



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC, UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTON LATACUNGA, AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012”.

Tesis de Grado presentado previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, CPA.

AUTORAS:

Amores Carrera Miriam Rosalba

Paucar Espinel Jenny Elizabeth

DIRECTORA DE TESIS:

MSc. Patricia Geraldina López Fraga

Latacunga – Ecuador

Julio-2015

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC, UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTÓN LATACUNGA, AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012.”**, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Amores Carrera Miriam Rosalba
0501578413

Paucar Espinel Jenny Elizabeth
1715787576

AVAL DE LA EMPRESA



Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
ASOTRAPEC

Latacunga agosto 09, 2013

CERTIFICADO

En Calidad de Presidente de la ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI, certifico que las señoras:

- Miriam Rosalba Amores Carrera
- Jenny Elizabeth Paucar Espinel

Realizaron en esta empresa su Trabajo de Tesis previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría con el tema:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTON LATACUNGA AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012”

Proporcionando a esta empresa un Informe Final con las Conclusiones y Recomendaciones respectivas, que servirán para mejorar la Gestión Administrativa y Operativa de la misma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad pudiendo las interesadas hacer uso del presente como a bien tengan.

Atentamente

Fernando Javier Palma
PRESIDENTE

Dirección: Remigio Romero y Cordero y Jorge Carrera esq. Cdla. Rumipamba
Telf. 03 2809-687 Fax: 03 2804-137 - LATACUNGA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

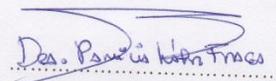
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012.” de las señoras, Amores Carrera Miriam Rosalba 0501578413, Paucar Espinel Jenny Elizabeth 1715787576 postulantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, julio 2015

El Director


.....

Dra. MSc. Patricia López Fraga



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas, Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Amores Carrera Miriam Rosalba, Paucar Espinel Jenny Elizabeth, Con el título de tesis: **"APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012."** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, julio 2015

Para constancia firman:

PRESIDENTE
Dra. Mónica Barbosa R.

MIEMBRO
Ing. Patricio Bedón

OPOSITOR
Dr. Jorge Alfredo Parreño Cantos

AGRADECIMIENTO

Como persona religiosa que soy, agradezco a Dios en primer término por darme fortaleza y constancia en los momentos difíciles, a la Universidad por abrirme sus puertas y permitirme alcanzar el objetivo que me propuse. A mi familia, mis padres, mi esposo y mis hijos por regalarme su tiempo, apoyo y comprensión en los momentos en los que no pude estar con ellos.

Gracias por estar siempre conmigo.

Miriam Rosalba

AGRADECIMIENTO

Como prioridad en mi vida agradezco a Dios por su infinita bondad, y por haber estado conmigo en los momentos que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, responsabilidad y sabiduría, por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas. A mis Padres, Marcos y Clemencia por ser los mejores, por haber estado conmigo apoyándome en los momentos difíciles, por dedicar tiempo y esfuerzo, darme excelentes consejos en mi caminar diario.

Jenny Elizabeth

DEDICATORIA

Este trabajo, que es requisito final para la obtención de mi título, se lo dedico con todo el amor y agradecimiento a mis padres, a mi esposo, y a mis queridos hijos David y Antonella, por su apoyo incondicional y aliento constante; y que hoy se refleja en el cumplimiento de mis metas personales y de estudios.

Miriam Rosalba

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mi familia, especialmente a mi esposo quien me apoyo y aliento para continuar, cuando parecía que me iba a rendir. A mis hijos Denisse y Galito, quienes han tenido que sufrir mi ausencia estos años de estudio y me han apoyado en los momentos más difíciles y son ellos quienes me han dado fuerzas para seguir adelante, y poder hoy tener el fruto del esfuerzo y sacrificio compartido.

Jenny Elizabeth



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012.”

Autoras: Amores Carrera Miriam Rosalba
Paucar Espinel Jenny Elizabeth.

