valor de la información es incalculable, ya que las empresas que cuentan con la mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar las mejores decisiones, siendo la Auditoría de Gestión el medio por el cual se lleve un control interno de las actividades diarias que realiza la empresa, contribuyendo de esta manera a cimentar una cultura de control apropiado de los procedimientos que deben efectuarse, para obtener un manejo apropiado de la empresa.

La organización metódica de los procedimientos no debe ser más que un medio para unir a los individuos y sus esfuerzos, para que puedan lograrse las metas y objetivos; lo cual implica que la misión de los procedimientos no es otra que proveer soporte a la administración de la empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato, para la racionalización y normalización de estructuras y procedimientos operativos.

Es así que se evidencia lo necesario de esta investigación, pues permitirá tomar decisiones inteligentes al gerente, que estén en relación directa a promover la eficiencia operativa en la empresa, siendo este un pilar fundamental para la misma, lo cual permitirá garantizar el cumplimiento de metas.

La presente investigación es factible, puesto que se cuenta con el apoyo del propietario así como también de los recursos necesarios para la ejecución

del mismo, tales como tiempo, recursos humanos, monetarios, tecnológicos y por sobretodo el acceso directo a la fuente de investigación.

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Analizar el incumplimiento de objetivos para determinar la incidencia en la toma de decisiones de la empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato

1.4.2. Objetivos Específicos

Evaluar el cumplimiento de objetivos para determinar el desarrollo de la planificación empresarial.

Evaluar la oportunidad y eficiencia en la toma de decisiones para determinar la gestión empresarial.

Proponer la ejecución de la Auditoría de Gestión para optimizar el proceso de toma de decisiones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Para el desarrollo de la investigación se consultaron los siguientes Trabajos Especiales de Grado:

a) López Germania; Chapia Margoth (ESPOCH - 2005), lleva por título "Auditoria de Gestión aplicada al recurso humano del Servicio de Rentas Internas, Latacunga".

El cual tiene como objetivo " Auditoria de Gestión aplicada al recurso humano del Servicio de Rentas Internas, Latacunga ", con la finalidad de mantener el control de las actividades orientando a la eficiencia en los servicios que brinda la entidad

Concluyendo de esta manera que en el SRI de la ciudad de Latacunga, la estructura organizativa es el armazón que define las actividades de la institución las cuales serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas en cada departamento.

b) Altamirano Álvarez Graciela Rocío; Tierra Gusqui Verónica Alexandra (ESPOCH 2010), El cual se titula "Auditoria Operativa de la Unidad de Rentas del Municipio del Cantón Guano, Provincia de Chimborazo, durante 2007 -2008".

Este trabajo se realiza con el siguiente objetivo "Proponer el proceso de auditoría operativa de la Unidad de Rentas del Municipio del Cantón Guano, para registrar adecuadamente la información requerida en esa actividad".

Se concluye de esta manera que un proceso de auditoría operativa en la Unidad de Rentas del Municipio del Cantón Guano, lo cual ha permitido que los procedimientos tanto administrativos como del servicio que ofrece la entidad se lleven de una en forma lógica y secuencial

c) Según, **Rodríguez Luis; Navarrete Cristina (Espe 2009)**, El cual se titula "Auditoria Gestión a la Corporación Ordez Intercambio Cultural, para el Mejoramiento de su Gestión Corporativa".

Este trabajo se realiza con el siguiente objetivo "Mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de los objetivos programados y uso adecuado de los recursos facilitando la toma de decisiones".

Conclusión: La Auditoría de Gestión en la Corporación Ordex Intercambio cultural" le ha permitido a quienes son responsables de acoger medidas correctivas propuestas, mejoren su responsabilidades con su entorno interno como externo.

CONCLUSIÓN PERSONAL: De los trabajos analizados se concluye que todos ellos han sido aplicados en otras organizaciones, y no para la empresa Cobrasegurity División de la ciudad de Ambato por la cual el estudio de la presente tesis es original.

2.1.1 La Toma de Decisiones

La calidad de la información que una persona puede tener a su disposición acerca de la condición relevante para la toma de decisiones varía mucho, al igual que la cantidad de riesgo que calcularía cada persona. La clase, la cantidad y la fiabilidad de la información influyen en el grado de riesgo y en que la persona que tomará la decisión utilice una probabilidad objetiva o una subjetiva para calcular el resultado.

-Probabilidad objetiva. La probabilidad objetiva se refiere a la posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos innegables. A veces, una persona puede estudiar registros del pasado para determinar el probable resultado de una decisión.

-Probabilidad subjetiva. La probabilidad subjetiva se refiere a la posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro. Las personas tienen diferentes juicios de opinión, mismos que dependen de su intuición, experiencia anterior en situaciones similares, capacidad técnica y rasgos de personalidad.

Tipos de decisiones

De acuerdo con la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones, que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras.

-Decisiones de rutina.- Las decisiones de rutina son aquellas elecciones que se toman ante circunstancias relativamente comunes, si mayor complicación. Por lo mismo, de una manera u otra, están contempladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente.

-Decisiones de adaptación.- Las decisiones de adaptación se refieren las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.

-Decisiones innovadoras.- Las decisiones innovadoras son elecciones que se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada. Normalmente se basan en información que cambia a gran velocidad.

Es más, tal vez se tomen antes de que los problemas hayan sido definidos y entendidos a fondo. Por lo tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.

2.1.1.1 El proceso de toma de decisiones

Un proceso de toma de decisiones consistente requiere de un conjunto de fases que las empresas deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. Este proceso puede tomar más de una vertiente, pero usualmente se realiza en siete pasos: 1) Diagnosticar y definir el problema, 2) Establecer metas, 3) Buscar soluciones alternativas, 4) Comparar y evaluar las soluciones alternativas, 5) Elegir entre soluciones alternativas, 6) Implementar la solución seleccionada y, 7) Dar seguimiento y controlar los resultados.

Paso 1: Diagnosticar y definir el problema. La tarea correspondiente al diagnóstico y la definición del problema necesita de tres habilidades clave: advertir, interpretar e incorporar. Para advertir es preciso identificar y monitorear numerosos factores de los entornos interno y externo para determinar cuáles están contribuyendo al o los problemas. Para interpretar es preciso evaluar los factores advertidos y determinar cuáles son las causas, y no tan sólo los síntomas, del o los problemas reales.

Por último, para incorporar es preciso relacionar las interpretaciones de las metas actuales o deseadas de una unidad administrativa o de toda la organización.

Paso 2: Establecer metas. Las metas son los resultados que se alcanzarán y señalan hacia cuál dirección se deben apuntar las decisiones y las acciones. Las metas generales imprimen una dirección general para la toma de decisiones en términos cuantitativos. Para lograr una cobertura real, la

empresa debe alinear las metas de todos los niveles y las unidades administrativas. La tarea no es fácil y puede dar origen a muchos conflictos.

Paso 3: Buscar soluciones alternativas. Se deben buscar caminos alternativos para alcanzar una meta. Estas soluciones van desde las que ya se tienen hasta las que se diseñan a la medida. Cuando quienes toman las decisiones buscan soluciones probadas, utilizan ideas que se han puesto en marcha o siguen un benchmarking al considerar experiencias similares de empresas competidoras o líderes en su área de influencia.

Por otra parte, cuando las soluciones son a la medida, es necesaria la combinación de nuevas ideas para lograr que la solución sea específica al requerimiento.

Paso 4: Comparar y evaluar soluciones alternativas. Identificadas las soluciones alternativas, deben compararse y a evaluarse. Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan y el costo relativo de cada alternativa. Los responsables de la toma de decisiones tienen que considerar distintos tipos de consecuencias. Pueden intentar predecirlos efectos en el comportamiento financiero o de gestión de la empresa.

Paso 5: Elegir de entre soluciones alternativas. Una vez que se hayan ponderado las posibles consecuencias de las soluciones alternativas, es momento de tomar una decisión. Para ese efecto, son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar.

Paso 6: Implementar la solución seleccionada. Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión. Cuando se implementa la decisión deben comprender la elección y los factores que mediaron para tomarla, asumir y mantener el compromiso de ejecutarla, ordenar en forma cronológica los pasos para que sea operativa asignando los recursos necesarios y calcular los tiempos consecuentes para culminarla.

Paso 7: Dar seguimiento y controlar los resultados. La implementación de la solución seleccionada no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de la implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma. Si la implementación no está produciendo resultados satisfactorios será necesario tomar medidas correctivas.

Dado que las fuerzas del entorno que afectan las decisiones no cesan de cambiar, el seguimiento y el control quizá señalen que es necesario redefinir el problema o revisar la meta original. La retroalimentación proveniente de este paso incluso podría sugerir que es necesario volver a empezar y repetir el proceso entero de la toma de decisiones.

2.1.2. Logro de objetivos

Existe una relación directa entre los objetivos, por los cuales una entidad lucha para lograrlos y los componentes, los cuales representan las necesidades para alcanzar los mismos. Además, el control interno es importante para la organización en general, o para cualquiera de sus

unidades de operación o funciones de negocios. Si bien el control interno de una entidad dirige los objetivos de la misma, no todos los objetivos y controles relativos son importantes para una auditoría de estados financieros de la entidad. Igualmente, sin embargo, el control interno es importante para la entidad en conjunto o para cualquiera de sus unidades operacionales o funciones de negocios, en el entendimiento de que la importancia del control interno, para cada una de las unidades operacionales y funciones de negocios de la entidad, puede no ser necesario.

2.1.2.1. Operaciones y cumplimiento de objetivos

Los controles relativos a operaciones y cumplimiento de objetivos, pueden ser importantes para una auditoría, si corresponden a información que el auditor evalúa o usa en la aplicación de los procedimientos de auditoría. Por ejemplo, los controles correspondientes a información no financiera, cuando el auditor usa procedimientos analíticos, tales como estadísticas de producción o correspondientes para la detección del no cumplimiento con leyes y regulaciones que pueden tener un directo e importante efecto sobre los estados financieros, tales como controles sobre cumplimiento con leyes y regulaciones para el impuesto sobre la renta usados para determinar la provisión de tal impuesto, pueden ser importantes en una auditoría.

Una entidad generalmente tiene una estructura de control interno para políticas y procedimientos, controles relativos a objetivos que no son importantes para una auditoría y por lo tanto no necesitan ser considerados. Por ejemplo, controles referentes a políticas y procedimientos, cumplimiento con regulaciones para la salud y seguridad o referentes a la efectividad, economía y eficiencia de cierto proceso de decisión (tal como el precio apropiado para aplicar a sus productos o para efectuar gastos de ciertas

actividades de investigación y desarrollo o de propaganda), si bien es muy importante para la entidad comúnmente no generalmente relativo a los estados financieros auditados.

Una estructura de control interno, deberá ser diseñada y operada para proporcionar una razonable seguridad de que los objetivos de una entidad, serán logrados. El control interno, no importa que tan bien fue diseñado y operado, puede proporcionar solamente una razonable seguridad a la gerencia y al consejo de directores, en relación a la realización de los objetivos de control de una entidad. La probabilidad de la realización, está afectada por limitaciones inherentes al control interno. Estas incluyen la realidad de que el juicio humano, en la toma de decisiones, puede ser defectuoso y que los rompimientos en el control interno, puedan ocurrir, en vista de fallas humanas, tales como simples errores o malentendidos. Adicionalmente, los controles pueden ser burlados, por las colusiones de dos o más gentes o por una gerencia que no le hace caso al control interno.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La investigadora se alinea en el paradigma crítico propositivo, porque considera que hay múltiples realidades en función de quien lo analice, pues la realidad no es un ente terminado ni concluido, sino más bien tiene múltiples enfoques, cada observador que es quien interpreta la realidad a su manera y dependerá de su contexto, cultura, educación y filosofía personal.

En el paradigma crítico propositivo se busca interpretar y comprender las relaciones internas entre el sujeto y el objeto del conocimiento y de esta

manera contribuir a la alteración de la realidad para promover el cambio social.

Según **La definición de Gruber (2011:199: Internet.)**, La filosofía ontológica "a formal, explicit specification of a shared conceptualization". En esta definición, convertida ya en estándar, conceptualización se refiere a un modelo abstracto de algún fenómeno del mundo del que se identifican los conceptos que son relevantes.

Por tanto, aunque en filosofía una ontología es una explicación sistemática de la Existencia, en los sistemas basados en el conocimiento, lo que existe es exactamente lo que se puede representar, y lo que se representa, mediante un formalismo declarativo, es decir una conceptualización de lo ya existente.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo de investigación está fundamentado en los siguientes cuerpos legales:

2.3.1. Constitución Política del Ecuador 2008

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con

la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

2.3.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Art. 64.- Bienes y Servicios Controlados.- El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN, determinará la lista de bienes y servicios, provenientes tanto del sector privado como del sector público, que deban someterse al control de calidad y al cumplimiento de normas técnicas, códigos de práctica, regulaciones, acuerdos, instructivos o resoluciones. Además, en base a las informaciones de los diferentes ministerios y de otras instituciones del sector público, el INEN elaborará una lista de productos que se consideren peligrosos para el uso industrial o agrícola y para el consumo. Para la importación y/o expendio de dichos bienes, el ministerio correspondiente, bajo su responsabilidad, extenderá la debida autorización.

Art. 66.- Normas Técnicas.- El control de cantidad y calidad se realizará de conformidad con las normas técnicas establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización -INEN-, entidad que también se encargará de

su control sin perjuicio de la participación de los demás organismos gubernamentales competentes.

De comprobarse técnicamente una defectuosa calidad de dichos bienes y servicios, el INEN no permitirá su comercialización; para esta comprobación técnica actuará en coordinación con los diferentes organismos especializados públicos o privados, quienes prestarán obligatoriamente sus servicios y colaboración.

Las normas técnicas no podrán establecer requisitos ni características que excedan las establecidas en los estándares internacionales para los respectivos bienes.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión Dialéctica de conceptualizaciones

Las siguientes definiciones se sustentan en los aportes de la página virtual Consultor Electrónico del Contador y el Auditor (DISAIC)

Actividad de Auditoría Interna

Un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s practicante/s que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una

organización. La actividad de Auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Acontecimiento posterior

Un acontecimiento que ocurre después de finalizar el periodo contable de una compañía, pero antes de la publicación de sus estados financieros y que podría afectar la interpretación de la información que aparece en esos estados.

Actividades de Control

Son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Ambiente o entorno de control

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones de control y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y

resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno.

Auditoría

El objetivo de una Auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor expresar una opinión acerca de si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo importante, de acuerdo a un marco de referencia de información financiera identificado. Las frases usadas para expresar la opinión del auditor son “dan un punto de vista verdadero y justo” o “presentan en forma razonable, en todos los aspectos de importancia,” que son formas equivalentes. Un objetivo similar aplica a la Auditoría de la información financiera o de otro tipo preparada de acuerdo con criterios apropiados.

Auditoría interna

Auditoría interna es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar, monitorear la adecuación, la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno.

La Auditoría de Gestión

Ilustración No. 2



Fuente y Elaboración: www.gestiopolis.com

Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de auditoría.

-Eficacia.- Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia. Metodología para medir la eficacia:

- Indicadores Específicos
- Indicadores complementarios

-Eficiencia.- Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad. Metodología para medir la eficiencia:

- Análisis financiero
- Examen de los costos
- Índice de productividad

-Economía.-El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo. Metodología para medir la economía:

- Indicadores de asignación de recursos
- Indicadores Financieros
- Evaluación económica

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

económicos que intervienen en su acción. Metodología para medir la equidad se presentan a continuación:

- Valor agregado
- Distribución del Excedente total
- resultado de la operación frente a usuarios

-Financiero: El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

-Cumplimiento: Generalmente se ejecuta con el componente financiero. El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.

-Calidad: Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

-Impacto: Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto o actividad. La intervención social produce un conjunto de modificaciones (económicas, sociales, políticas, culturales, etc.), tanto en los sectores que forman parte de ella, como en el contexto donde se produce dicha intervención.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

En las Auditorías de Gestión, que abarcan todas las áreas críticas, define como objetivos los siguientes:

-La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.

-El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

-La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

-La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

-Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

-Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.

-Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

-Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

-Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

-Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión

-Medición y Comparación de Logros.

-Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las

recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

-Control Interno Eficaz.

-Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

-Cultura de la Responsabilidad.

– Mejoramiento de la Planificación.

-Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

-Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.

Control Interno y de Gestión

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que la información financiera sea confiable, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

Elorrega Montenegro G. (2002); cuando menciona al sistema de control interno dice que es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y

veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Simón Andrade E., (2002:120), sostiene la siguiente teoría: “El control eficaz consiste en evaluar un conjunto de proposiciones financieras, económicas y sociales, con la finalidad de determinar si las metas, objetivos, políticas, estrategias, presupuestos, programas y proyectos de inversión emanados de la gestión se están cumpliendo de acuerdo a lo previsto”.

Por lo que se puede decir que el control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

Los objetivos del control de gestión son los siguientes:

- Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Indicadores

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante en un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios y producidos en relación con necesidades específicas.

Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.

- Justificable en relación a su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.

Tipos de indicadores

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Indicadores de ejecución.
- Indicadores de proceso administrativo.

Indicadores de ejecución

Los indicadores que aquí se incorporan, tradicionalmente son empleados por las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que durante una auditoría se obtienen, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Está claro que su adecuada utilización se subordina al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

Cabe mencionar que en la realización de la presente tesis no utilizamos la mayoría de los índices de ejecución debido a que estos datos en la empresa son sumamente confidenciales por lo que no nos los podían proporcionar. Además, el propósito de esta tesis es realizar una Auditoría de Gestión y no una Auditoría Financiera por lo que nos centramos en otros aspectos de revisión.

Indicadores del proceso administrativo

El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización. El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización

Conocimiento del negocio

El conocimiento general del auditor de la economía y la industria dentro de la cual opera la entidad y un conocimiento más particular de cómo opera la entidad.

Código de Ética

Es una serie de Principios significativos para la profesión y el ejercicio de la Auditoría, y de Reglas de Conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos. El Código de Ética se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de Auditoría. El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión global de Auditoría.

Evidencia de Auditoría

Evidencia de Auditoría es la información obtenida por el auditor para llegar a una conclusión sobre la cual se basa la opinión de Auditoría. La evidencia de Auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables que fundamenten los estados financieros y corroboren la información de otras fuentes.

Marcas de Auditoría

“Las marcas son signos o símbolos usados por el auditor para identificar un tipo de procedimiento realizado en la ejecución del examen, estas marcas no se encuentran estandarizadas sino que su uso es acorde al criterio del auditor y su equipo de trabajo de la empresa”.

Las marcas al igual que los índices y referencias, deben ser escritas con lápiz de color rojo. A continuación se presenta algunas de las marcas que se emplean:

MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
✓	Comprobado por el Auditor
¥	Documento entregado por el cliente
A	Ligado a documento
Ω	Observado
	Analizado
⊖	No cumple con el proceso
Ⓜ	Sin respuesta del personal
Obs.	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo.

Fuente: www.monografias.com

Es importante recordar que cuando los papeles de trabajo son adecuadamente preparados, con debida atención a la planeación, concepción, legibilidad, producen una sensación de confianza en el auditor encargado del trabajo.

Maximizar

Es tomar la mejor decisión posible. Esta decisión de maximizar los resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento esperado.

Observación

Consiste en mirar a un proceso o procedimiento que se lleva a cabo por otros, por ejemplo, la observación por parte del auditor del conteo de inventarios por el personal de la entidad o del desempeño de procedimientos de control interno que no dejan rastro de Auditoría.

Objetividad - Es una actitud mental independiente, que permite que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad. La objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio al de otros sobre temas de auditoría.

Objetivos del Trabajo

Declaraciones generales establecidas por los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo.

Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo son documentos a través de los cuáles se evidencia el trabajo del auditor al realizar un examen , los mismos que se deben elaborar en base a las NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), además le proporciona el soporte necesario para sustentar su opinión expresada en el informe de auditoría.

-Estructura General de los Papeles de Trabajo Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

El nombre de la compañía sujeta a examen.

-Área que se va a revisar.

-Fecha de auditoría.

-La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.

-Fecha en que la cédula fue preparada.

-Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo.

-Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan.

-Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones.

-Fuente de obtención de la información.

-Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.

-Características:

1. Debe incluir suficiente información;
2. Fundamenta la opinión que se va a emitir;
3. Es fuente de información para formular observaciones y sugerencias;
4. Constituye un registro histórico;
5. Protege la integridad profesional del Auditor;
6. Es un instrumento de planeación y control de los procedimientos de Auditoría;
7. Facilita la preparación del informe de Auditoría;
8. Facilita la revisión del Programa de Auditoría.

-Tipos de Archivos: Los papeles de trabajo se mantendrán en dos archivos:

a) Archivo Permanente:

El archivo permanente de papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que la firma auditora cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada, así se puede nombrar algunos ejemplos:

- Contratos
- Estatutos de Constitución.
- Políticas y normas de la empresa.
- Organigramas estructurales y funcionales. etc.

b) Archivo Corriente:

El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponde a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen, los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

Procesos de Control

Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

Procesos de Gobierno / Procesos de Dirección

Se refieren a los procedimientos utilizados por los representantes de los propietarios de la organización (accionistas, etc.) para proveer vigilancia sobre los procesos de riesgo y control administrados por la dirección.

Programa de Trabajo

Un documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir durante un trabajo, diseñado para cumplir con el plan del trabajo.

Sistema de control interno

Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para auxiliar en el logro del objetivo de la administración de asegurar, hasta donde sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de la administración, conservación de los activos, la prevención y detección de

fraude y error, la exactitud e integridad de los registros contables, así como la preparación oportuna de información financiera confiable.

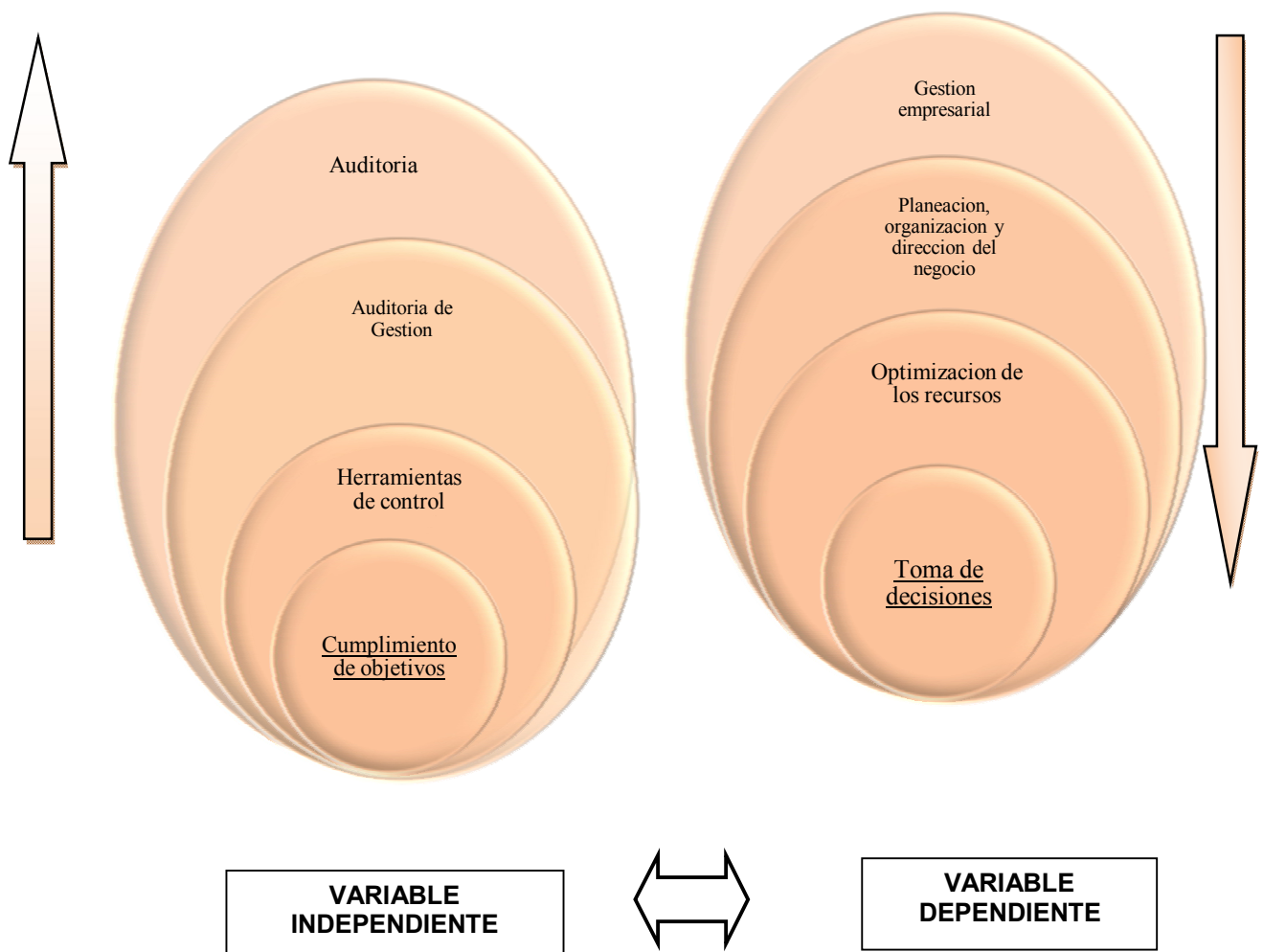
Toma de decisiones

Es la selección de un curso de acción entre distintas alternativas.

2.4.2. GRÁFICOS DE INCLUSIÓN INTERRELACIONADOS

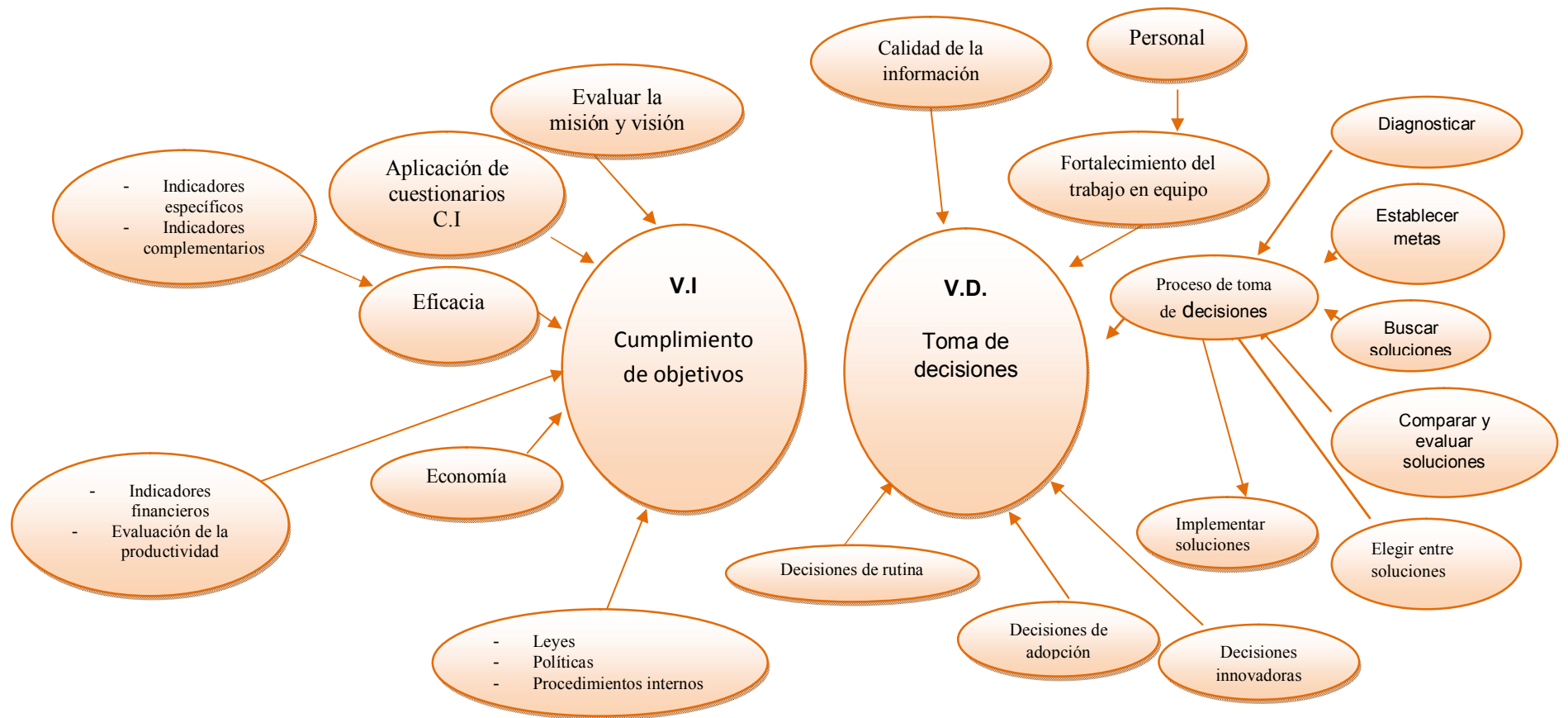
2.4.2.1. Superordinación Conceptual

ILUSTRACION No. 3



2.4.2.2. Sub - Ordinación conceptual

ILUSTRACION No 4



2.5. HIPÓTESIS

2.5.1. Hipótesis General

El cumplimiento de objetivos se relaciona con la toma de decisiones en la empresa Cobresecurity División de la ciudad de Ambato.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

-Variable independiente: Cumplimiento de objetivos

-Variable dependiente: Toma de decisiones.

-Unidad de observación: Empresa Cobresecurity División de la ciudad de Ambato

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La investigación es la fundamentación científica para adoptar una posición frente al mundo. Este elemento guía la elaboración del Marco Teórico y la metodología del proceso investigativo.

La investigación es importante porque: es la base de toda ciencia y fuente de aumento del saber; constituye un auténtico factor de desarrollo económico y social; está encaminada a resolver los grandes problemas de la humanidad; es un factor estratégico de progreso y autonomía; es un recurso para mejorar la vida humana.

Sera de utilidad en la presente investigación dado que es pertinente saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso del asunto o problema además de determinar la relación de causa y efecto entre las variables.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un profundo trabajo de campo lo que ha permitido acceder a las fuentes primarias para la recolección de la información, concomitantemente con el trabajo de campo se realizó una amplia investigación bibliográfica para la construcción del marco teórico y los antecedentes investigativos.

3.2.1. Investigación de campo

Esta modalidad la utilizaremos ya que permite recolectar información de primera mano en una forma directa, con la presencia del investigador en el campo (Empresa Cobrasecurity División) con la finalidad de que este conozca la realidad misma de los hechos estableciendo un mayor conocimiento sobre el problema que posee la organización, para lo cual es necesario la utilización de técnicas como:

La observación directa en los diferentes departamentos de la empresa (Comercial, Financiero), permitiendo analizar del comportamiento de todos los involucrados en el desarrollo y utilización de nuevos productos, facilitando al investigador la información precisa sobre inconvenientes de la empresa.

Otra técnica es la encuesta que se aplicará a la toda la población de clientes fijos de la organización, con el propósito de conocer sus expectativas y requerimientos, en relación al los nuevos productos que ofrece la empresa.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Este tipo de investigación permitirá realizar un análisis teórico y conceptual, apoyándose en fuentes de carácter primario o secundario lo cual llevará a la elaboración de un informe o propuesta sobre el material registrado.

3.3. NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del trabajo investigativo continua con una amplia descripción del nivel de percepción que tienen los clientes frente a los diseños ofertados para el efecto, por tanto esta investigación se enmarca en el plano cuali-cuantitativo con supremacía de descriptiva y explicativa.

Es fundamental exponer los criterios y apreciaciones que demostraron los encuestados para configurar una nueva realidad en función de las necesidades empresariales y percepciones del cliente que garanticen un sólido crecimiento y potenciación de la economía de la empresa para estabilizarse en un posicionamiento del mercado real y objetivo.

3.3.1. Investigación descriptiva

Las investigaciones descriptivas constituyen a criterio de GIL (2010: Internet), “el punto de partida de las líneas de investigación, su objetivo es determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado con relación a su presencia o ausencia, la frecuencia con

que se presenta un fenómeno (incidencia o prevalencia), características de las personas, lugar y periodo donde ocurre.

Según **Tamayo y Tamayo (1997: p. 54)**, Dice que: La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

3.3.2. Investigación Explicativa

Está dirigida a según GIL (2010: Internet), “contestar por qué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o factor de riesgo asociado a ese fenómeno, o cuál es el efecto de la causa, es decir, buscar explicaciones a los hechos.” Con la utilización de esta investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se tratará de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Dentro de una investigación es importante establecer cuál es la población y si de esta se debe tomar una muestra, cuando se trata de seres vivos, en caso de objetos se debe establecer cuál será el objeto, evento o fenómeno a estudiar

3.4.1. Población

En el presente caso se tomara la población el total del personal que labora en el empresa debido a que son 7 los colaboradores, el mismo que no amerita realizar un muestreo ya que es perfectamente manejable.

En cuanto se refiere a los clientes se tomo de la base de datos de la empresa la población 150 clientes fijos,

3.4.2. Muestra

SPIEGEL (1991: Internet); dice que: "Se llama muestra a una parte de la población a estudiar qué sirve para representarla". Facilita el estudio, cuesta menos y conlleva menos tiempo y elevar el nivel de calidad. Una muestra representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población, sin embargo de estas ventajas, la presente investigación no requiere de una muestra dado el reducido número de colaboradores.

En el presente caso se tomara la población a 150 clientes fijos de la empresa, y para determinación de la muestra se hace uso de la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{r}
 s^2 \\
 n = \text{-----} \\
 E^2 \\
 \text{-----} \\
 Z^2
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 s^2 \\
 \text{-----} \\
 N
 \end{array}$$

S = Variable (0,25)

n = Muestra?

Z = Nivel de confianza (1,96)

N = Población 150

E = Nivel de rechazo 0,05

$$\begin{array}{r}
 0.25^2 \\
 n = \text{-----} \\
 0.05^2 \\
 \text{-----} \\
 1.96^2 \\
 0.0625 \\
 n = \text{-----} \\
 0.0025 \\
 \text{-----} \\
 3.8416
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 0.25^2 \\
 \text{-----} \\
 150 \\
 \\
 0.0625 \\
 \text{-----} \\
 150
 \end{array}$$

$$\begin{array}{r}
 0.0625 \\
 n = \text{-----} \\
 0.0025 \\
 \text{-----} \\
 3.8416
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 0.0625 \\
 \text{-----} \\
 150
 \end{array}$$

$$n = \frac{0.0625}{0.000651 + 0.000417}$$

$$n = \frac{0.0625}{0.001068}$$

n = 58

n = 58 clientes a encuestar

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de Variables

Concepto	Categoría	Indicador	Ítems	Instrumentos
VARIABLE INDEPENDIENTE				
<p>Cumplimiento de objetivos.- Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades.</p>	<p>Planificación Organización Dirección Control</p>	<p>Eficiencia.- relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos</p> <p>Economía.- Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales.</p> <p>Eficacia.- el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.</p>	<p>¿Se evalúa el desempeño del personal? ¿Se encuentran establecidos los objetivos y metas de la empresa?</p>	<p>Encuesta</p>
VARIABLE DEPENDIENTE				
<p>Toma de decisiones.- La toma de decisiones es definida como la selección de un curso de acción entre distintas alternativas, en condiciones ideales si el problema a resolver fuese claro y se tuviera información completa se podría hablar de la toma racional de decisiones, optando por aquella que produzca el mayor valor percibido para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios - Recurso humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Presiones de tiempo y de costos que la empresa debe ejecutar. - Cambios en los procesos y en la gestión organizacional - Optimización de recursos 	<p>¿Se hace delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo? ¿Cuando el objetivo de la empresa no se está cumpliendo la administración toma las medidas correctivas? ¿Se establecen procedimientos para cada una de las áreas de trabajo?</p>	<p>Encuesta</p>

Fuente: Investigación Directa. Elaborado Por: Autora

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **HERRERA et al. (2002:174-178 y 183-185)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

La investigación de campo utilizó, como técnica principal, para la recolección de los datos la encuesta, la misma que articuló un conjunto de preguntas que respondan a los objetivos de la investigación basada en los objetivos e hipótesis planteados de acuerdo con el enfoque escogido

Tabla No. 2 Resumen pasos a seguir para recolección de información

PASOS	DESCRIPCIÓN
Identificar los involucrados	Todas las personas que forman parte de la empresa, esto mediante encuestas
Recopilar toda la información	<ul style="list-style-type: none">• Información de la empresa• Información de fuentes bibliográficas• Información de internet
Análisis de la información	Se realiza una discernimiento de toda la información recopilada, para hacer uso de la necesaria y concreta

Elaborado por: La Autora

3.6.1. Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información

Teniendo en cuenta los datos obtenidos de las tablas de la operacionalización de variables se decide utilizar la entrevista no estructurada, como técnica para la recolección de la información, porque

permite obtener información más veraz y completa que la que proporcionan otros métodos, debido a que al tener contacto directo con la persona entrevistada, el entrevistador podrá aclarar cualquier duda que se presente sobre el cuestionario o investigación.

3.6.2. Selección de instrumentos acordes con la técnica escogida

Considerando la información de las tablas de la operacionalización de variables se opta por la utilización del cuestionario como instrumento útil para recopilar información para el desarrollo de la investigación, es un instrumento que consiste básicamente es un listado de preguntas utilizadas para recabar información de los acontecimientos a investigar.