RESUMEN

La investigación que se realizó tuvo como finalidad primordial establecer una serie de herramientas conceptuales y metodológicas en torno a una efectiva Auditoría de Gestión en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi. Se estableció como un material de referencia el conocimiento técnico-científico de tal manera de contribuir con la institución privada, específicamente con la implementación de la Auditoría de Gestión proyectada en cada uno de los departamentos de tal manera de supervisar el buen uso de los recursos físicos, económicos y materiales que maneja la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi y que su eficiencia conduzca al cumplimiento de objetivos y metas a favor de los socios y la colectividad de Cotopaxi. El trabajo que se realizó es fruto, de múltiples esfuerzos en el campo de la investigación y experimental que se quiere sistematizar. Influyó en él la experiencia y riqueza del trabajo profesional de nuestra Tutora en el ámbito académico e institucional, los esfuerzos realizados como responsables directas del proyecto y el compromiso de servicio a este organismo. Ante la necesidad de que los recursos económicos y humanos se manejan con alta eficiencia se debe enfocar en políticas y procedimientos de Auditoría de Gestión ya que son estrictamente necesarios con el fin de disminuir riesgos que causen perjuicio económico y social que afecten a la institución e incida sobre la colectividad.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

“APPLICATION OF AN AUDIT OF MANAGEMENT TO ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC LOCATED IN THE PARISH ELOY ALFARO, LATACUNGA CITY IN THE PERIOD 01 JANUARY TO 31 DECEMBER 20112”

SUMMARY

The research was conducted primary purpose was to establish a series of conceptual and methodological tools around effective Auditing in Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi. Was established as a reference material Technical - scientific knowledge in such a way to contribute to the private institution, specifically with the implementation Auditing projected in each of the departments in such a way to monitor the proper use of physical resources, financial and material handling Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi and efficiency leading to the fulfillment of objectives and goals for the partners and the community of Cotopaxi. The work performed is the result of many efforts in the field of research and experimental to be systematized. It influenced him rich experience and professional work of our tutor in the academic and institutional level, the efforts of direct responsibility of the project and service commitment to this organization. In view of the need for financial and human resources are managed with high efficiency should focus on policies and procedures Auditing as they are strictly necessary in order to reduce risks that cause economic and social damage affecting the institution and affects on the community.



Universidad
Técnica de
Cotopaxi

CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por las Egresadas Sras. **AMORES CARRERA MIRIAM ROSALBA Y PAUCAR ESPINEL JENNY ELIZABETH** de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, cuyo título versa : **"APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTÓN LATACUNGA AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012."** lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.
Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

Latacunga, Junio del 2015

Atentamente,

Lic. Marcelo Pacheco Pruna

C.C. 050261735-0

DOCENTE DEL CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

www.utc.edu.ec

Av. Simón Rodríguez s/n Barrio El Ejido /San Felipe. Tel: (03) 2252346 - 2252307 - 2252205

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
PRELIMINARES	
PORTADA-----	i
AUTORÍA-----	ii
AVAL DE LA EMPRESA-----	iii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS-----	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO-----	v
AGRADECIMIENTO-----	vi
AGRADECIMIENTO-----	vii
DEDICATORIA-----	viii
DEDICATORIA-----	ix
RESUMEN-----	x
SUMARY-----	xi
AVAL DE TRADUCCIÓN-----	xii
ÍNDICE DE CONTENIDO -----	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS-----	xix
ÍNDICE DE TABLAS-----	xx
ÍNDICE DE CUADROS-----	xxi
INTRODUCCIÓN -----	1
CAPÍTULO I -----	3
1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS -----	3
1.1 Antecedentes Investigativos-----	3
1.2 Categorías Fundamentales-----	8
1.2.1 Empresa -----	8

1.2.1.1	Definiciones -----	9
1.2.1.2	Importancia -----	9
1.2.1.3	Clasificación de las Empresas -----	10
1.2.2	Gestión Administrativa y Financiera-----	10
1.2.2.1	Gestión -----	11
1.2.2.1.1	Definición-----	11
1.2.2.1.2	Importancia de Gestión -----	12
1.2.2.1.3	Características de la Gestión -----	12
1.2.2.1.4	Objetivos de la Gestión -----	13
1.2.2.1.5	Tipos de Gestión -----	13
1.2.2.2	Gestión Administrativa -----	14
1.2.2.2.1	Definición-----	14
1.2.2.2.2	Importancia de Gestión Administrativa -----	15
1.2.2.2.3	Objetivos de Gestión Administrativa -----	15
1.2.2.3	Gestión Financiera-----	15
1.2.2.3.1	Definición-----	16
1.2.2.3.2	Importancia -----	16
1.2.2.3.3	Objetivos -----	17
1.2.2.4	Gestión Administrativa y Financiera-----	17
1.2.2.4.1	Concepto -----	17
1.2.2.4.2	Importancia -----	18
1.2.2.4.3	Objetivo -----	18
1.2.3	Control Interno -----	18
1.2.3.1	Definiciones de Control-----	18
1.2.3.2	Importancia del Control-----	19
1.2.3.3	Objetivos del Control -----	19
1.2.3.4	Características del Control -----	19
1.2.3.5	Tipos de Control -----	20
1.2.3.6	Clases de Control -----	21
1.2.3.7	Clasificación del Control -----	22