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones que recomienda Naranjo & otros (2002):

-“Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.”.

-“Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación”.

-“Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo”:

Luego de esto se procesara la información a través del paquete informático Windows XP, programa Microsoft Excel, que facilita el análisis, interpretación y presentación de la información en tablas y gráficos, como se presenta a continuación:

Tabla No. NN

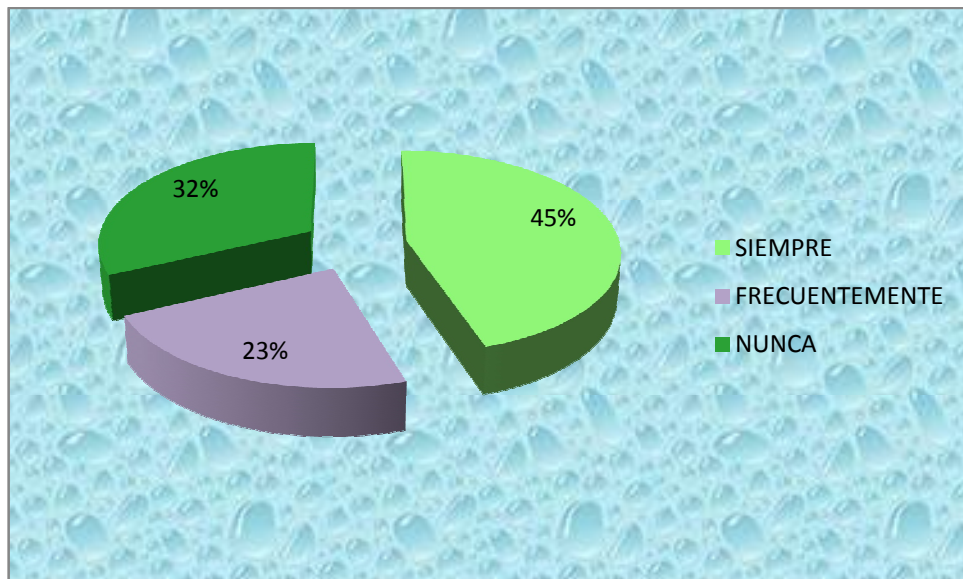
PREGUNTA	TOTAL RESPUESTAS		
	SIEMPRE	FRECUEMENTEMENTE	NUNCA
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
8.-			
9.-			
10.-			

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: La Autora

-Representaciones gráficas. Para la investigación se utilizara el gráfico circular, ya que muestra la contribución de cada respuesta, además se lo puede utilizar para agregar una serie de datos.

GRAFICO 1. Representación gráfica de las encuestas



Fuente: Tabla No. NN

Elaborado por: La Autora

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de la información en el proceso investigativo, depende del enfoque y del tipo de investigación que se haya seleccionado, como también de los objetivos que se hayan planteado.

La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información. Sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos.

Según **Gallardo y Moreno (1999: 25)** La estadística es fundamental para resolver problemas de descripción de datos, análisis de muestras, contrastación de hipótesis, medición de relaciones y predicciones.

4.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En función del trabajo de campo realizado y siguiendo la metodología establecida, es oportuno presentar la información arrojada para los análisis y las interpretaciones respectivas que de ella se pueda hacer. Se planteó doce preguntas de carácter cerrado sobre diferentes variables correspondientes al presente tema de estudio. Se debe puntualizar que las encuestas fueron aplicadas a todo el personal de la empresa, así como también a clientes de la misma.

Para una mayor visualización y comprensión se presenta en tablas correspondientes a cada una de las preguntas efectuadas.

4.1.1. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa CobraSecurity División de la Ciudad de Ambato.

1.- ¿Se definen las políticas de la empresa?

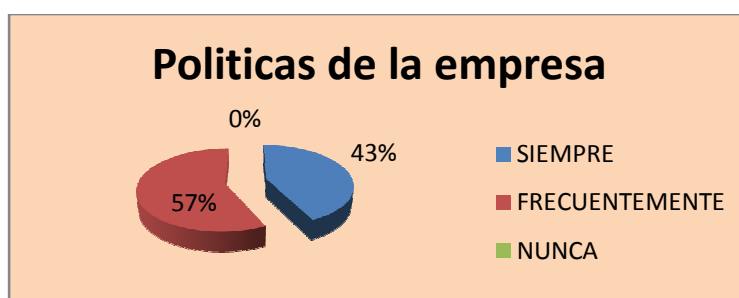
Tabla No 3 Políticas de la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	3	43
FRECUENTEMENTE	4	57
NUNCA	0	
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 1



Fuente: Tabla No. 3

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- De los encuestados el 57% que corresponden a 4 personas encuestas opinan que Frecuentemente se definen las políticas de la empresa, el 43% que corresponde a 3 personas que Siempre, y un 0% nunca.

ANÁLISIS.- Se considera importante que frecuentemente se definan las políticas de la empresa, puesto que las mismas deben ser planteadas de acuerdo a las situaciones que se vayan presentando en la Cobrasecurity.

2.- ¿Se establecen procedimientos para cada una de las áreas de trabajo?

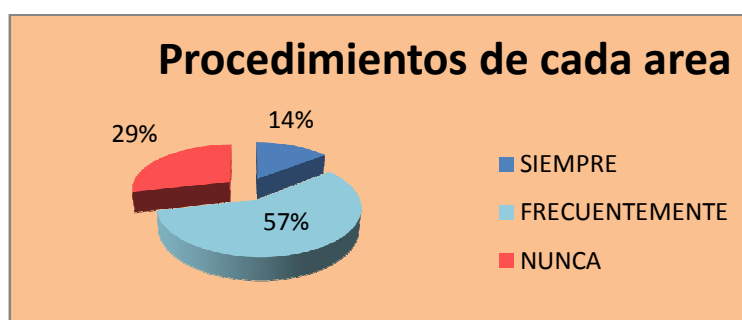
Tabla No. 4 Procedimientos para cada área de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	1	14
FRECUENTEMENTE	4	57
NUNCA	2	29
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 2



Fuente: Tabla No. 4

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- En la presente interrogante el 14% opina que Siempre se establecen procedimientos para cada área de trabajo, 57% que frecuentemente se lo realiza, y en un porcentaje de 29% que nunca.

ANÁLISIS.- Se debería considerar la importancia de establecer los procedimientos para todas las áreas de la empresa, los mismos que deben ser plasmados en un documento para una mayor recepción de las personas que deben realizarlos

3.- ¿Las funciones asignadas son llevadas correctamente por la persona que tiene esa responsabilidad?

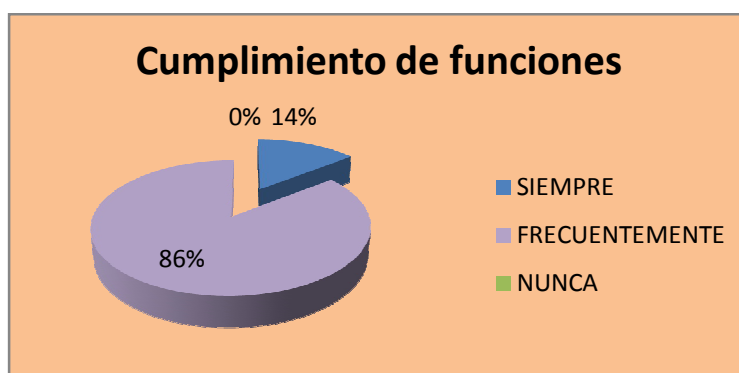
Tabla No. 5 Cumplimiento de funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	1	14
FRECUENTEMENTE	6	86
NUNCA	0	0
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 3



Fuente: Tabla No. 5

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- El 86% de los encuestados opinan que Frecuentemente las funciones asignadas son llevadas correctamente por la persona que tiene esa responsabilidad, y el 14% que siempre,

ANÁLISIS.- Es primordial que las funciones sean desempeñadas correctamente para lo cual se hace necesario un control de las mismas, lo cual conlleve a un desarrollo adecuado de las actividades.

4.- ¿Se evalúa el desempeño del personal?

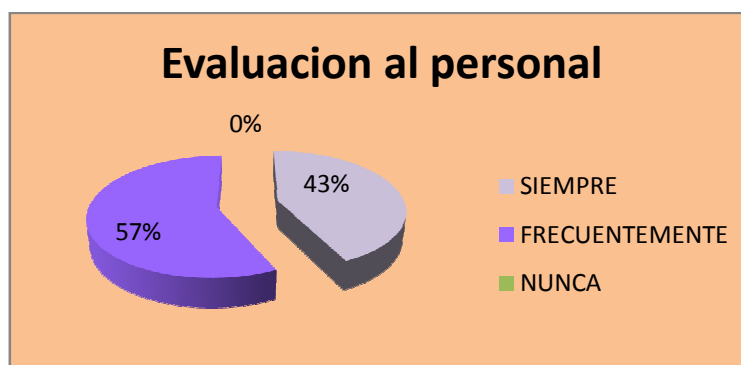
Tabla No. 6 Evaluación al personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	3	43
FRECUENTEMENTE	4	57
NUNCA	0	0
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 4



Fuente: Tabla No. 6

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- Del 100% de los encuestados el 57% opinan que Frecuentemente se evalúa el desempeño del personal; y en un 43% que Siempre se realiza dicha evaluación.

ANÁLISIS.- El desempeño al personal que labora en la empresa debe ser evaluado de manera periódica, para evitar contra tiempos que conlleven a demoras y por ende a insatisfacción de los clientes.

5.- ¿Se encuentran establecidos los objetivos y metas de la empresa?

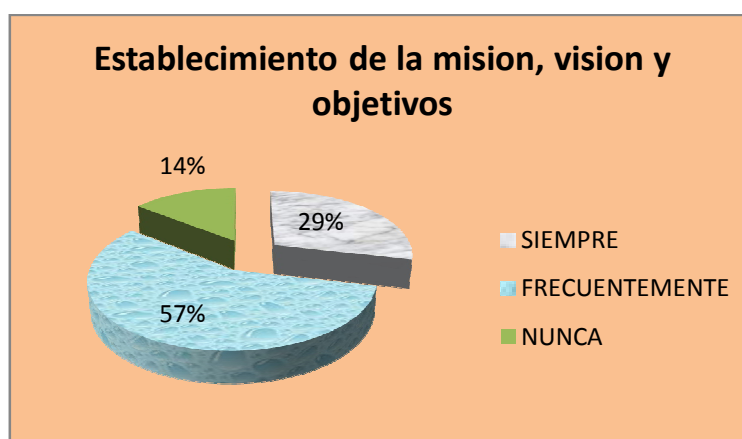
Tabla No. 7 Establecimiento de misión, visión y objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	2	29
FRECUENTEMENTE	4	57
NUNCA	1	14
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 5



Fuente: Tabla No. 7

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- De los encuestados el 57% opinan que frecuentemente se establece la misión, visión y objetivos en la empresa, el 29% que siempre; el 14% que nunca se los ha establecido.

ANÁLISIS.- El personal debe tener claro la frecuencia de establecimientos de los objetivos, y conocer tanto la misión y visión de la empresa.

6.- ¿Existe una buena relación laboral entre los directivos y el personal?

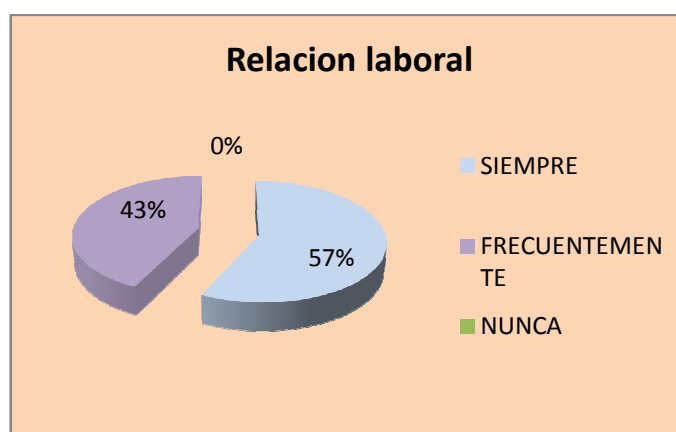
Tabla No. 8 Relación Laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	4	57
FRECUENTEMENTE	3	43
NUNCA	0	0
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 6



Fuente: Tabla No. 8

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- En la presente interrogante el 57% opina que Siempre ha existido una buena relación laboral entre los directivos y el personal, mientras que el 43% opinan que frecuentemente existe una relación laboral adecuada.

ANÁLISIS.- Para la buena marcha de la empresa la existencia de una relación laboral adecuada entre los directivos y el personal se debe fundamentar en una comunicación eficaz, lo cual debe derivarse de la información adecuada que las partes emitan, logrando así un desempeño eficiente para el logro de objetivos.

7.- ¿Los objetivos de la empresa son claros y conducen al establecimiento de metas?

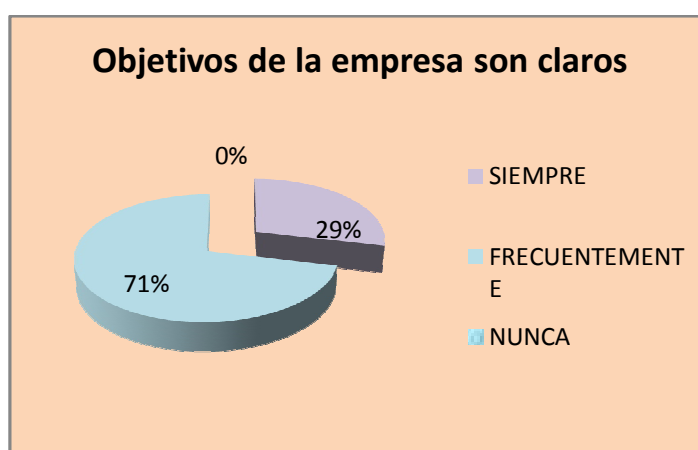
Tabla No. 9 Los objetivos de la empresa son claros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	2	29
FRECUENTEMENTE	5	71
NUNCA	0	0
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 7



Fuente: Tabla No. 9

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- El 71% de los encuestados tienen la percepción que Frecuentemente son claros los objetivos planteados, el 29% que siempre, son claros y comprensibles.

ANÁLISIS.- Los objetivos que la empresa plantee siempre deben ser claros y comprensibles para que permita que los colaboradores ayuden a alcanzarlos, en beneficio mutuo.

8.- ¿Cuándo el objetivo de la empresa no está siendo cumplido la administración toma medidas correctivas?

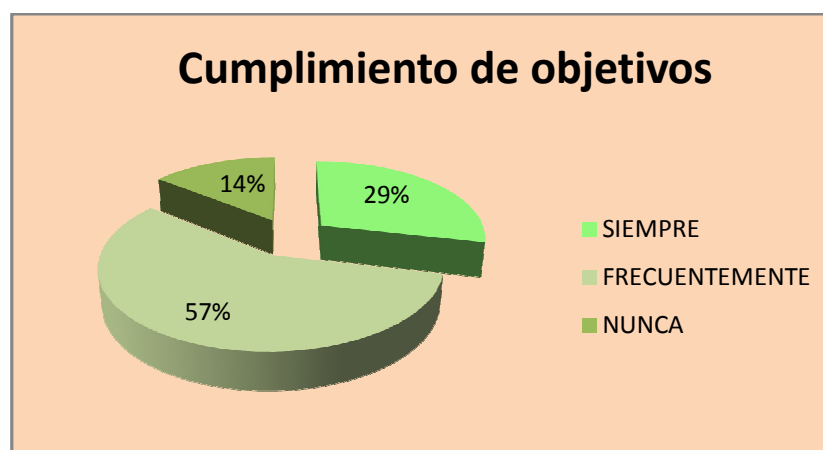
Tabla No. 10 Cumplimiento de objetivo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	2	29
FRECUENTEMENTE	4	57
NUNCA	1	14
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 8



Fuente: Tabla No. 10

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- El 57% de los encuestados opinan que la administración frecuentemente toma medidas correctivas cuando no se dan cumplimiento a los objetivos, el 29% considera que siempre, y en un 14% que nunca se lo hace.

ANÁLISIS.- La administración de la empresa nunca debe pasar por alto que los objetivos planteados no se logren, para lo cual es importante aplicar medidas correctivas en las áreas que presenten problemas y sean causantes de dichos desfases

9.- ¿Se hace delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?

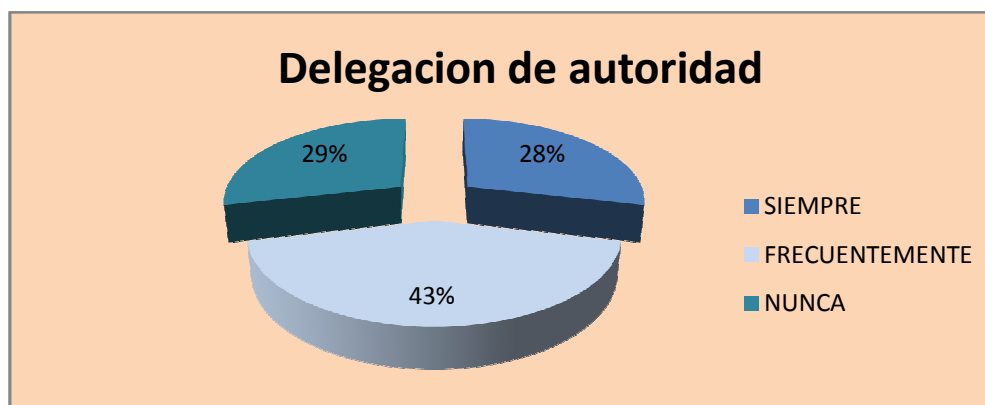
Tabla No. 11 Delegación de autoridad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	2	29
FRECUENTEMENTE	3	43
NUNCA	2	29
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 9



Fuente: Tabla No. 11

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- El 43% de los encuestados opinan que frecuentemente se delega autoridad, el 29% que siempre se lo realiza; y de igual manera en un 29% tiene la apreciación que nunca se lo ha realizado.

ANÁLISIS.- La delegación de autoridad se lo debe realizar analizando el desenvolvimiento de cada individuo, y no causar inconvenientes en el desempeño de funciones.

10.- ¿Al darse un cambio en la normativa de la empresa con que frecuencia se da a conocer al personal?

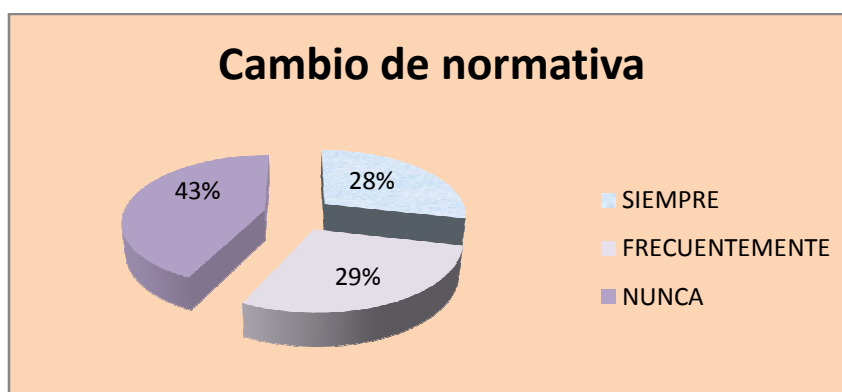
Tabla No. 12 Cambio de la normativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	2	29
FRECUENTEMENTE	2	29
NUNCA	3	42
Total	7	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 10



Fuente: Tabla No, 12

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- En un 29% los encuestados opinan que frecuentemente se dan a conocer los cambio que se realiza a la normativa interna de la empresa, mientras que en un 43% opinan que nunca; 28% que Siempre.

ANÁLISIS.- Es importante que la gerencia de la empresa tenga en cuenta que la todo el personal debe estar al tanto de los cambios que se realicen a lo normativa interna de la empresa, pues mediante la misma deben manejarse las actividades

4.1.2. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa CobraSecurity División de la Ciudad de Ambato

1.- Se encuentra satisfecho con el tiempo de entrega del producto?

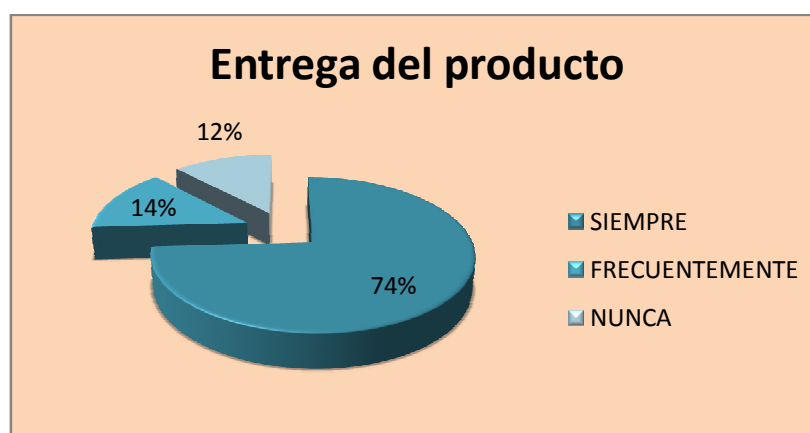
Tabla No. 13 Entrega del producto

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	43	74
FRECUENTEMENTE	8	14
NUNCA	7	12
Total	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 11



Fuente: Tabla No, 13

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- El 74 % de los clientes encuestados opinan que Siempre están satisfechos con la entrega del producto; el 14% que frecuentemente; y el 12% que nunca.

ANÁLISIS.- Se debe tener en consideración el 12% de los clientes que no se encuentran satisfechos con la entrega del producto, realizar un análisis para tomar las medidas correctivas pertinentes, para eliminar dicho porcentaje.

2.- Con qué frecuencia se ofrece garantía de los productos adquiridos?

Tabla No. 14 Garantía de los productos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	58	100
FRECUENTEMENTE	0	0
NUNCA	0	0
Total	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 12



Fuente: Tabla No, 14

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- En la presente interrogante del 100% de los encuestados opinan que Siempre se ofrece la garantía en los productos que la empresa comercializa.

ANÁLISIS.- Un aspecto importante es el de ofrecer garantía de los productos de la empresa, se podría decir que es un valor agregado que le permite ser mas competitiva a la empresa

3.- Cual cree Ud. que es la frecuencia en el establecimiento de procesos definidos en la empresa?

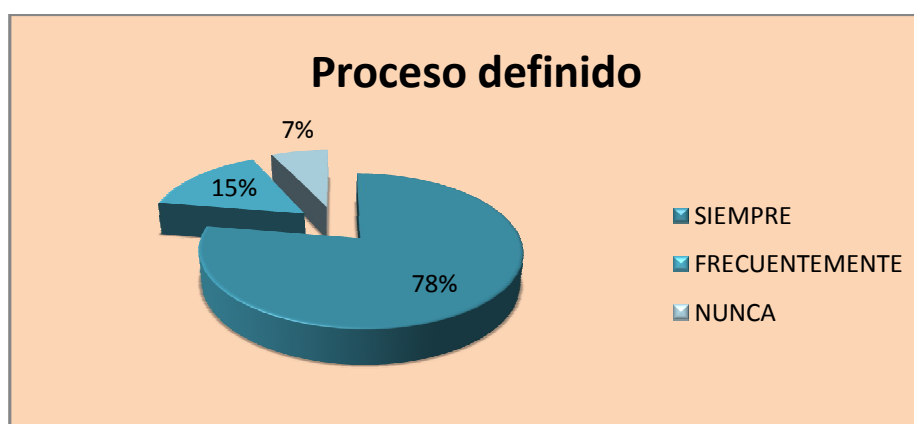
Tabla No. 15 Proceso definido

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	45	78
FRECUENTEMENTE	9	15
NUNCA	4	7
Total	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 13



Fuente: Tabla No, 15

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- En la presente interrogante el 78% de los clientes encuestados consideran que en la empresa Siempre define los procesos, mientras que el 15% dice que lo hace frecuentemente, y el 7% que nunca.

ANÁLISIS.- Para evitar desfases en las opiniones de los clientes se debería hacer plasmar los procesos en la debida documentación, misma que no de lugar a contratiempos, ya sea por duplicidad de funciones o por desabastecimiento de productos.

4.- ¿Con que frecuencia recomienda Usted los productos y/o servicios de la empresa?

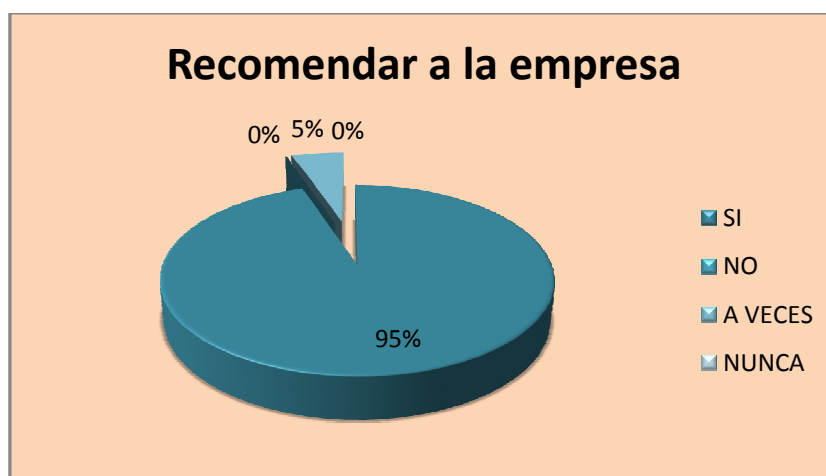
Tabla No. 16 Recomendación del producto y/o servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
SIEMPRE	55	95
FRECUENTEMENTE	3	5
NUNCA	0	0
Total	58	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado Por: La Autora

Grafico No. 14



Fuente: Tabla No, 16

Elaborado Por: La Autora

INTERPRETACIÓN.- El 95 % de los clientes encuestados siempre recomienda a la empresa, mientras que el 5% no lo hace frecuentemente.

ANÁLISIS.- Un aspecto importante a considerar que por la satisfacción de los clientes con el producto y servicio que la empresa ofrece, la misma sea recomendada, lo cual debe ser un incentivo para ser mas eficientes en el desarrollo de las actividades.

4.2. ANÁLISIS DE DATOS

De las respuestas obtenidas en la investigación previa, el interés por diseñar un proceso de auditoría de gestión para Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato, demuestra que la misma servirá como una herramienta básica que tendrá incidencia en la toma de decisiones oportunas.

Otro factor determinante es que nunca se ha realizado un control interno a las actividades de la empresa, que permitan determinar dónde se encuentran las falencias que han ocasionado que las decisiones se han tomadas de manera inadecuada, provocando desfases en las actividades lo cual sin duda alguna afecta al rendimiento y productividad de la empresa.

4.2.1. Verificación de hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes internos y externo de la empresa CobraSecurity División de la ciudad de Ambato; se tomó como referencia la pregunta y respuesta número 8 dirigida al cliente interno, pregunta y respuesta numero 1 dirigida al cliente externo para, proceder a realizar la verificación de la hipótesis, para comprobar si es necesario o no la implantación de un proceso de auditoría de gestión que contribuya a conseguir los objetivos planteados por los directivos de la empresa.

4.2.2 Modelo Lógico

Ho: El cumplimiento de los objetivos NO tienen relación con la toma de decisiones en la empresa CobraSecurity División de la ciudad de Ambato

Ha: El cumplimiento de los objetivos SI tienen relación con la toma de decisiones en la empresa CobraSecurity División de la ciudad de Ambato.

4.2.3 Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

4.2.4 Elección de la prueba estadística chi cuadrado

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

En donde:

Σ = Sumatoria

O= datos observados

E= datos esperados

8.- ¿Cuándo el objetivo de la empresa no está siendo cumplido la administración toma medidas correctivas?

Tabla No. 17

#	Opciones	Frecuencias	%
2.1	SIEMPRE	2	29
2.2	FRECUENTEMENTE	4	57
2.3	NUNCA	1	14
TOTAL		7	100

Fuente: Tabla No. 10

Elaborado Por. La Autora

1.- ¿Se encuentra satisfecho con el tiempo de entrega del producto?

Tabla No. 18

	Opciones	Frecuencias	%
1.1	SIEMPRE	43	74
1.2	FRECUENTEMENTE	8	14
1.3	NUNCA	7	12
TOTAL		58	100

Fuente: Tabla No. 13

Elaborado Por. La Autora

4.2.4.1 Combinación de frecuencias

Tabla No. 19

RESPUESTAS ENCUESTAS	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	NUNCA	TOTAL
8.- ¿Cuándo el objetivo de la empresa no está siendo cumplido la administración toma medidas correctivas?	2	4	1	7
1.- ¿ Se encuentra satisfecho con la entrega del producto?	43	8	7	58
TOTAL	45	12	8	65

Fuente: Tablas No. 17 y 18

Elaborado Por. La Autora

4.2.5 Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el numero de las columnas menos uno así:

$$GI = (F-1)(C-1)$$

$$GI = (3-1)(3-1)$$

$$Gl = (2)(2)$$

$$Gl = 4$$

Donde:

Gl = grados de libertad

C = Columnas de la tabla

F = Hilera de la tabla

Entonces tenemos que $Gl = 9$; y el nivel de significación $\alpha = 0,05$; en la tabla H de distribución Chi cuadrado que equivale a 3,841; por lo tanto:

$$x^2 = \text{critico} = 3,841$$

4.2.6 Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el chi cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Tabla No. 20

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
2	7	-5	-25	-3.57
4	7	-3	-9	-1,2
1	7	-6	-36	-5.14
43	58	-15	-225	-3,87
8	58	-50	-2500	-43.10
7	58	-51	-2601	-44,84
TOTAL				101,72

4.2.7. Decisión final

El valor $X_1 = 101,72$ mayor a $X_2 = 3,841$ y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera que el cumplimiento de objetivos está relacionado con la toma de decisiones.

En la verificación e hipótesis se utilizó la fórmula del CHI CUADRADO (x^2), esta fórmula estadística nos brindara la posibilidad de aceptar o rechazar la hipótesis nula. (H_0)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

-La Auditoría de gestión se establece como una herramienta de asesoría y consultoría para la administración, que le va a permitir a la empresa realizar una eficiente gestión, además realizar un mejor análisis eficiente y efectivo de sus actividades y acertar en la oportuna toma de decisiones.

-La presente investigación se fundamenta en necesidades propias existentes dentro de la empresa, pues al no contar con un Auditor Interno, pueden existir graves desfases que deben ser controlados a tiempo. La función de la Auditoría está en ofrecer mayor seguridad y confianza a la administración, verificando si los procedimientos y políticas establecidas por la institución son manejadas con autenticidad y exactitud.

-La finalidad de la Auditoría de Gestión como herramienta de control para la oportuna toma de decisiones en la empresa del presente estudio, pretende servir de guía, de tal manera que el trabajo desarrollado sea debidamente analizado, garantizando que los resultados de la gestión estén de acuerdo con los objetivos y lineamientos planteados por la institución.

5.2. RECOMENDACIONES

-La Auditoría de gestión como herramienta de control en la empresa, debe evaluar permanentemente el avance y cumplimiento de objetivos de la entidad, como un componente para adoptar correctivas necesarias a fin de alcanzar mejores resultados. Además es un apoyo importante para la institución.

-Sugerir a la gerencia, acerca de la importancia de contar con una Unidad de Auditoría dentro de la empresa, pues servirá de apoyo para salvaguardar los recursos existentes, dando seguridad y confianza, verificando procedimientos y procesos planteados.

-Impulsar el trabajo en equipo dentro de la empresa Cobrasecurity Division, y en conjunto con la Unidad de Auditoría Interna, se ejecute un mayor control de los sistemas y procesos existentes y así determinar el alcance de los procedimientos de auditoría.

-La Implementación de una Auditoría de Gestión como herramienta de control será de vital importancia, ya que servirá como un instrumento de vigilancia y control para el Auditor, donde además, se hará uso de técnicas y procedimientos, con la única finalidad de garantizar la efectividad de las actividades, para una toma de decisiones adecuadas.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

La empresa CobraSecurity Division nace en el año de 1999 en la ciudad de Ambato el propietario es el señor QUIROGA AILLON FRANCISCO SANTIAGO en este negocio se dedican a la importación y comercialización de computadoras en el año 2001 comenzaron a importar desde Taiwán China Estados Unidos.

Actividad de la empresa

A partir del 2001 se dedica también a la venta de computadoras, accesorios y suministros al por mayor y al por menor se promocionan a través de ferias revistas, televisión y radio los mercados que abarcan en la actualidad son: Quito, Cuenca, Loja, Tulcán, Guayaquil, Latacunga, Puyo, Tena, Portoviejo, Quevedo, Santo Domingo

6.1.1. Título

Auditoria de Gestión en la Empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Año 2012

6.1.2. Unidad Ejecutora

Empresa "COBRASEGURITY DIVISIÓN"

6.1.3. Beneficiarios

- Propietarios de la empresa
- Trabajadores de la empresa
- Clientes
- Investigador

6.1.4. Ubicación:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: 01 Septiembre del 2011

Fin: 28 Febrero del 2012

6.1.6. Equipo técnico responsable:

Investigadora: Alexandra Carvajal

6.1.7. Costos de la propuesta

Tabla No. 21

Costos de la Propuesta

Cantidad	Descripción	V. Unitario	V. Total
5	Esferográficos	\$ 0,35	\$ 1,75
4	Anillados	\$ 2,00	\$ 8,00
5	Empastados	\$ 10,00	\$ 50,00
1	Escritorio	\$ 100,00	\$ 100,00
20h	Alquiler de Internet	\$ 1,25	\$ 25,00
3	Resmas de papel INEN A4	\$ 5,00	\$ 15,00
2	Personal de apoyo	\$ 20,00	\$ 40,00
5	Carpetas	\$ 0,50	\$ 2,50
2	Cartuchos Blanco Negro	\$ 22,00	\$ 44,00
1	Computador (portatil)	\$ 500,00	\$ 500,00
	Movilización y subsistencias	\$250,00	\$250,00
1	Flash memory	\$18,00	\$ 18,00
1	Cartucho a color	\$ 27,00	\$ 27,00
Subtotal			\$ 1076,25
Imprevistos 10%			\$ 109,62
T O T A L			\$1183,87

Fuente: Investigación Directa

Elaborado Por: La Autora

6.2 ANTECEDENTES

La presente investigación se ha realizado considerando el problema que viene enfrentando la empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato, respecto a no contar con un proceso de auditoría, que permita efectuar un control interno efectivo de los procedimientos que conlleve a la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

La empresa desde sus inicios ha venido tomando su decisiones basándose en una sencilla apreciación de la marcha de las actividades y resultados que se han ido obteniendo en la misma, lo cual ha sido importante para proponer un diseño de un proceso de Auditoria que permita estructurar las bases necesarias para determinar las causas que ocasionan inconvenientes en la empresa tanto en aspectos económicos como administrativos.

6.3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo a efectuarse en la empresa Cobrasegurity División se fundamenta en proporcionar de una guía metodológica para un proceso de Auditoria de Gestión teniendo en cuenta los lineamientos de las resoluciones que norma el Control Interno. El principal resultado es la elaboración de una metodología que determine las potencialidades que tienen para alcanzar eficiencia, eficacia y economía.

Determinando de esta manera las causas que estén ocasionando ineficiencias o practicas que originen un bajo rendimiento en la empresa, dando lugar a evaluar la eficacia de las actuaciones empresariales

Este proceso toma en cuenta como una herramienta que orientará y facilitará el manejo de información y permitirá a los Directivos tomar decisiones adecuadas para alcanzar las metas y objetivos determinados para obtener buenos resultados en beneficio de la Empresa.

Por lo anteriormente mencionado se justifica la utilidad del presente trabajo, puesto que el mismo propondrá mejora los procesos y actividades

garantizando información confiable y oportuna, que fortalecerá el procesamiento de toma de decisiones.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. General

Medir los logros alcanzados en relación con los objetivos previstos por la empresa para promover recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia

6.4.2. Específicos

-Establecer el grado en que la empresa y sus colaboradores han cumplido los objetivos previstos por la administración para tomar medidas correctivas.

-Definir indicadores de gestión apropiadas para evaluar la toma de decisiones

-Presentar un informe que contenga conclusiones y recomendaciones en el que conste la opinión del auditor para aplicar los controles necesarios.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta planteada a la empresa Cobrasecurity División, referente al diseño de una Auditoría de Gestión es factible aplicarla, ya que presenta soluciones debidamente fundamentadas y documentadas a un problema que la empresa ha venido enfrentando desde sus inicios, por lo que han originando consecuencias que desestabilicen a la empresa.

Este proyecto es viable, ya que se cuenta con personal apto, dispuesto a aportar sus conocimientos técnicos, a capacitarse para desarrollar competencias, a conformar equipos de trabajo para conseguir los objetivos deseados.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente propuesta se desarrolla en base al paradigma crítico-propositivo debido a que busca promover la participación de la colectividad, tanto en el estudio, como en la comprensión de los problemas, y la planeación de propuestas de acción, para generar transformaciones en las situaciones abordadas. Este paradigma concibe que la realidad se esté haciendo, entendida como un mundo cambiante y dinámico.

6.6.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICO

6.6.2.1. LA AUDITORÍA

Se define también a la auditoría como un trabajo de atestación, es decir, dar testimonio o atestiguar sobre un determinado aspecto que ha sido evaluado con independencia y objetividad, llegando a presentar los resultados correspondientes que muchas veces incluye recomendaciones para fortalecer y optimizar lo evaluado.