1.2.3	Control Interno -----	22
1.2.3.1	Definiciones -----	23
1.2.3.2	Importancia -----	23
1.2.3.3	Objetivos -----	24
1.2.3.4	Características del Control Interno -----	24
1.2.3.5	Principios del Control Interno -----	24
1.2.3.6	Métodos de Control Interno -----	25
1.2.3.7	Componentes del Control Interno Según el COSO -----	27
1.2.4	Auditoría -----	30
1.2.4.1	Definiciones -----	30
1.2.4.2	Importancia -----	31
1.2.4.3	Objetivos de la Auditoría -----	31
1.2.4.4	Tipos de la Auditoría -----	31
1.2.4.5	Clasificación de Auditoría -----	32
1.2.5	Auditoría de Gestión -----	33
1.2.5.1	Definiciones de Auditoría de Gestión -----	34
1.2.5.2	Objetivos de la Auditoría de Gestión -----	34
1.2.5.3	Procedimientos y Técnicas de Auditoría de Gestión -----	35
1.2.5.4	Alcance y Enfoque del Trabajo -----	41
1.2.5.5	Metodología de la Auditoría de Gestión -----	43
1.2.5.6	Papeles de Trabajo -----	55

CAPÍTULO II ----- 59

2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL -----	59
2.1	Breve Caracterización de la Empresa -----	59
2.2	Diseño Metodológico -----	59
2.2.1	Tipo de Investigación -----	59
2.2.2	Métodos y Técnicas -----	60
2.2.3	Unidad de Estudio -----	60

2.3	Análisis de Macro y Micro Ambiente -----	60
2.3.1	Análisis del Macro Ambiente -----	61
2.3.1.1	Factor Político-----	61
2.3.1.2	Factor Económico -----	62
2.3.2	Análisis del Micro Ambiente -----	64
2.4	Matriz Foda-----	66
2.5	Aplicación de Entrevista-----	66
2.6	Aplicación de la Encuesta -----	70
2.7	Conclusiones y Recomendaciones -----	80
2.7.1	Conclusiones -----	80
2.7.2	Recomendaciones-----	80
CAPÍTULO III -----		82
3	Aplicación de la Propuesta -----	82
3.1	Introducción -----	82
3.2	Justificación -----	83
3.4	Objetivos -----	84
3.4.1	Objetivo General-----	84
3.4.2	Objetivos Específicos -----	84
3.5	Diseño de la Propuesta-----	84
3.6	Archivo de Planificación -----	86
3.6.1	APL1 Administración De La Auditoría -----	89
3.6.1.1	Contrato de Servicios de Auditoría de Gestión-----	89
3.6.1.2	Carta de Presentación -----	93
3.6.1.3	Carta de Distribución de Trabajo-----	100
3.6.1.4	Siglas a utilizar por los Integrantes del Equipo-----	101
3.6.1.5	Cronograma de Actividades-----	102
3.6.1.6	Marcas de Auditoría-----	103
3.6.1.7	Personal con quién se coordinará directamente el trabajo -----	104