El trabajo de auditoría también comprende:

- Actividades de aseguramiento que son evaluaciones; y
 - Labores de consulta (asesoría, consultaría, consejería) en los campos de competencia respectiva.
- Es por ello que se puede decir que auditar en términos generales es evaluar un determinado componente (estados financieros, control interno, procesos u otros aspectos) para luego:

1. Informar sobre lo evaluado
2. Emitir recomendaciones de mejora del componente auditado.

Según se menciona en O. GRECO, **Diccionario Contable** (pág. 57, 2000), "Control Selectivo, realizado por un grupo independiente del sistema auditado, cuya finalidad es recabar información necesaria y suficiente para evaluar el funcionamiento y la operatividad de dicha sistema."

Para **Cepeda Gustavo ("Auditoría y Control Interno")**, la metodología de la Auditoría de Gestión tiene el propósito de servir, como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan, en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con

6.6.2.2. Parámetros e indicadores de gestión

Indicadores de control de gestión.- Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado

Indicadores cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Indicadores de gestión universalmente utilizados

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

1) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2) Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

-Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.

-Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

-Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

3) Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

-Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.

-Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.

-Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.

-Recaudación y administración de la cartera.

-Administración de los recursos logísticos.

4) Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

-Extensión y etapas de los procesos administrativos.

-Extensión y etapas de la planeación.

-Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.

-Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5) Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

6) Indicadores Interfásicos. - Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

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

6.6.2.3. Papeles de trabajo

Dada la importancia que tienen estos documentos en el trabajo del auditor, las Normas Profesionales los consideran de naturaleza confidencial, por lo que deben ser debidamente organizados y archivados durante el tiempo necesario para cumplir con los requisitos legales y las necesidades de carácter profesional del Contador Público (C.P.).

Meigs, Walter en su obra “Principios de Auditoria al referirse a los Papeles de Trabajo manifiesta que la destreza que tiene el Contador Público para manejar estos documentos es escasamente inferior a la que debe tener un cirujano para manejar sus instrumentos técnicos.

Según lo mencionado en la página virtual <http://mega-consulting.com/> Los papeles de trabajo son documentos preparados por un auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión. Estos papeles son de propiedad exclusiva del C.P. y son preparados observando las N.A.G.A.

También podemos decir que los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos obtenidos o elaborados por el auditor, mediante los cuales deja constancia del trabajo realizado en lo concerniente a hechos de carácter significativo que a su juicio profesional deben ser revelados en su informe.

b.) Características de los papeles de trabajo

Para que los papeles de trabajo cumplan con sus objetivos es menester que reúnan las siguientes características.

-Los papeles de trabajo deben ser realizados con el debido cuidado profesional, por consiguiente deben ser claros, precisos y concisos.

-Deben emitirse con oportunidad y contener el testimonio inequívoco del trabajo realizado y de los fundamentos que respaldan los puntos de vista del auditor.

-Debe evitarse la inclusión de información confusa e innecesaria.

-Evitar el uso excesivo de xerocopias y en su lugar reemplazarlos con papeles que contengan análisis que respalden las conclusiones

-Deben ser completos por consiguiente no requerirán de preguntas, comentarios u otra información adicional para comprenderlos.

-Son de propiedad de los auditores, los cuales adoptarán las medidas de seguridad necesarias para garantizar su custodia y confidencialidad.

-Serán elaborados de modo que no sea posible alterar su contenido y se asegure la veracidad de la información contenida en ellos.

c.) Clasificación

Se distinguen tres clasificaciones de los papeles:

-Preparados por el auditor.- Están constituidos por los programas, cuestionarios, cédulas analíticas, cédulas sumarias, comunicaciones y otros documentos preparados por el auditor para obtener evidencia que respalde sus afirmaciones.

-Preparados por la empresa.- Se conforman por formularios, anexos, informes y otros documentos obtenidos de la empresa o preparados por su personal a petición del auditor.

-Fuentes externas.- Básicamente se conforman por certificaciones, declaraciones, confirmaciones, pronunciamientos técnicos y otra información proporcionada por terceros a petición de los auditores.

d.) Archivo de los papeles de trabajo:

Para administrar de una manera organizada una auditoria de estados financieros, se recomienda organizar cuatro legajos de papeles de trabajo.

-AP Legajo de archivo permanente.- Está conformado por documentos que son susceptibles de utilizarlos en auditorias recurrentes, con el propósito de contar con una fuente de datos permanentes sobre la naturaleza y

objetivos de la empresa a auditar, evitando de esta manera la pérdida de tiempo y duplicación de esfuerzos innecesarios.

-APL Legajo de Planificación.- Son documentos con los cuales se documenta la administración de la auditoria y el cumplimiento de las actividades de planificación y supervisión que deben llevarse a cabo para definir el enfoque de auditoría y determinar la naturaleza, momento y alcance de los procedimientos sustantivos a desarrollar en el proceso de la auditoria.

-A Legajo de Análisis.- Son papeles de trabajo con los cuales se documenta la aplicación de los procedimientos definidos en la planificación y respaldan los criterios y la opinión del auditor.

-LP Legajo de Pendientes.- En la práctica no es un legajo, pero se conforma por documentos no susceptibles de incluirlos de inmediato en los otros legajos. Al término del examen debe quedar vacío. Estos legajos se identifican mediante la utilización de índices que se ponen con un lápiz de color rojo en la parte superior derecha o inferior derecha de los documentos y su uso nos permite organizar los papeles de modo que facilite su acceso y localización. Para organizar de mejor manera los legajos, los Contadores Públicos utilizan códigos numéricos o alfa numéricos.

-Referenciación Cruzada.- Consiste en utilizar los códigos de manera que sea posible relacionar las diferentes cédulas que utiliza el auditor para realizar el análisis de los componentes identificados en la auditoria, con los programas de auditoría, los estados financieros con sus correspondientes notas y anexos y el informe de auditoría. La información que se envía de una cédula a otra se identifica poniendo la letra o código de la referencia con lápiz de color rojo a la derecha del número o información y en la cédula en la cual se receptan los datos, el mismo código o referencia se pone al lado izquierdo de la cifra o información.

6.6.2.4. Fases en que se desarrolla la metodología de la auditoría de gestión

Tabla No. 23

Puntos mínimos de control en el Proceso de Auditoria

FASE	PUNTOS DE CONTROL
1. Planificación	- Memorando de planificación
2. Ejecución	- Programa de auditoria - Obtención y análisis de evidencia
3. Hallazgos de Auditoria	- Desarrollo de hallazgos - Carta a la Gerencia
4. Informe	- Borrador de informe de auditoria - Informe final de auditoria
5. Seguimiento y Control	Seguimiento a las recomendaciones emitidas en el informe de auditoria

6.6.2.5. Técnicas más utilizadas en la Auditoria de Gestión

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Es por lo cual que se considera importante definir a continuación las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditoría:

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada.

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

Rastreo.- Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

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

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Análisis.- Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a

una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación..

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones..

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

Calculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

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

6.7. MODELO OPERATIVO

El desarrollo de la Auditoría de Gestión para la empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato, necesita para su desenvolvimiento adecuado es importante considerar las siguientes premisas:

-Comunicación.- Todos los niveles jerárquicos de la empresa deberán conocer claramente las funciones que se desarrollan en la empresa, para lo cual ésta unidad dará a conocer constantemente sus objetivos y logros.

-Organización adecuada a las necesidades.- El personal que desempeñara las actividades de Auditoría deberá ser el necesario, en cuanto a cantidad e idoneidad, considerando la complejidad de las operaciones que se ejecutan en la empresa, este personal debe cumplir los requisitos que establece.

-Cumplimiento de normativa.- Además de cumplir con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Generales y Específicas

para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, se observará en el campo práctico es decir en la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas adecuadas para la ejecución de un trabajo de Auditoria

-Colaboración de todos los niveles de la empresa.- Implica fundamentalmente el acceso irrestricto a los registros, archivos y documentos de la empresa requeridos, lo cual permita el cumplimiento a cabalidad sus funciones.

-Recomendaciones Adecuadas.- El resultado de la labor del proceso de auditoría se reflejará en las recomendaciones necesarias que brinde para obtener mejoras en la gestión de la empresa.

Es por ello que una Auditoria de Gestión en la empresa División de la ciudad de Ambato, dará lugar al establecimiento de un control interno eficaz, tanto aspectos financieros como administrativos, brindando los correctivos necesarios en forma oportuna a las deficiencias detectadas y manteniendo y mejorando la efectividad y eficiencia de la empresa.

6.7.1. Metodología

Se efectuará una descripción general de la metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión en la empresa Cobrasecurity División a continuación constara de dicho procedimiento:

PROCESO PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

-Fase 1.- Planificación de la auditoria

Las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, expresan en su primera norma relativa a la Ejecución del Trabajo, que éste debe ser planeado adecuadamente bajo la supervisión y control de los asistentes o auxiliares responsables de la ejecución de la Auditoria, optimizando recursos físicos, técnicos y económicos para obtener los mejores resultados.

La planificación de una auditoria empieza con la obtención de información necesaria, para definir una estrategia a emplear y culmina con de definición detallada de las tareas a realizar en la etapa de ejecución.

En definitiva la planificación nos ayuda a determinar cuáles serán los procedimientos a seguir en la fábrica de calzado Creaciones Vanessa, para la obtención de resultados satisfactorios, necesarios para emitir una opinión.

La planificación es un medio flexible, pues éste ha de ser modificado de acuerdo a las necesidades o circunstancias no previstas en el desarrollo de la misma y cuando los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo, indiquen la necesidad de hacer variaciones o ampliaciones a los programas establecidos.

Procedimiento General de la Planificación

El proceso de la planificación debe basarse en un pleno conocimiento de las particularidades de la empresa, como:

-Objetivos, limitaciones y condiciones del trabajo que se va a llevar a cabo, mediante:

-Entrevistas con las máximas autoridades para determinar el objetivo.

-Visitas a las instalaciones y observar las operaciones.

-Entrevistas a los funcionarios para recopilar información sobre las políticas generales de la empresa.

Características de la organización, cuya información financiera se examina, su condición jurídica y el sistema de control existente, a través de:

-Examinar algunos documentos para determinar la situación jurídica de la organización

-Examinar los Estados Financieros para establecer volumen y naturaleza de las operaciones.

-Revisión de informes y papeles de trabajo de Auditorías anteriores.

-Estudio y Evaluación del sistema de Control Interno.

Planificar implica prever los procedimientos de Auditoria que han de aplicarse y su alcance, así como el personal que ha de intervenir en el trabajo.

Bases de la Planificación

La auditoria y su planificación se basan en la evaluación de la estructura del sistema de control de la entidad a auditar, lo que le permitirá obtener información adicional y de esta forma calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos más adecuados a aplicarse, mediante los respectivos programas de Auditoría por secciones.

Estos parámetros podrán contribuir en los siguientes aspectos:

- Obtención de los objetivos generales y específicos de la auditoria.
- Alcance del trabajo en tiempo y en operaciones a examinar.
- Describir las actividades principales y de apoyo.
- Calificación de niveles de riesgo.
- Grado de confianza programado para cada uno de los componente evaluados.
- Tipos de programas específicos a ser aplicados en pruebas sustantivas y el alcance previsto.
- Requerimientos de personal técnico y especializado.

-Distribución de trabajo y tiempo estimado para concluir la auditoría.

-Uso de técnicas de Auditoría.

-Síntesis del informe de la evaluación de la estructura del Control Interno.

Información Necesaria

Para desarrollar el proceso de planificación de una auditoría, se obtendrá información referente al área a examinar entre la cual puede estar:

-Antecedentes: Se conocerá la historia del área dentro de la empresa, desde su creación y los cambios significativos que ha tenido durante el periodo que será auditado.

-Sistema de información: Se considerará los tipos de reportes que fluyen dentro del área a examinar así como la forma en que estos son presentados y comunicados a la autoridad superior.

-Estructura Funcional: Se obtendrá la estructura organizativa del área y la descripción de las funciones generales ejercidas en cada uno de los puestos.

-Sistema Contable y Políticas: Se considerará cuando aplique cual es el sistema de contabilidad utilizado, los registros contables así como las principales políticas que rigen la operatividad del área sujeta a examen.

-Procesos: Se obtendrá de información relacionada con los procesos de cada actividad que permita el cumplimiento de los objetivos del área.

-Legislación aplicable: Se considerará en la planificación los aspectos legales, normas operativas y administrativas de los procesos o componentes del área a examinar.

-Fase 2.- Ejecución de la Auditoría

Procedimientos Generales de la Ejecución

Durante la planificación debe seleccionarse los componentes examinados, los procedimientos a aplicarse y el alcance del trabajo. La aplicación de los programas específicos se obtiene la evidencia suficiente y necesaria para demostrar la veracidad de los resultados obtenidos en cada una de las secciones analizadas, sustentando las afirmaciones contenidas en los informes emitidos y apoyando los eventos mismos de la auditoría.

Esta fase inicia en:

-La aplicación de programas específicos preparados en la planificación

-Obtención de información

-Verificación de los resultados de gestión y financiera

-Identificación de hallazgos

-Formulación de conclusiones

-Los procedimientos a ejecutarse deben ser concebidos de tal forma que permitan conocer con cierto grado de seguridad, los orígenes, causa y efecto de los problemas.

Esta fase es la más importante y abarca una gran parte del presupuesto de tiempo asignado para la auditoria total. Además, se puede requerir personal adicional especializado y asistentes en ciertas áreas específicas.

Elementos a considerar en la ejecución de la auditoria

Se puede clasificar los elementos en la ejecución de la auditoria de la siguiente manera:

-Actividades sustantivas

- De prestación de servicios
- De producción de bienes

-Actividades adjetivas

- Administración o manejo de recursos humano, materiales, financieros, ambientales, tiempo y tecnología.

Programas de auditoria

Los programas de Auditoria son documentos en dónde se detallan los procedimientos a ejecutarse en el estudio y análisis de cada rubro, sección, área, por lo que deben ser formulados de acuerdo para cada de estas, sujetas a examen de Auditoría.

Para ello se tomarán en cuenta los siguientes pasos:

-Establecer los objetivos específicos del examen, los que serán la base para diseñar los procedimientos de cada programa.

-Los procedimientos del programa se dará a través de instrucciones positivas, relacionado con el trabajo que se va a llevar a cabo.

-En cada etapa del trabajo, se debe determinar con claridad la actividad, las pruebas a realizarse, las razones y la fuente de información.

-Los programas deben contener procedimientos necesarios que permitan detectar los hallazgos.

-En caso de ser necesario, se establecerá prioridades en los distintos pasos de trabajo en el programa, con el objetivo de facilitar el desarrollo del trabajo dentro del tiempo establecido.

-El programa debe ser específico, objetivo y sencillo de entender y su aplicación no implicará pérdida de tiempo.

-En la ejecución de los programas ha de incluirse únicamente la información más relevante en la ejecución y evaluación del trabajo.

-Todo programa ha de considerar la Normas y Técnicas de Auditoría, disposiciones legales y demás información disponible para su correcta aplicación.

La elaboración de los programas de Auditoría, es responsabilidad exclusiva del Auditor Jefe, que será elaborado con su equipo de trabajo, contando con la experiencia y conocimientos necesarios, así como en la correcta aplicación de los mismos.

Estos programas han de reflejar resultados satisfactorios, acordes con el plan específico de trabajo planteado y contendrá instrucciones directas y claras para los auditores que integren el equipo de trabajo.

Fase 3.- Hallazgos de auditoría

Es una situación significativa y relevante, sustentada en hechos y evidencia obtenidas en el examen. Los hallazgos deben estar adecuadamente sustentados y expuestos en los papeles de trabajo y constituirán la evidencia de Auditoría que respaldará los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el informe de Auditoría.

La estructura de los hallazgos es el siguiente:

-Título. Resumen que identificará la condición reportable o hallazgo encontrado.

-Condición. Diferencia negativa al comparar la situación actual y el criterio o deber ser.

-Criterio. Norma con la cual el auditor compara la condición, es el deber ser.

-Causa. Razón fundamental (o razones fundamentales) por la cual ocurrió la condición o no se cumplió el criterio o norma.

-Efecto. Es el resultado adverso, real o potencial, producto de la condición encontrada.

El efecto es especialmente importante para que el auditor persuada a los responsables de cada unidad auditada que será necesario realizar un cambio o acción correctiva.

-Recomendación. Es la solución que el auditor presenta a la condición encontrada, atacando la causa para evitar la ocurrencia de los efectos reales o potenciales.

-Comentarios del auditado. Para presentar adecuadamente los hallazgos, el auditor deberá considerar y evaluar los comentarios que presenten por escrito durante el proceso de la auditoría, los responsables de dar cumplimiento las recomendaciones, a fin de aceptarlos o rechazarlos, a

efecto de incluir en el informe final, el grado de cumplimiento de la recomendación.

En los casos que la respuesta sea rechazada, se mencionará las razones de su rechazo.

Fase 4.- Comunicación de resultados y seguimiento

Procedimientos generales de la fase de comunicación de resultados

La comunicación de resultados se ejecuta durante todo el proceso de Auditoría de manera verbal y escrita.

Está dirigida a la administración de la entidad auditada como a las diferentes jefaturas de la unidad auditada. Estos deben presentarse en forma objetiva, clara concisa y constructiva. Su contenido debe incluir:

- Principales problemas de la operación y administración de los recursos

- Cumplimiento de las disposiciones legales y de normativa interna así como rendimiento de cuentas.

- Oportunidad y amenazas del entorno, fuerzas y debilidades de la organización.

- Propuestas de solución con definición de etapas, acciones responsables, tiempo de ejecución, costos y beneficios.

CASO PRÁCTICO

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA COBRASEGURITY DIVISIÓN

FASE 1: PLANIFICACIÓN

Para el caso de la Empresa Cobrasecurity División objeto de la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Ambato, 14 de Octubre del 2011.

Atención:

Sr. Gerente de CobraSecurity Division

Se realizará el estudio y evaluación del Control Interno existente, con diversos procedimientos de Auditoría, basados en los Cuestionarios de Control Interno.

El objeto del análisis es evaluar el desempeño del proceso administrativo y si COBRASEGURITY DIVISION ha logrado cumplir con sus objetivos, mediante el diseño de las estrategias más importantes para lograr un resultado exitoso, respecto de las potenciales áreas críticas detectadas y proponer mejoras al Gerente General para que el tome las acciones correctivas necesarias.

El examen a realizar estará enfocado a los componentes del proceso administrativo y elementos que lo complementan, adicionalmente evaluación de la Gestión a través de indicadores.

El equipo de auditoría realizará las diversas funciones inmersas en el presente examen de acuerdo a sus conocimientos, capacidades y aptitudes. El trabajo se realizará en un plazo determinado de 90 días, laborando 16 horas semanales.