3.6.1.8	Carta Compromiso-----	105
3.6.2	APL2 Planificación Estratégica-----	107
3.6.2.1	Memorándum de Planificación -----	107
3.6.2.2	Visita Previa -----	114
3.6.2.3	Matriz FODA-----	116
3.6.2.4	Definición de Componentes-----	117
3.6.2.5	Evaluación Preliminar de la Estructura del Control Interno-----	118
3.7	Archivo Permanente-----	120
3.7.1	AP1 Información General-----	123
3.7.1.1	Reseña Histórica de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi -	123
3.7.1.2	Misión y Visión -----	124
3.7.1.3	Objetivos -----	125
3.7.1.4	Valores -----	126
3.7.1.5	Dirección de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi -----	127
3.7.1.6	Croquis -----	128
3.7.1.7	Lista de Socios -----	129
3.7.1.8	Actividades que desarrolla el Presidente (ver anexo) -----	131
3.7.2	AP2 Actividad Comercial -----	133
3.7.2.1	Servicios que presta la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi	133
3.7.2.2	Clientes Actuales -----	134
3.7.2.3	Proveedores Principales-----	135
3.7.3	AP3 Información Contable-----	136
3.7.3.1	Estado de Situación Financiera -----	136
3.7.3.2	Estado de Resultados Integral-----	141
3.7.4	AP4 Organigrama-----	144
3.7.4.1	Organigrama Estructural-----	144
3.7.4.2	Manual de Funciones-----	145
3.8	Archivo Corriente-----	151
3.8.1	Programa de Trabajo -----	153
3.8.1.1	Evaluación General De Control Interno -----	154

3.8.1.2	Hoja De Hallazgos-----	168
3.8.1.3	Desarrollo De Indicadores-----	172
3.8.1.4	Carta A Gerencia-----	184
3.8.1.5	Informe Final de Auditoría de Gestión -----	187
3.8.1.6	Plan de Seguimiento-----	191
3.8.1.7	Conclusiones -----	192
3.8.1.8	Recomendaciones:-----	192
3.9.1	Referencias Bibliográficas-----	194
3.9.2	Anexos -----	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
GRÁFICO No.1. 1	8
GRÁFICO No.2. 1	70
GRÁFICO No.2. 2	71
GRÁFICO No.2. 3	72
GRÁFICO No.2. 4	73
GRÁFICO No.2. 5	74
GRÁFICO No.2. 6	75
GRÁFICO No.2. 7	76
GRÁFICO No.2. 8	77
GRÁFICO No.2. 9	78
GRÁFICO No.2. 10	79

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
TABLA No. 1. 1	29
TABLA No. 2. 1	70
TABLA No. 2. 2	71
TABLA No. 2. 3	72
TABLA No. 2. 4	73
TABLA No. 2. 5	74
TABLA No. 2. 6	75
TABLA No. 2. 7	76
TABLA No. 2. 8	77
TABLA No. 2. 9	78
TABLA No. 2. 10	79

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
CUADRO No.2.1	66

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión surge por la necesidad de mantener un control permanente y eficaz dentro de la empresa y de evitar pérdidas por mal manejo operativo y administrativo en las organizaciones sean de carácter público o privado. Generalmente, la Auditoría de Gestión clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la Auditoría de Gestión se pone de manifiesto en una institución como la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi a medida que ésta ha ido creciendo en servicio y facturación y hace imposible el control de las operaciones por parte de la administración. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente el administrador de la empresa en medida de sus posibilidades y experiencia. En la actualidad ya no es suficiente esta práctica, y de ahí la necesidad de aplicar una real Auditoría de Gestión.

El objetivo principal es ayudar a la administración en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, realizando análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

La Auditoría de Gestión ha permitido abarcar el análisis de problemas cada vez más complejos que, motivado por las exigencias sociales y de tecnología pasa a ser una herramienta vital para la dirección, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y estratégicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Es por ello que se puede determinar que el objetivo primordial de la Auditoría de Gestión es el de analizar y descubrir deficiencias o irregularidades en algunas

partes de la institución y apuntar a sus probables correcciones con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficiente.

El presente trabajo investigativo está conformado de tres capítulos, iniciando con el CAPÍTULO I, en el cual constan los fundamentos teóricos relacionados al tema de tesis que es la Auditoría de Gestión, iniciando con aspectos importantes de la Gestión Administrativa y Financiera, Control Interno, Auditoría de Gestión desde sus inicios hasta la actualidad, definiciones básicas, objetivos, importancia, finalidad, metodología; información que será de vital importancia para el desarrollo de la práctica de la Auditoría.

En el CAPÍTULO II se aplica el marco metodológico de la investigación donde se establece los indicadores que permiten visualizar explícitamente las causas del problema, su presente y potencial repercusión en la gestión operativa y administrativa, todo esto se logró con la aplicación de encuestas y entrevistas; así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, permitiéndonos emitir conclusiones y recomendaciones.