Atentamente,

Alexandra Carvajal

Auditora

Tabla No. 23

PROGRAMA DE AUDITORIA

ENTIDAD: Empresa Cobrasecurity División de la ciudad de Ambato COMPONENTE: Gestión de Procesos				
No.	DESCRIPCIÓN	REF. PT	ELABOR. POR:	FECHA
OBJETIVO				
	Determinar la optimización de recursos a través de la gestión organizacional			
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1.	Información Archivo Permanente			
2.	Evaluación del sistema de control interno			
3.	Determinación de la eficiencia en la gestión de la empresa			
4.	Identificación de las debilidades y alternativas de mejora			
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1.1	Conocimiento preliminar de la empresa	AP	A.C	05/08/2011
1.2	Recolección de información preliminar	AP	A.C	15/08/2011
2.1	Evaluación de la Misión y Visión de la Empresa	AP	A.C	23/08/2011
	Análisis FODA			
2.2	Evaluación de la Estructura	AP	A.C	10/09/2011
2.3	Identificación de los componentes	AP	A.C	15/09/2011
2.4	Elaboración de flujogramas	AP	A.C	29/09/2011
2.5	Elaboración y Aplicación de Cuestionarios de C.I	P/T 1- 2	A.C	10/10/2011
2.6	Indicadores de Gestión	P/T 3- 5	A.C	12/10/2011
			A.C	20/10/2011
2.7		P/T 6	A.C	25/10/2011
3.1	Hoja de Hallazgos	P/T 7	A.C	08/11/2011
3.2	Hoja Resumen de conclusiones y recomendaciones por componente	P/T 8	A.C	10/11/2011
4.1	Informe de Auditoria	P/T 10	A.C	15/01/2012
4.2	Informe confidencial para la administración	P/T 31	A.C	18/01/2012
5	Seguimiento			

ELABORADO POR: A.C.

APROBADO POR

FASE 2: EJECUCIÓN

Procedimientos Específicos:

1.1. Conocimiento preliminar de la empresa

La información general de la empresa que se deberá mantener dentro del archivo permanente de la auditoria, se detalla en el presente capítulo, **6.1. Datos informativos Empresa Cobrasecurity División**

1.2. Recolección de información preliminar

La información preliminar para la ejecución de la presente auditoria se la realizo mediante conversación directa con el Sr. Gerente de la empresa.

2.1. Evaluación de la misión y visión de la empresa

Misión

Producir y comercializar productos de óptima calidad dirigidos al sector tecnológico, tanto para el mercado local como para el nacional. Buscar la satisfacción de las necesidades reales de los consumidores. Generando un proceso continuo de cambios, para mantener modelo de servicio, eficientes, rentables y competitivas contribuyendo al proceso de desarrollo del país.

Visión

“Durante los tres próximos años Cobrasecurity División será la empresa importadora y comercializadora más importante y sólida del país, de reconocido prestigio confianza en el ámbito nacional como resultado de los crecientes niveles de productividad y eficiencia en el servicio.

2.1.1. Evaluación y Análisis Misión

La misión de la Empresa se encuentra en un 80% de confianza, en principio CobraSecurity División expresa la razón de ser que tiene como organización y que se ha creado para servir a la comunidad proveyendo de productos que tiene valor para sus receptores (clientes), El enunciado de la misión destaca claramente el vinculo que se establece entre la empresa y el cliente con relación al valor y beneficio que proporciona mediante su servicio creados para satisfacer al cliente.

El enunciado de la misión se presenta en un lenguaje claro, bajo un esquema de comunicación de acuerdo a sus receptores, pero la misión no debe ser tratada como un concepto que adorna informes o paredes, si no al contrario debe manifestarse por acciones y formas de pensar del personal, de manera que este, exprese su desempeño en función de la misión de su empresa.

Pero a pesar de que los directivos y empleados de la empresa mantienen latente la idea de tener resultados congruentes con la misión de la empresa, muchos de ellos se pierden en los medios (actividades, tareas, funciones),

por lo que se pierde el concepto que conlleva la empresa, sin ser transmitido a sus receptores.

La alta dirección debe replantear el concepto de la empresa cuando se efectúen cambios considerables que afectan a los clientes, como la ayuda social, sin perder el criterio de negocio con la alta gestión administrativa.

2.1.2 Evaluación y Análisis Visión

El enunciado de la Visión de la Empresa expresa un 44% de confianza, ya que a pesar de que la Visión de CobraSecurity División esta expresada en un lenguaje claro acorde con los receptores, este enunciado no destaca el valor y beneficios que la empresa estará ofreciendo a sus receptores principalmente a su personal, clientes y comunidad en general.

Además este enunciado de visión debe comunicarse permanentemente entre el personal de la empresa, para que llegue a ser parte de su forma de vida organizacional. Como comunicación debe utilizarse todos los medios posibles, reuniones, boletines sobres, correspondencia personal, publicaciones institucionales, capacitaciones entre otros.

La difusión de la visión no debe obedecer a un programa transitorio, sino a un proceso permanente de manera que, no obstante el medio de difusión se modifique o actualice, el contenido de la visión permanezca sin cambio. Esto se logra cuando la visión es capaz de por sí misma, proyectar al lector una imagen de lo que será en el futuro la empresa y su contenido es deseable, al punto de que el personal contribuya a la realización del mismo porque en

ella identifican, que al lograr la misión global de la empresa, logran a la vez sus metas personales y profesionales

2.2. Análisis FODA de la Empresa CobraSecurity División de la Ciudad de Ambato

La empresa no tenía diseñada una matriz FODA, por lo que se hizo necesaria la elaboración de la misma el cual se encuentra descrito a continuación:

El análisis FODA resume en sí todo lo positivo y negativo que tiene la empresa tanto interna como externamente, por ello es importante que la misma reconozca cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, entonces conociendo su situación actual proyectarnos al futuro a través del establecimiento de estrategias que le permitan mejorar. Para el establecimiento de las Fortalezas y Debilidades que tienen incidencia en las actividades que desarrolla en la empresa se realizó entrevistas a los empleados, y personal que labora en la misma.

Por lo cual se debe discurrir que los esfuerzos no deben estar dirigidos únicamente a superar las debilidades sino a solidificar las fortalezas de la empresa, además es importante tomar en cuenta los factores externos que pueden afectarla, como también las oportunidades que deberían ser aprovechadas para mejorar las condiciones de la misma.

ANÁLISIS INTERNO

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización, de las operaciones, de las finanzas u otros factores específicos de la organización que generen ventajas o desventajas competitivas. Para llevar a cabo un análisis interno de la organización es necesario estudiar los factores internos calidad e innovación tecnológica; imagen, posicionamiento y cuotas en el mercado, precios y servicio al cliente, la organización con las estructuras, el proceso de dirección y control; el Talento Humano: estudiando la selección, capacitación, motivación, remuneración y rotación; las Finanzas de sus recursos económicos disponibles, presupuesto; y, por ultimo es necesario estudiar la Investigación y Desarrollo es decir las innovaciones.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación al personal• Cumplimiento de los Reglamentos en la Empresa• Comunicación constante de todos los que conforman la empresa• Calidad e innovación constante• Adecuado espacio físico• Trabajo bajo estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Ubicación geográfica• Mejores proveedores• Apertura de nuevos mercados.• Posibles alianzas estratégicas.• Diversificación de los productos.• Crecimiento demográfico.

ANÁLISIS EXTERNO

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno que podrían quedar agrupadas en los factores externos del mismo es decir los políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, etc. y como ellos influyen y afectan directamente en el entorno interno, Abarca también diversas áreas tal como: el mercado definiendo el segmento del mercado,

características, demanda, necesidades del consumidor; el Sector detectando las tendencias el mercado, proveedores de insumos y los clientes; la competencia identificando y evaluando la actual y potencial, analizando sus servicios, precios.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Abandono del personal capacitado • Mala estructura organizacional y funcional • Incumplimiento de los pedidos • Distribución lenta y tardía 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada potencial de competidores al mercado. • Crecimiento de la competencia desleal • Altos índices de delincuencia. • Escasez de mano de obra especializada. • Altos intereses para préstamos en la banca comercial. • Bajo poder adquisitivo en la población

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CobraSecurity División	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento Continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala estructura Organizacional • Abandono de personal capacitado de su lugar de trabajo • Distribución lenta
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FO)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DO)
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Nueva tecnología con la apertura de mercados • Aparecimiento de nuevos nichos de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechando la ubicación y la producción se debe incrementar la participación en el mercado (plan de marketing) • Crear políticas para 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente al personal a la vanguardia de la tecnología • Incentivos por metas alcanzadas al personal.(A.P.O.) • Aprovechar la ubicación geográfica estratégica para entregar rápidamente los productos diseñando planes de ruta

<ul style="list-style-type: none"> Mejores proveedores 	<p>delinear claramente el objetivo y el propósito de satisfacer los mercados.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implantar programas de auditoria 	
AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (FA)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> Inestabilidad económica y política del país Competencia en calidad y precio(Productos. importados) Alto grado de migración de la mano de obra calificada Pocas líneas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar programa de posibles contingencias el cual nos brinde otros mercados fuera del país. Elaborar estrategias que le permitan a la empresa adquirir materia prima más barata. Remuneración por competencias y logros alcanzados, diseñar plan por método de puntos. Buscar alianzas estratégicas plazos más largos 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar equipos de trabajo y reducir costo de producción Programa para capacitar al empleado y mejoramiento de la calidad Iniciar un programa de remuneración por metas alcanzadas mas incentivos desarrollar un sistema que facilite las entregas sin necesidad de aumentar camiones (segmentar el mercado).

2.2.1 Análisis de la Matriz FOElaborado Por: La Autora

2.2.2. Matriz de Medios Externos

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. = amenaza importante o mayor

2. = amenaza menor

3. = equilibrio

4. = oportunidad menor

5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre 5, máximo, lo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se poseen más oportunidades que amenazas.

TABLA No. 24

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Ubicación geográfica	0,10	5	0,60
2	Ingreso de nuevas tecnologías	0,10	2	0,30
3	Apertura de nuevos mercados	0,10	3	0,40
4	Posibles alianzas estratégicas	0,10	4	0,40
5	Diversificación de los productos.	0,10	3	0,30
7	Crecimiento demográfico	0,10	4	0,40

AMENAZAS				
7	Entrada potencial de competidores al mercado.	0,10	1	0,10
8	Crecimiento de la competencia desleal (productos importados de forma ilegal).	0,10	2	0,20
9	Altos índices de delincuencia.	0,10	2	0,20
10	Escasez de mano de obra especializada.	0,10	1	0,10
11	Altos intereses para préstamos en la banca comercial.	0,10	2	0,20
12	Bajo poder adquisitivo en la población	0,10	2	0,20
TOTAL		1,20	34	3,40

Elaborado Por: La Autora

Como resultado del análisis se obtuvo 3.40, lo cual indica que la empresa tiene mayores amenazas que oportunidades, de manera que al mismo tiempo que la empresa se beneficia con la autonomía económica, el cambio las normativas por las entidades de tránsito que regulan este tipo de empresas disminuye las oportunidades de mejorar el control y el desarrollo de la empresa. Debiéndose tomar medidas precautelares para mejorar la inestabilidad del personal y asegurarse de que el personal se sienta parte importante de la empresa.

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante

2. = debilidad menor

3. = equilibrio

4. = fortaleza menor

5. = fortaleza importante

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

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

TABLA No. 25

	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Capacitación al personal	0,10	4	0,60
2	Cumplimiento de los Reglamentos en la Empresa	0,10	4	0,40
3	Comunicación constante de todos los que conforman la empresa	0,10	5	0,50

4	Calidad e innovación constante	0,10	5	0,70
5	Adecuado espacio físico	0,10	4	0,40
	Trabajo bajo estándares de calidad			
DEBILIDADES				
7	Abandono del personal capacitado	0,10	3	0,30
9	Mala estructura organizacional y funcional	0,10	1	0,10
10	Incumplimiento de los pedidos	0,10	1	0,10
11	Distribución lenta y tardía	0,10	1	0,10
	TOTAL	1,20	33	3,30

Elaborado por: La Autora

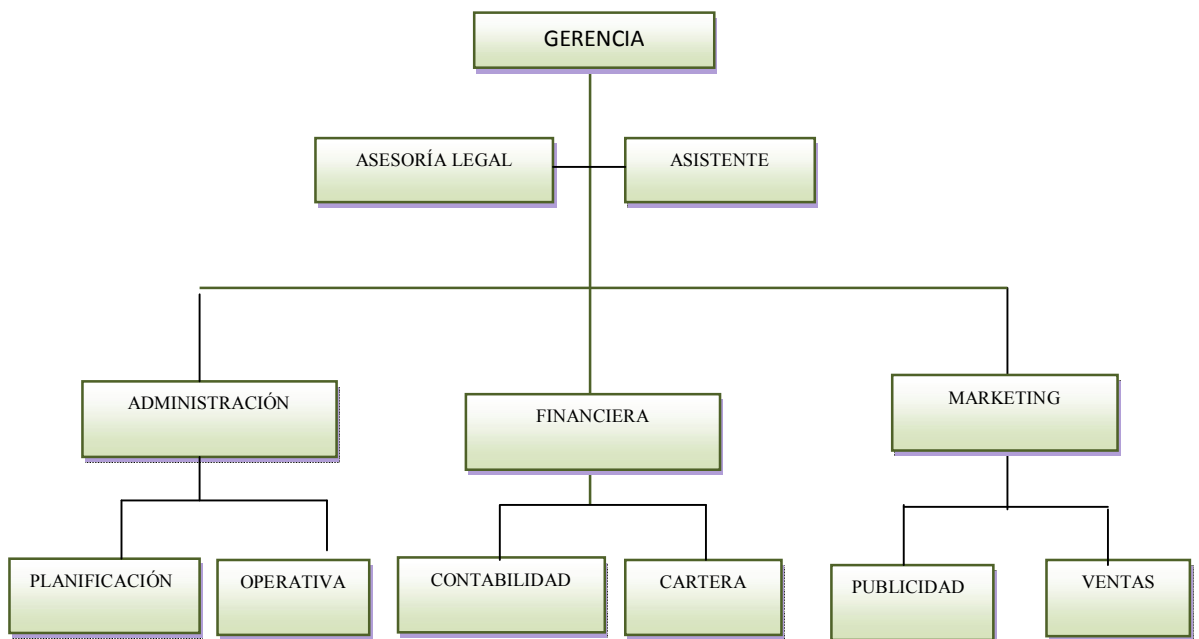
El resultado de 3,30 indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere perseverar y mejorar la empresa internamente, poner más énfasis en la comunicación con el personal, la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente y el trabajo productivo.

Persistir en las acciones que incrementan las fortalezas de la empresa como la capacitación constante del personal para un mejor servicio al cliente. Así como tener en consideración el control interno de manera permanente y tomar acciones correctivas que mejoren la competencia de la empresa ante sus competidoras que realizan la misma actividad.

2.3. Evaluación de la Estructura

Al no contar la empresa CobraSecurity División con un organigrama estructural se propone el siguiente:

CobraSecurity División Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: CobraSecurity División

Elaborado Por: La Autora

2.4. Identificación de los procesos existentes

Se hizo necesario identificar los procesos más importantes de la empresa y verificar su documentación, cumplimiento y conformidad.

- Componente Administrativo
- Componente Financiero
- Componente Operativo

Durante la evaluación, no se ha evidenciado documento alguno que contenga la descripción de los procesos de apoyo de la Empresa, el área administrativa ha proporcionado el flujograma del proceso de producción como único proceso documentado. Los directivos de la empresa deben mantener documentados los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno, de manera que le permita tener un control más apropiado de las actividades de cada funcionario, por lo que dentro de este análisis se presenta la propuesta de los flujogramas de los procesos de apoyo antes descritos.

2.6. Elaboración y aplicación de Cuestionarios de Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO ÁREA ADMINISTRATIVA					
ENTIDAD: CobraSecurity División					
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión					
COMPONENTE: Gestión de la empresa					
SUBCOMPONENTE: Área Administrativa					
	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	V			
2	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal de las diferentes áreas?	V			
3	¿Conoce el Manual de Funciones de su empresa en cuanto a su trabajo se refiere?		V		
4	¿Conoce Reglamento Interno en la entidad?	V			
5	¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?	V			
6	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuales, cuales son las responsabilidades de su cargo?		V		
7	¿Se evalúa y se rota al personal?	V			
8	¿Se realizan supervisiones periódicas de su trabajo?	V			
9	¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?		V		
10	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	V			Especialmente en cuanto a valores éticos
11	¿Existen descripciones formales (por escrito) sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	V			
12	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	V			
13	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de las metas?	V			
14	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno que deben ser tomados en cuenta por el personal?	V			
15	¿La Administración mantiene actualizada a la Junta de Accionistas sobre el desempeño de la entidad?	V			

Elaborado por: A.C.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO ÁREA FINANCIERA					
ENTIDAD: CobraSecurity División					
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión					
COMPONENTE: Gestión de la empresa					
SUBCOMPONENTE: Área Financiera					
	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Se analizan los desembolsos a realizar?	V			
2	¿Tiene conocimiento del Reglamento Interno que se aplica para el Área Financiera?	V			
3	¿Se realizan Arqueos de Caja?				
4	¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los operarios?	V			
5	¿Existen un monto base para realizar gastos?	V			
6	¿Se presenta la información financiera a la Junta de Accionistas cuando se solicite?	V			
7	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	V			
8	¿Considera usted que es confiable la preparación de los estados financieros con el paquete contable implementado, y que ayudará a la toma de decisiones?		V		
9	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	V			
10	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?	V			
11	¿Existe un paquete contable que permita llevar la información de la empresa?	V			
12	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?		V		Se conocen los procesos pero no existen flujogramas
13	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión administrativa y financiera?		V		
14	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	V			Gastos: Solo departamento financiero Ingresos: Conocimiento público
15	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?		V		
Elaborado por: A.C.					

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO ÁREA OPERATIVA****ENTIDAD:** CobraSecurity División**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión**COMPONENTE:** Gestión de la empresa**SUBCOMPONENTE:** Área Operativa

	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?		V		
2	¿Existen seguridades para salvaguardas la maquinaria?	V			
3	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	V			
4	¿Existe supervisión continua sobre las actividades que desempeña?	V			
5	¿Tiene conocimiento del Reglamento Interno de la empresa para el cumplimiento de sus funciones?		V		
6	¿Se mantienen actualizados los reglamentos internos y específicos que regulan la entidad?		V		
7	¿Se realizan mantenimientos de las maquinarias según el reglamento y las necesidades establecidas?	V			
8	¿Se capacita y se evalúa a los operarios constantemente?		V		
9	¿Cada operario es responsable de la maquinaria que se le designa?	V			
10	¿Cada operario se responsabiliza de la limpieza de su maquinaria e instrumentos de trabajo?	V			
11	¿Cuándo existe alguna novedad con las maquinarias se informa enseguida al Jefe inmediato superior?	V			
Elaborado por: A.C.					

FASE 3

2.7. Desarrollo de Hallazgos

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. TÍTULO: Manual de Funciones Desactualizado

- **CONDICIÓN:** El Manual de Funciones de CobraSecurity División no se encuentra actualizado, además de no estar a disposición de los empleados ya que algunos solo conocen las disposiciones y funciones por medio verbal.

- **CRITERIO:** El Manual de Funciones debe estar actualizado, a disposición de los empleados y de conocimiento del personal para el correcto desempeño y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- **CAUSA:** Por falta de planificación en la difusión de este documento a los empleados, además de la actualización de los nuevos cargos, deberes y obligaciones que deben cumplir.

- **EFFECTO:** Desperdicio de recursos y demora en los procesos a realizarse en la entidad por no tener acceso a dicha información, a tener conocimiento de sus funciones específicas.

2. TÍTULO: Desconocimiento del Reglamento Interno

- **CONDICIÓN:** El personal no tiene conocimiento del Reglamento Interno y al momento de la contratación del personal no se les ha proporcionado por escrito el reglamento.

- **CRITERIO:** El Reglamento Interno de la entidad debe ser del total conocimiento de los empleados para estar al corriente de cuáles son sus deberes, responsabilidades, derechos y obligaciones a cumplir para no estar sujetos a sanciones.

- **CAUSA:** El no proporcionarle a los empleados al momento de su contratación el reglamento, además de no conocer sus actualizaciones que surjan de las necesidades que se den en CobraSecurity División

- **EFFECTO:** Que se dé el incumplimiento de las normas plasmadas en el reglamento interno por desconocimiento total o parcial, además de no estar utilizando adecuadamente los recursos de la entidad.

3. TÍTULO: Falta de Comunicación de las decisiones tomadas

- **CONDICIÓN:** Cuando se toma una decisión relevante en la empresa no se informa adecuadamente a todo el personal, sino al momento de que existen problemas.

- **CRITERIO:** Se debe elaborar un cronograma de reuniones con el personal de todas las áreas que conforman la empresa para dar a conocer novedades y resultados de la organización, para el logro de sus objetivos.

- **CAUSA:** Por falta de una planificación adecuada y de tiempo por parte de los directivos de la empresa.

- **EFFECTO:** Se puede dar lugar a decisiones erróneas por la premura del tiempo.

ÁREA FINANCIERA

4. TÍTULO: Confiabilidad de la Información Financiera

- **CONDICIÓN:** La confiabilidad de los estados financieros no está al nivel de confiabilidad esperado; el paquete contable implementado T-MAX no brinda las garantías deseadas ya que solo cierta información es tomada de este paquete por la contadora General para elaborar la información financiera.

- **CRITERIO:** En el área financiera de las empresas se debe implementar un paquete contable de acuerdo a las necesidades de CobraSecurity División para que se obtenga la información contable confiable para la toma de decisiones.

- **CAUSA:** La contadora realiza su trabajo de acuerdo a la información organizada y recogida que lleva la auxiliar de contabilidad y las decisiones del Gerente

- **EFFECTO:** Se puede alterar la información financiera por el cruce de información del paquete contable implementado y los anexos preparados y utilizados dentro de la empresa.

5. TÍTULO: No se Utilizan Flujogramas

- **CONDICIÓN:** No existen flujogramas en los que se detalle los pasos y procedimientos a seguir con la respectiva documentación y personas responsables. Ya que no existe un formato escrito sino que se conocen los pasos a seguir.

- **CRITERIO:** Los flujogramas en las empresas permiten plasmar en forma gráfica los procedimientos, documentación necesaria y responsables para los procesos.

-**CAUSA:** Por considerarse no indispensable para la empresa porque se conoce proceso.

- **EFFECTO:** Que personal nuevo no conozca los procedimientos a seguir, no tenga de donde obtener información en lo que se debe hacer y así no optimizar los recursos y retrasar las operaciones.

6. TÍTULO: No se aplican Indicadores Financieros y de Gestión

-**CONDICIÓN:** CobraSecurity no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa.

- **CRITERIO:** Se deben aplicar indicadores financieros, de gestión en las empresas para medir cualitativamente y cuantitativamente la situación en la que se encuentra Cobrasecurity para la toma de decisiones.

- **CAUSA:** Por falta de planificación, organización y desconocimiento de estos índices aplicables en las empresas.

- **EFFECTO:** Que por no determinar la situación verdadera de la empresa se puedan tomar decisiones inadecuadas.

7. TÍTULO: Registro de la Información Financiera

-**CONDICIÓN:** Las transacciones y hechos contables no se registran al momento de su ocurrencia y no se procesan de manera inmediata.

- **CRITERIO:** Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, se debe registrar de manera inmediata la que información contable que se genere, para así tener información confiable, verás y oportuna.

- **CAUSA:** Por retraso de documentos y consolidación de la información el personal encargado no registra a tiempo la información proporcionada.
- **EFFECTO:** Que no se proporcione información financiera al momento en que se solicite y se involucre al mal uso de los recursos de la entidad dando lugar al retraso de las operaciones.

ÁREA OPERATIVA

8. TÍTULO: Estructura Organizacional

-**CONDICIÓN:** La estructura organizativa no es apropiada dando lugar a que no se establezcan los canales de comunicación y de responsabilidad establecidos en el Organigrama de CobraSecurity División

-**CRITERIO:** La estructura organizativa se debe respetar, ya que cada persona que labora en la empresa cumple con una función determinada y obedece al nivel jerárquico establecido.

- **CAUSA:** La falta de comunicación provoca duplicidad de funciones

- **EFFECTO:** Se entorpecen los procedimientos dando lugar a malos entendidos, por cumplir órdenes de los dueños ya que a veces no se pueden cumplir según el nivel jerárquico.

9. TÍTULO: Capacitación al Personal

-**CONDICIÓN:** No se capacita, ni se evalúa constantemente al personal de la empresa en cada una de las áreas en las que se desempeñan.

- **CRITERIO:** Todo el personal se debe capacitar en forma constante y progresiva ya que están en contacto directo con los usuarios. Esta capacitación debe ser en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan.

-**CAUSA:** Se capacita al personal Directivo y de esa capacitación se instruye al nivel operativo de la empresa.

- **EFFECTO:** Que no se llegue al cliente de la manera en que se debería llegar ya que tal vez no se satisface con las expectativas del cliente

2.8. Hoja de resumen conclusiones y recomendaciones por componente

COMPONENTE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Manual de Funciones no se encuentra actualizado y no está a disposición de los empleados, este manual se encuentra en proyecto de estructuración ✓ El Reglamento interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento que deberían tener para saber sus deberes, derechos y obligaciones. ✓ No se realiza reuniones de trabajo permanentes para dar a conocer novedades que se den en la empresa mediante un informe. ✓ No se realizan flujogramas en la empresa para indicar y explicar los procesos que se realizan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizar y poner en conocimiento y disposición de los empleados de CobraSecurity División el Manual de Funciones de la entidad para que se tenga conocimiento de las funciones del personal de la entidad. ✓ Actualizar el Reglamento Interno y entregar un ejemplar a cada uno de los empleados de la escuela para que tengan conocimiento de este reglamento y cumplirlo a cabalidad ✓ Es necesario informar a los empleados de la entidad sobre las decisiones tomadas y a la vez evaluar todos los procedimientos que se realizan antes de que existan problemas ✓ Realizar flujogramas que permitan saber las personas responsables de los procesos y los pasos a seguir para el correcto desempeño de las funciones y de las actividades que se realizan

Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El paquete contable implementado no brinda las garantías necesarias para la toma de decisiones. ✓ No se aplican indicadores de Gestión ni financieros en CobraSecurity División La información no es procesada al momento en que se genera, de esta manera retrasa el trabajo en el área financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un eficiente paquete contable para que genere la información financiera de manera eficiente, eficaz y oportuna de acuerdo a las necesidades de la entidad ✓ Aplicar indicadores que permitirán evaluar el grado de cumplimientos de los objetivos y tomar decisiones. ✓ Registrar al momento que se genera la información contable para evitar inconvenientes, además de tener todos los recursos necesarios para poder procesar la información contable
------------	--	--

COMPONENTE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se tiene bien definido las líneas de jerarquía y de comunicación establecidas en la empresa, al momento de solucionar problemas existentes se propone una solución para el problema sin comunicar e informar al personal correspondiente ✓ No se evalúa a todo el personal y se lo capacita de manera permanente, lo que da lugar a que no mejore la calidad del servicio que se presta en la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que se respeten estos canales de comunicación y de Jerarquía para que no existan mayores problemas, ya que es una empresa familiar y sus dueños ponen las soluciones a los problemas pero muchas veces sin ponerse de acuerdo sin seguir los pasos correspondientes ✓ Que se capacite al personal de todas las áreas en las que se desarrollan mediante cursos o talleres para evaluarlos y así cumplir con los objetivos de la entidad.

Elaborado Por: La Autora

3.1. Indicadores Financieros y de Gestión

ÍNDICES	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
RENTABILIDAD		
Rendimiento del Capital Contable	RCC= Utilidad Neta/Capital Contable RCC= 83.736,12/1500,00= 55,82%	Representa el porcentaje que los socios han aportado para obtener el 100% de utilidad
Rendimiento de Ventas	RV=Utilidad Neta/ Ventas netas RV= 83.736,12/619.535,78= 0,13*100=13,51%	El 13.51% representa la obtención del aporte de las ventas para la utilidad neta.
Margen de Utilidad	MU= Utilidad Neta/ Activo Total MU= 83736,12/128.750,00= 0.65*100=65.03%	La utilidad neta del ejercicio en comparación con los activos totales representa el 65.03 % en comparación con las propiedades que posee.
Grado de Seguridad de los Acreedores	GSA= Utilidad Neta /Pasivo Total GSA= 83736,12 / 79534,76 = \$1,05	Por cada dólar de deuda tenemos \$1.05 de utilidad para cubrir con las mismas.
LIQUIDEZ		
Movilidad del Activo Circulante	MAC= Activo Circulante/Activo Total MAC= 16737,5 /128750 = 0.13*100= 13	La empresa dispone del 13% de Activos Corrientes en relación al Total de Activos
Liquidez con relación a la estructura	L=Pasivo Fijo/Activo Fijo L= 33.256/76.500= 0,4347*100=43.47%	Los activos fijos de la empresa tienen por cubrir el 43.47% de sus deudas para quedar libre de obligación.
FINANCIAMIENTO		

Grado de Obligación	GO= Pasivo Total/Activo Total GO= 79.534.76/128.750=0,6177*100=61.77%	El total de las obligaciones comparadas con el activo el 61.77% de sus propiedades pueden cubrir las obligaciones de la empresa.
Grado de Incidencia Financiera	GIF=Capital Contable/Activo Total GIF= 1500 /128750=0,011%	El 1.16 de la empresa son libres de obligación.
Inversión en Activos Fijos	IAF= Capital Contable/Activos Fijos IAF= 1500/76500=0,019%	La inversión en activos fijos es del 0,019%
VENTAS		
Ventas-Trabajador	VT= Ventas Totales/Número de trabajadores VT=823077,36/16=51442.33	Corresponde a 51442.33 en relación de las ventas totales por cada empleado.
FUERZA LABORAL		
Nivel de Capacitación	NC=Número de empleados capacitados/Total empleados NC= 4/7=0,57*100=57,14%	CobraSecurity División cuenta con el 57,14% de su personal en términos de capacitación.
Tipo de Trabajo	TT= Número de empleados a nivel operativo/ Número de empleados a nivel administrativo TT= 4/3= 1.33	Existen más personas en el nivel operativo que en el nivel administrativo.
EFICIENCIA		
Cobertura	C=Número de Usuarios Atendidos/Número Potencial de Usuarios C= 150/340=0,44*100=44%	En el año 2010 se han atendido al 44% del número potencial de usuarios.
EFICACIA		
Nivel de Satisfacción del Cliente	SC=Reclamos recibidos/ Población atendida SC= 10/150=0,06%	La insatisfacción del cliente representa el 0,06% del total de la Población atendida en el año 2011.
Elaborado por: Alexandra Carvajal		

3.2. HOJA DE TRABAJO DE VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

El señalamiento del propósito de control es asegurar razonablemente el cumplimiento de los objetivos de tipo operacional, financiero y normativo. En base a esta afirmación se efectuará un análisis de las actividades de control en base a los objetivos que involucran todas las áreas de CobraSecurity División y para esto se definirá de la siguiente manera a los objetivos:

- **E=** Que tiene relación con la efectividad y eficiencia de las operaciones.
- **C=** Que tiene relación con la confiabilidad de la información.
- **N=** Que tiene relación con leyes y normativas aplicables.

OBJETIVOS	VALORACIÓN	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Lograr captar más clientes tanto a nivel provincial y otras provincias aledañas.	EN	Que empresas de la competencia pongan atención en ese mercado.	Elevar la calidad del producto además de planificar correctamente la prestación del servicio de capacitación.
Actualizar los paquetes contables y programas de base de datos para obtener información financiera confiable para una buena atención a los clientes.	EC	Que al momento de la transición de la información se pierdan datos importantes de años anteriores de Cobrasecurity División	Tener un adecuado control sobre los cambios del Sistema, manteniendo y actualizando el software.
Elaborar una publicidad en la que se detalle la ubicación de la empresa mediante un croquis y así captar más clientes	E	Que empresas de la competencia por la ubicación que tienen obtengan más beneficios.	Planificar campañas de Marketing poniendo atención en el mercado potencial.

Elaborado por: Alexandra Carvajal.

FASE 4.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

CARTA DE PRESENTACIÓN

Ambato, 15 de enero del 2012

Señor Gerente

COBRASEGURITY DIVISIÓN

De mi consideración:

He efectuado la Auditoría de Gestión, bajo la utilización del Método COSO con la aplicación de cuestionarios de control interno, encuestas a clientes, y observación directa, a la Empresa **COBRASEGURITY DIVISIÓN** del año 2011.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base al análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Atentamente,

Alexandra Carvajal

Auditora

4.1. INFORME DE AUDITORIA

Emisión del Informe de la Auditoría de Gestión

Al Gerente de:

COBRASEGURITY DIVISIÓN

1. He efectuado la Auditoría de Gestión a la empresa **COBRASEGURITY DIVISIÓN** por el año 2011, para emitir una opinión razonable en cuanto al logro de los objetivos y la eficiencia y eficacia de sus operaciones y cumplimiento de leyes y reglamentos correspondientes.

2. El análisis se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de Control Interno de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable. La gran mayoría de los síntomas percibidos a lo largo de la auditoría de gestión obedecen a que no tienen acceso los empleados de COBRASEGURITY DIVISIÓN al Manual de Funciones y al Reglamento Interno de la empresa, además de no estar actualizado; otra debilidad encontrada es que el personal no cuenta con la capacitación profesional suficiente para optimizar la gestión de la entidad. La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del control interno: Área Administrativa, Financiera y Operativa. Considero que este estudio proporciona una base razonable para expresar mi opinión; los canales de comunicación y las líneas de autoridad muchas de las veces no se respetan, y no se cumplen con las funciones que cada persona cumple dentro de la empresa por lo que se propone un organigrama. Cabe recalcar que la información Contable proporcionada por las personas responsables del Departamento Financiero no es confiable por el paquete contable T-MAX

implementado que dificulta el procesamiento de la información para las personas que forman parte de este departamento, además de que no se aplican indicadores financieros y de gestión. Los procesos de la entidad no son reflejados en flujogramas ya que no se los realiza.

3. Mi opinión, excepto por los hechos mencionados en el párrafo anterior el Control Interno se presenta razonablemente en todos los aspectos importantes de los componentes evaluados.

Ambato, 18 de enero del 2012

Alexandra Carvajal

4.2. INFORME CONFIDENCIAL DE AUDITORIA

CAPITULO I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA ANTECEDENTES

La empresa CobraSecurity División es una empresa que comercializa computadoras así como también sus accesorios y repuestos, a fin de brindar el mejor producto y servicio a los clientes.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

-Determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de las actividades que se cumplen con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

-Evaluar el desarrollo de actividades en la empresa aplicando indicadores de gestión.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA Con fecha 5 de septiembre del 2011, se inicia la Auditoría de Gestión a la empresa Cobrasecurity División, para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos midiendo el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se utilizan los recursos asignados.

BASE LEGAL La empresa Cobrasecurity Division. Se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento

Ley de Compañías

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Ley Orgánica de Aduanas

Ley de Seguridad Social

Ley del Registro Único de Contribuyentes y su Reglamento
Código Tributario
Código de Trabajo

CAPÍTULO 2 RESULTADOS DEL EXAMEN

Del análisis efectuado a los departamentos de la empresa Cobrasecurity Division, se ha obtenido como resultado lo siguiente:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES DIFUNDIDA En la empresa se realiza la planificación estratégica, la misma no es conocida por todo el personal, únicamente se coloca la misión y visión en las instalaciones para que los empleados la conozcan.

La falta de difusión de la planificación estratégica se debe a que no se ha desarrollado una política de comunicación de la misma para ser impartida por el Gerente y Jefes Departamentales hacia el personal subalterno. La Gerencia quien es responsables de la elaboración de la planificación estratégica se han despreocupado de impartir esta información y de plantear una política para que se comunique oportunamente este documento que es de gran importancia. Esta debilidad ocasiona que el cumplimiento de la planificación estratégica sea parcial y no se logre los objetivos planteados.

Conclusión Las medidas utilizadas para dar a conocer la planificación estratégica se han limitado a colocar letreros con la misión y visión en las instalaciones de la fábrica, pero no existe una difusión formal de la misma ocasionando desconocimiento por parte del personal.

Recomendación Al Gerente General 1.- Al Gerente General y Jefes departamentales que difundan la Planificación Estratégica que se ha

desarrollado para la empresa todo el personal para que la conozcan y se comprometan con su cumplimiento.

INCUMPLIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES La Jefe de Recursos Humanos no cumple con el Proceso de Reclutamiento y Selección del personal, esto se debe a que el Gerente General asume esta función como suya y impidiendo aplicar el Manual de Funciones, como resultado tenemos un incremento en la rotación de personal por selección inadecuada, debido a que no se analiza el perfil del postulante, generándose retrasos en la culminación de proyectos.

Conclusiones Los Jefes de Recursos Humanos y producción, no cumplen con todas sus responsabilidades, esto se debe al desconocimiento de las actividades a su cargo expuestas en el contenido del Manual de Funciones, resultado de esta situación es el incumplimiento de las tareas encomendadas a ellos.

Recomendaciones A la Gerencia: 11.- Disponer a los Jefes Departamentales que realicen sus actividades apegados a lo establecido en el Manual de Funciones de la empresa.

INEXISTENCIA DE CONTROLES EN LOS DEPARTAMENTOS: El personal de la empresa no conoce los tipos de controles de la empresa, se debe a que no cuentan con un manual de funciones que se realiza en el departamento en el que se definan controles específicos para cada empleado de la empresa, no permite tener un análisis de evaluación del personal , para determinar la eficiencia del personal.