El CAPÍTULO III contiene la Propuesta de la Auditoría de Gestión en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, donde se parte de la elaboración del archivo de planificación en donde consta la información de la firma auditora, el contrato de auditoría, la propuesta de servicios, las siglas y marcas a utilizar, cronograma de trabajo, personal con quienes se va a coordinar el trabajo, la carta compromiso. Posteriormente contiene el archivo permanente el cual consta de todos los aspectos importantes de la entidad a auditar tales como: reseña histórica, misión, visión, objetivos, valores, croquis, lista de socios, actividades que desarrolla la administración. Y el archivo corriente donde se presenta el programa de Auditoría, la elaboración de formatos de ponderación y determinación del Riesgo y confianza del sistema de Control Interno, la aplicación de los indicadores para determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad.

También se hace constar las conclusiones y recomendaciones a las que las tesis han llegado luego de su trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

1 Fundamentos Teóricos

1.1 Antecedentes Investigativos

Se encontraron investigaciones en la biblioteca de la Escuela Politécnica del Ejército, en la tesis cuyo título es “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS COMERCIAL Y DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA ENLACE DIGITAL COMPAÑÍA LIMITADA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO POR EL PERÍODO JUL-DIC DEL 2010”, desarrollada por LÓPEZ RUANO, Gabriela Tamara de la Carrera de Ingeniería en Finanzas, Contadora Pública-Auditora, en la que se obtuvo como resultados los siguientes aspectos.

Inexistencia de un Manual de funciones, debido a que los empleados tienen amplio conocimiento de las actividades, no existen aspectos significativos, pero se podría exponerlos a que por falta de delimitación de funciones y responsabilidades ejerzan actividades compartidas, que no solo ocasionan pérdidas de tiempo sino también la disolución de responsabilidades. Por otro lado se ve afectado el rendimiento de los empleados nuevos que no cuentan con una guía para el desempeño de sus funciones.

Falta de socialización de políticas formalmente establecidas en las diferentes áreas, las que han sido difundidas verbalmente, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la organización.

Falta de un plan de asesoría, capacitación y seguimiento para los clientes externos, así como falta de plan de ventas para posibles clientes potenciales, solamente se

planifica como actividad de cada una de las personas. Para lograr la fidelización de los clientes la empresa debe contar con empleados capacitados y calificados para asesorar a sus socios efectivamente a los clientes. Los directores de cada línea por falta de recursos como tiempo y personal en el área, no tienen establecido un plan de post venta que involucre la capacitación y seguimiento a los clientes.

Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a los Departamentos Comercial y de Logística de la empresa ENLACE DIGITAL CIA.LTDA, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos en mención, enmarcados dentro de un marco ético profesional.

- La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada por separado a las áreas seleccionadas permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de Control Interno para lograr una administración más eficaz.
- La Planificación Estratégica no ha sido debidamente emitida a los empleados como un documento completo y formal, para que éstos, se involucren adecuadamente con las estrategias a largo plazo que han planteado en la empresa y muy necesarias para hacer frente a los retos del futuro.
- La Estructura Orgánica se presenta de manera muy completa, lo que permite de manera objetiva identificar sus partes integrantes y la relación de dependencia existente entre ellas, además de la adecuada distribución de autoridad y responsabilidad.
- La poca actualización y el desconocimiento del Manual de Normas de Competencia Laboral impartido por la Gerencia General, además de la falta de

documentación formal de políticas, incrementa el riesgo operativo de la empresa y disminuye el nivel de control.

En la tesis encontrada en la biblioteca de la Universidad Central del Ecuador, realizada por MAZA GRANDA, Jaime Danny, cuyo título es " AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA PUNTOGAMA CIA. LTDA", 2012, se encontraron los siguientes antecedentes:

- Se establecen políticas las mismas que no constan por escrito para que sirvan de consulta constante para los empleados además que no se difunde en su totalidad a toda la empresa formalmente, sino de una manera informal se informa de nuevas políticas adoptadas, esta es una de las razones por la que no se aplican las políticas en su trabajo y actividades en cada una de sus áreas. La gerencia solamente toma decisiones cuando se han cometido errores de los trabajadores por falta de conocimiento de las políticas, además el cumplimiento de control interno no es evaluado periódicamente.
- No se realizan una planificación estratégica, tiene misión, visión, objetivos que solo es de conocimiento de los directivos, no existe una difusión de estos componentes para conocimiento de todo el personal de todas las áreas. La empresa se maneja sin presupuestos en todas las áreas y el desempeño no se mide bajo ningún indicador.
- Se encuentra organizada, posee organigramas, en los que se distingue fácilmente a la máxima autoridad de la empresa, se puede observar la división de la compañía en sus diferentes aéreas, no existe claridad en la definición de líneas de autoridad y responsabilidad porque se delega muchas funciones a una sola persona que a su vez tiene bajo su cargo muchas otras actividades, la sobrecarga de funciones se puede solucionar con una distribución equitativa y jerárquica, la mayoría de las veces los 150 empleados realizan funciones que nada tienen que ver con sus actividades correspondientes a su área, ocasionando esto un conflicto entre jefes departamentales.

- Los empleados realizan sus labores sin un manual de procedimientos, lo hacen de acuerdo a sus necesidades, experiencia, todos los procedimientos son expresados de manera verbal como en casi todos los puntos para controlar el personal, creando esto una confusión entre departamentos que dificultan y hay una mala comunicación entre estos.
- La administración de recursos humanos no es la más adecuada para dirigir a un grupo de personas, dentro de reclutamiento y selección del personal no se toman en cuenta factores importantes como son las pruebas de psicología y test de aptitudes, además que no se recurre con mucha frecuencia a información externa, en cuanto a la capacitación del personal es poca por no decir nada, la capacitación se dirige a pocas personas de la empresa y muy rara vez.
- Se concluye, que la empresa tiene un control de los recursos aceptable, pero que no existen las políticas y procedimiento plasmados en un manual por escrito de procedimientos, que ayudarían a mejorar y optimizar los recursos disponibles de la empresa.
- Si cumple con todas las leyes aplicables vigentes en el Ecuador.

Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión aplicada en la empresa PUNTOGAMA CIA. LTDA, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de auditoría, que fue evaluar el grado de control interno en cada una de las áreas de la empresa para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía del desempeño de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, verificar que el sistema de gestión se ajuste a los procedimientos y políticas implementadas y ver que se cumplan por todos los colaboradores que coadyuvaran al mejoramiento continuo.

- Establecer políticas bien claras de acuerdo con las necesidades de la empresa, haciendo un manual de las políticas implementadas, dando a conocer este manual por escrito en reunión general de todos los empleados, repartiendo ejemplares para que tengan claro las políticas y como una fuente de consulta para

realizar sus actividades, además pueden aportar con ideas para actualizar y reformar las políticas. La gerencia debe tener pleno conocimiento de las políticas y para su ejecución siempre deben ser conocidas por gerencia, saber de la importancia de la implementación de políticas que llevara a procesos manejados con eficiencia y eficacia.

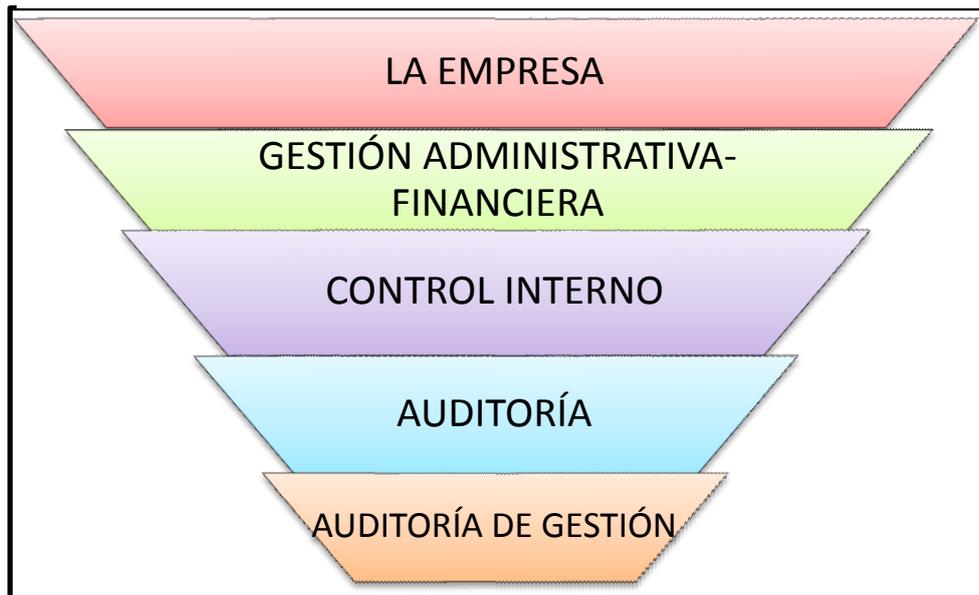
- Elaborar de una planificación estratégica, que de esta depende un buen desarrollo de todas las actividades en una entidad. En cuanto a la misión, visión y objetivos se debe difundir estos aspectos a todo el personal de la empresa para que tengan conocimiento a donde se dirige la empresa y cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo.
- Revisar el organigrama y no cargar de muchas funciones a una sola persona, definir adecuadamente el orden de jerarquía en la empresa para la cadena de mando designando jefes departamentales para descentralizar el poder de la empresa y segmentar para el análisis posterior al cumplimiento de funciones.