Conclusión Se ha asignado controles y procesos que no son aplicados en todas los departamentos, esto se debe a que solamente se han considerado las actividades de compras, ventas.

Recomendación A los Jefes departamentales.- Disponer a los jefes departamentales que se realice un instructivo de servicio al cliente y un manual de funciones para todas las áreas del departamento de operaciones que incluya los procedimientos y controles necesarios que se enfoquen al cumplimiento de objetivos.

FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA, EFICIENCIA, ECONOMÍA, ECOLOGÍA Y ÉTICA: Los departamentos que forman parte de la empresa no aplican indicadores que permitan medir el buen uso de recursos en cuanto a eficiencia, eficacia, economía, ecología ética, debido a que no existe una propuesta de la elaboración de indicadores que permitan evaluar el trabajo que se realiza en los departamentos, y el uso de recursos para realizar las actividades, esto se debe a la falta de interés por parte del gerente y los jefes departamentales en medir la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética de sus operaciones, la falta de aplicación de indicadores no permite obtener información oportuna y confiable para que se tomen acciones destinadas al uso adecuado de recursos que permitan el logro de objetivos. **Conclusión** Los departamentos que forman parte de la empresa, no aplican indicadores de gestión dos para medir su desempeño, esta situación es producto de la despreocupación de la Gerencia y de los Jefes Departamentales por medir la eficiencia, eficacia y efectividad de sus procesos, y evaluar su desenvolvimiento.

Recomendación Al Gerente General.- Disponer a los Jefes departamentales el diseño y aplicación de Indicadores de Gestión para medir su desempeño.

Particular que pongo a su consideración, para fines pertinentes

Ambato, 22 de enero del 2012

Alexandra Carvajal

FASE 5. SEGUIMIENTO

El auditor como parte del examen efectuará el seguimiento de las recomendaciones propuestas en el informe, con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas. Los procedimientos para efectuar el seguimiento de las recomendaciones, se plasmarán en una matriz de valor agregado, pero los resultados de esta incorporación de medidas se reflejarán en cada uno de los departamentos de la empresa Cobrasecurity División.

6.8. ADMINISTRACIÓN

La presente propuesta de “Auditoria de Gestión en la Empresa Cobrasecurity División” es ejecutada por el Gerente de la empresa, Sr, Francisco Aillon, el mismo que requiere de las fases necesarias de la auditoria para la aplicación de dicha propuesta, mismas que han sido dirigidas por la investigadora Srta. Alexandra Carvajal, lo cual permite la obtención de la información requerida para una toma de decisiones adecuadas para el logro del los objetivos de la empresa.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación y seguimiento del presente trabajo está basada en el aspecto teórico concerniente a la Auditoria de Gestión y sus fases, mismas que se han indicado en capítulos anteriores , con el fin de establecer el diseño de una Auditoria de Gestión en los componentes de la empresa como son: Administrativo, Financiero, Operativo.

Los beneficiarios de la presente propuesta serán los clientes internos ya que podrán contar con una herramienta de control que permita establecer las causa de las falencias que se presente, y tomas medidas correctivas a tiempo, así también el cliente externo se verá beneficiado puesto que se brindara un producto y / o servicio de manera eficiente, logrando de esta manera la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- **Arenas**, P. 2001. Programa de auditoría en línea. Disponible en: 5 campus, org, auditoría: (Consulta: 1 de Diciembre 2004).
- **Badillo AYALA**, Jorge, “Auditoría de Gestión”, Primera Edición, Ecuador 2009.
- **Brealey**, R. y Myers, S. Principios de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. 2da Edición. Madrid 2003.
- **Bohlander**, SNELL, SHERMAN, “Administración de Recursos Humanos”, Décimo Segunda Edición, Internacional Thomson Editores, 2003.
- **Blanco**, E. L. 2003. El Control Interno en los sistemas informáticos de las pequeñas y medianas empresas. Revista Auditoría y Control (La Habana) Número especial. Noviembre 2003, 15 p.
- **Camacho**, Pablo; Curso de Auditoría de Gestión; Universidad Autónoma de México; 2009.
- **Capote**, C.G. 2000. El Control Interno y el Control. Revista de Auditoría y Control (La Habana) Número 7. Diciembre 2000, 7 p.
- **Carmona**, Mayra. 2003. El papel de la auditoría en los procesos de mejora continua de la gestión. Revista Auditoría y Control (La Habana) Número 8 Abril 2003, 21p.
- **Cepeda** Alonso, Auditoría y Control Interno , Editado por Herrera, .Pág. 3-10
- **Cubero** Abril Teodoro; Manual Específico de Auditoría de Gestión; págs.356.Formato PDF; 2009.
- **Estupiñan** Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II, 2 Ed., Ecoe ediciones Ltda. , Pág. 25-30

- **Franklin** Enrique; Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, 2 Ed.; 2007
- **González, G. I.** 2002. Resumen de la Primera Jornada de Control Interno. El Control Interno como profesión: Métodos y disciplinas. Disponible en:<http://ocu.ucr.ac.cr/boletin2-2002-artiulo6.htm>
- **O.GRECO.** Diccionario Contable. 2 Ed. Valletta Ediciones, Buenos Aires, 2000.
- **Mantilla** Alberto, Auditoria del Control Interno, Ecoe ediciones Ltda. , Pág.11-22
- **Mantilla** Alberto Samuel , Auditoria Basada en Riesgos ,Ecoe ediciones, Pág. 239-256
- **Thompson** Arthur y **STRICKLAND** A. J.; Administración Estratégica Conceptos y Casos; 11 Ed., Mc Graw Hill, 2001.

Otras fuentes:

- **SOTO**, Verónica; Módulo de Auditoría de Gestión, Riobamba, ESPOCH, 2008.
- Capítulo III Auditoría de Gestión, ESPOL; Guayaquil; págs. 93,94,95; PDF

ANEXOS

ANEXO No. 2

MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES

Situación Actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación Futura deseada positiva	Propuestas de solución planteado
<p>La empresa Cobrasecurity División Electronic FastQ. de la ciudad de Ambato, no ejecuta un control interno en el gestión , lo cual impide la toma de decisiones adecuadas. Esto ocasiona una descoordinación de las actividades ya que el personal no cuenta con los procedimientos de una manera adecuada.</p>	<p>Inexistencia de herramientas de control que permita promover la eficiencia operativa .</p>	<p>Especificación clara, eficiente y oportuna del procedimiento al personal que tiene a cargo las labores en cada área de la empresa para disponer de la información para la toma de decisiones. Contribuyendo de manera oportuna para la evaluación de los beneficios que conlleve a la rentabilidad de la empresa</p>	<p>Implementar una Auditoria de Gestión, que permita definir adecuadamente los procedimientos a seguir y que los mismos sean eficientes, y de esta manera realizar la planeación, organización del negocio hacia la consecución de las metas, para lo cual es necesario contar con el personal adecuado. Y al logro de objetivos</p>

ANEXO No. 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre el cumplimiento de objetivos para la toma de decisiones. Esta dirigida al personal de la empresa Cobrasecurity División

Instrucciones: Por favor, conteste con sinceridad y seriedad cada interrogante formulada, marcando con una X en el casillero que crea conveniente

1.- ¿Se definen las políticas de la empresa?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

2.- ¿Se establecen procedimientos para cada una de las áreas de trabajo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

3.- ¿Las funciones asignadas son llevadas correctamente por la persona que tiene esa responsabilidad?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

4.- ¿Se evalúa el desempeño del personal?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

5.- ¿Se encuentran establecidos los objetivos y metas de la empresa?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

6.- ¿Existe una buena relación laboral entre los directivos y el personal?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

7.- ¿Los objetivos de la empresa son claros y conducen al establecimiento de metas?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

8.- ¿Cuándo el objetivo de la empresa no está siendo cumplido la administración toma medidas correctivas?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

9.- ¿Se hace delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

10.- ¿Al darse un cambio en la normativa de la empresa con que frecuencia se da a conocer al personal?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO No. 4



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre el cumplimiento de objetivos para la toma de decisiones. Esta dirigida a los clientes de la empresa Cobrasegurity División

Instrucciones: Por favor, conteste con sinceridad y seriedad cada interrogante formulada, marcando con una X en el casillero que crea conveniente

1.- Se encuentra satisfecho con el tiempo de entrega del producto?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

2.- Con qué frecuencia se ofrece garantía de los productos adquiridos?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

3.- Cual cree Ud. que es la frecuencia en el establecimiento de procesos definidos en la empresa?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

4.- ¿Con que frecuencia recomienda Usted los productos y/o servicios de la empresa?

SIEMPRE FRECUENTEMENTE NUNCA

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN

ANEXO No. 5

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN				
ENTIDAD: Empresa CobraSecurity División				
FECHA: 02/08/2011				
MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	✓		
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa, cuyo propósito se cumple en el cliente?	✓		
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	✓		
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?		✓	
5	¿Contiene el enunciado de misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	✓		
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo	✓		
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	✓		
8	¿La alta dirección ha definido claramente el negocio de la empresa?	✓		
9	¿Existe congruencia entre el concepto de negocio y los demás factores estratégicos - cliente -competencia- servicio	✓		
10	¿La alta dirección replantea el concepto de empresa en función a los cambios que surgen y afectan al servicio que presta, a los clientes y a la competencia		✓	

Elaborado por: La Autora

ANEXO No. 6

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN				
ENTIDAD: Empresa CobraSecurity División				
FECHA: 02/09/2011				
MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Visión que tiene la empresa define claramente lo que quiere ser a largo plazo.				
No.	PREGUNTAS	SI	NO	
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	✓		
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?		✓	
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?		✓	
4	La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la Empresa?	✓		
5	¿La difusión de la Visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	✓		
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	✓		
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?		✓	
8	¿La visión en si misma es deseable por sus receptores - particularmente personal, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?		✓	
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?		✓	

Elaborado Por: La Autora

ANEXO No. 7

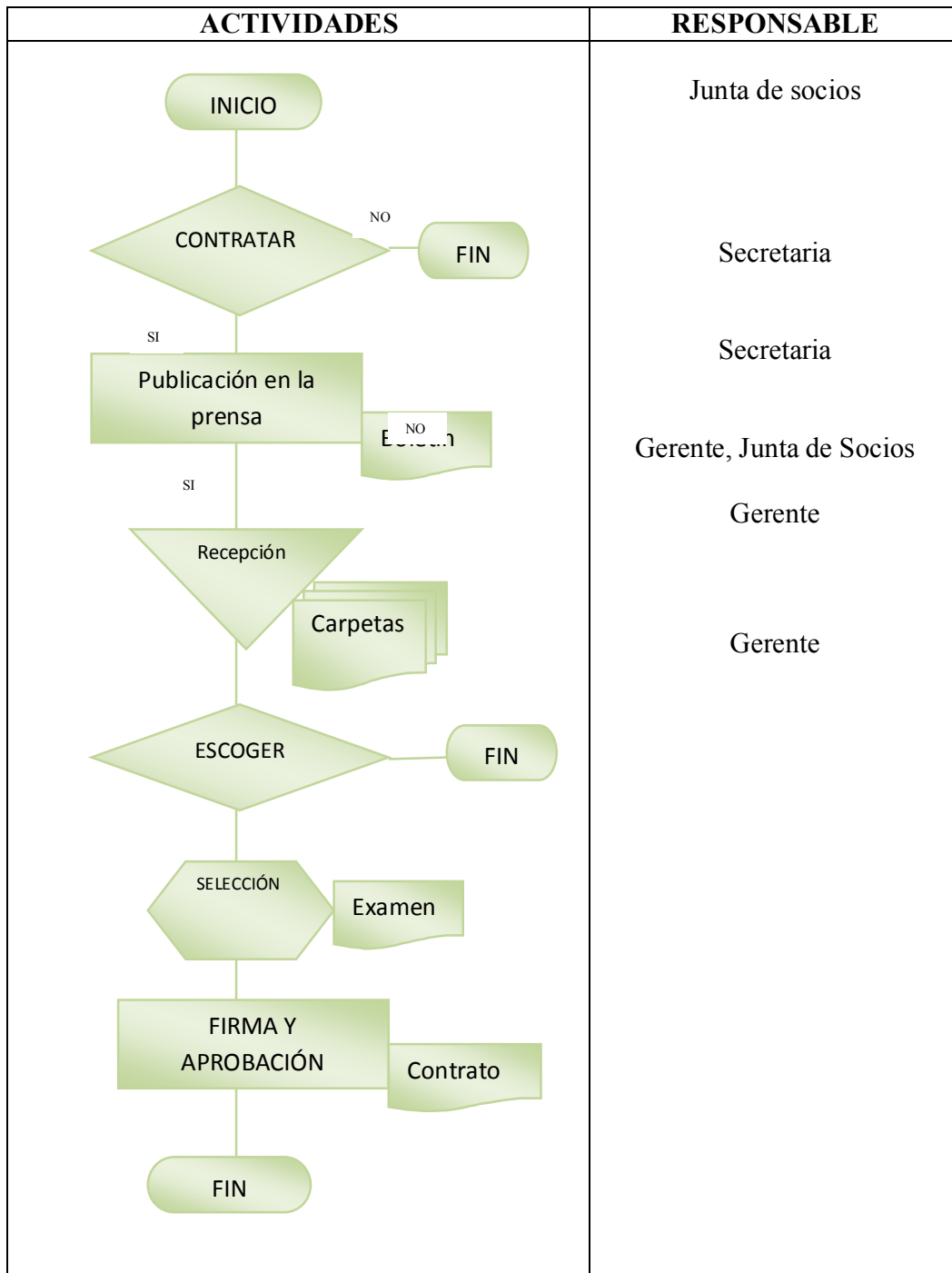
Evaluación de Flujogramas

Selección de personal

Narrativa

- ✓ Se toma la decisión de Contratar personal
- ✓ Publicación en la prensa local del personal que se requiere
- ✓ Se receptan Carpetas en Secretaría
- ✓ La Junta de Socios selecciona las carpetas opcionadas para una previa entrevista.
- ✓ Se selecciona a las personas que cumplen los requisitos para que rindan los exámenes correspondientes.
- ✓ Se les llama en días posteriores para que conozcan el resultado
- ✓ Se contrata el personal aprobado previa entrevista del Gerente;
- ✓ Se realiza un contrato a prueba por 3 meses
- ✓ Luego de transcurrido el tiempo de prueba se realiza los contratos definitivos entre las partes.

Flujograma Selección de Personal Propuesto



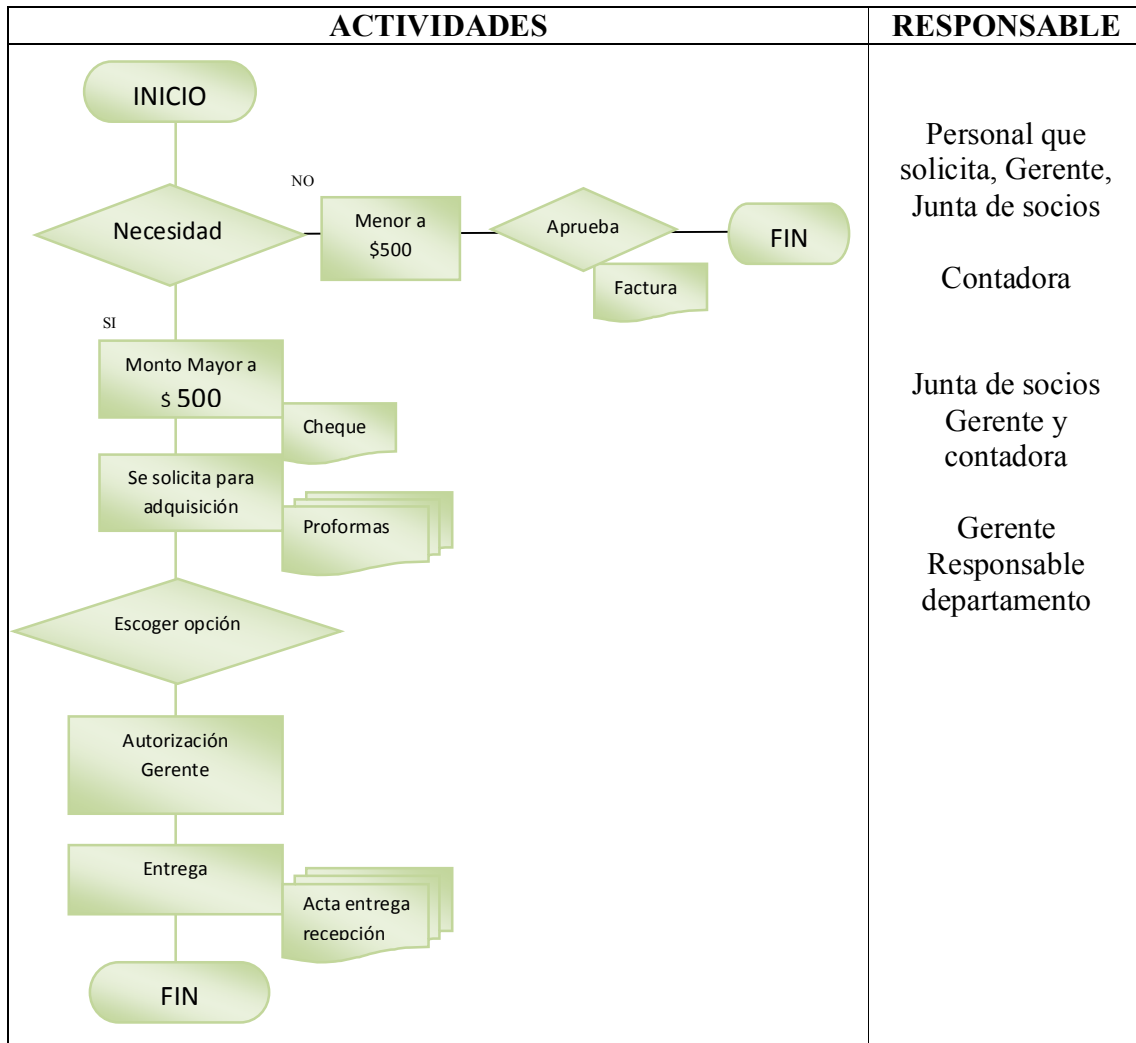
Fuente: Observación directa CobraSecurity División
Elaborado Por: La Autora

ANEXO No. 8
ADQUISICIONES

Narrativa

- ✓ Se determina la necesidad por el departamento que solicita dirigido al Gerente.
- ✓ o Si sobrepasa el monto de \$500 se reúne la Junta de Socios para el análisis. o Si es de un valor menor
- ✓ Se solicita 3 proformas y se analiza la Mejor opción
- ✓ Autoriza el Gerente
- ✓ Se emite un cheque y se entrega con la respectiva retención si fuera el caso.
- ✓ Se realiza el acta de entrega recepción a la persona que solicito el bien o al responsable.

Flujograma Adquisiciones Propuesto



Fuente: Observación directa CobraSecurity División
Elaborado Por: La Autora