De acuerdo a los antecedentes detallados anteriormente, las tesoreras manifiestan que toda empresa requiere de una Auditoría de Gestión que le permita evaluar tanto sus procedimientos, como los recursos utilizados y tiempos, con el fin de aplicar mejoras que le darán mayor eficiencia y eficacia.

1.2 Categorías Fundamentales

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se han considerado las siguientes categorías fundamentales, que abarcan los temas más importantes y que soportarán el trabajo a realizar.

GRÁFICO No.1. 1
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



FUENTE: Anteproyecto de Tesis
ELABORADO POR: Las Investigadoras

1.2.1 Empresa

Debido a que pueblos enteros vivían de la existencia de empresas, tenemos el concepto de empresa como aquel que la considera inmerso en la sociedad, cuyo marco social o reglas del juego recibe, para la cual produce con los medios que aquella le proporcionó.

Si se ignora que la empresa opera en un entorno social, difícilmente se formularan estrategias válidas y la realidad circundante será quien se encargue de “juzgar” lo acertado de la acción de cada empresa y caso de no ser acorde con lo que se espera de la misma, expulsarla del mercado.

1.2.1.1 Definiciones

Empresa: Organización que compra factores y los transforma para crear productos, que vende en un mercado.

Según (FIERRO Martínez, 2010), define "La Empresa, grande o pequeña, existen tres factores necesarios para que pueda realizar su actividad, ellos son: personas, capital y trabajo, (Pág.1).

El factor personas está representado por los propietarios, los administradores y los trabajadores que laboran en la empresa.

El capital está constituido por los aportes que hacen los propietarios de la empresa, y puede estar representado en dinero en efectivo, mercancías, maquinaria, equipo de tecnología, muebles y otros bienes.

El trabajo es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo de la empresa, el cual puede ser la administración, la producción de bienes, la compraventa de mercancías o la prestación de un servicio.

Según (HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ), definen la empresa como "una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios generadoras de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad", (Pág.7).

De acuerdo a los antecedentes detallados anteriormente las tesisistas manifiestan que la empresa es una entidad conformada básicamente por recurso humano, material, recursos técnicos y financieros; mismos que le permiten dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

1.2.1.2 Importancia

En el desarrollo de su actividad productiva, las empresas toman las decisiones económicas tales como qué y cuánto producir, qué técnicas utilizar, cómo organizar el manejo de la empresa o cuánto de cada factor de producción emplear.

Es importante porque busca el incremento constante de la productividad a través de la organización eficiente de los factores productivos y proveer de bienes y servicios a la sociedad demandante.

1.2.1.3 Clasificación de las Empresas

De acuerdo al Derecho Internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Según el punto de vista de (FIERRO Martínez, 2010), (Pág. 2-3), dice que, existen diversas clases de empresas, así:

CUADRO No. 1. 1
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD	DE ACUERDO CON EL TAMAÑO	DE ACUERDO CON LA PROCEDENCIA DEL CAPITAL	DE ACUERDO CON EL NÚMERO DE PROPIETARIOS
<ul style="list-style-type: none">• Agropecuarias• Mineras• Industriales• Comerciales• De servicios	<ul style="list-style-type: none">• Pequeña empresa• Mediana empresa• Gran empresa	<ul style="list-style-type: none">• Privadas• Oficiales• De economía mixta	<ul style="list-style-type: none">• Individuales• Unipersonal• Sociedades

FUENTE: Contabilidad General, FIERRO Martínez, Ángel María, pág. 1-2
ELABORADO POR: Las Investigadoras

1.2.2 Gestión Administrativa y Financiera

La Gestión Administrativa y Financiera nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir la

satisfacción de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores.

Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

1.2.2.1 Gestión

1.2.2.1.1 Definición

La palabra gestión viene del Latin gestio, este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una empresa estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma, para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que “La Gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (Pág. 21).

BASTOS, Ana Isabel (2010), denomina Gestión “al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización la misma que abarca una serie de actividades enfocadas en la utilización eficiente de estos recursos en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos”. (Pág. 23).

Para las tesis, Gestión es el conjunto de actividades que se efectúan una o varias personas encargadas del área, quienes a través del manejo de herramientas

gerenciales deben trazar estrategias claras y motivadoras en forma ordenada y continua, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.2.2.1.2 Importancia de Gestión

La Gestión dentro de una organización o empresa es muy importante, ya que sin ella será imposible alcanzar a cumplir los objetivos y metas trazadas de manera eficiente, eficaz y transparente, además ayudará a la satisfacción tanto empresarial como personal de los empleados y trabajadores de una organización.

1.2.2.1.3 Características de la Gestión

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.
- **Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.
- **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

1.2.2.1.4 Objetivos de la Gestión

- Garantizar sostenibilidad en el tiempo asegurando el crecimiento y rentabilidad del negocio.
- Lograr una alta satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de las especificaciones establecidas y la entrega de los pedidos de forma oportuna.
- Desarrollar nuevas líneas de negocio.
- Mejorar el uso racional y eficiente de los recursos en los procesos.
- Disminuir los niveles de accidentalidad, ausentismo e incapacidad.

1.2.2.1.5 Tipos de Gestión

- Según varios autores tenemos los siguientes tipos de gestión:
- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Estratégica:** Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos y asignando recursos para implementar esas políticas y planes.
- **Gestión Administrativa:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- **Gestión Operacional:** Es la que realiza el directivo para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas y la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la

introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

- **Gestión Gerencial:** Proceso que involucra a la persona para realizar actividades con los mejores resultados, con el propósito de alcanzar determinados objetivos con eficacia y eficiencia, relacionados con el hecho de lograr las metas.
- **Gestión Financiera:** Es la que está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos a fin de tomar las decisiones adecuadas
- **Gestión Ambiental:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y puesta en práctica de propuestas.

1.2.2.2 Gestión Administrativa

1.2.2.2.1 Definición

ANZOLA, Sérvulo (2012), indica que “Gestión Administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo y alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de personas y cosas mediante el desempeño de labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”, (Pág.70).

BASTOS, Ana Isabel (2009), manifiesta que Gestión Administrativa es “Un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a

través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”, (Pág.115).

Para las tesis, la Gestión Administrativa es el conjunto de actividades de dirección y administración de una organización, enfocadas al logro de las metas y objetivos propuestos, basados en la Planeación, Organización, Ejecución y Control.

1.2.2.2.2 Importancia de Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa es importante porque permite evaluar la eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de recursos; y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objeto de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas. En gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

1.2.2.2.3 Objetivos de Gestión Administrativa

- Determinar debilidades de los métodos o procedimientos administrativos.
- Evaluar la adecuación y efectividad de los controles internos.
- Determinar el grado de utilidad de la información que los ejecutivos entregan a la Alta Administración.
- Detectar las áreas críticas y las medidas para superar la crisis.

1.2.2.3 Gestión Financiera

La Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de sus activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos que consiste en conseguir, mantener y utilizar dinero.

1.2.2.3.1 Definición

GITMAN, Laurence: (2010) define a la “Gestión Financiera como el arte y la ciencia de administrar el dinero ya que se ocupan del proceso de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en las finanzas, (Pág. 3).

CARDOZO, Hernán (2009), manifiesta que Gestión Financiera es “El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada aplicación, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros”. (Pág.23).

Para las tesis, Gestión Financiera es el mecanismo para obtener y administrar los recursos financieros de una empresa regidos por los objetivos económicos y financieros que pretendan alcanzar; a fin de tomar las decisiones adecuadas.

1.2.2.3.2 Importancia

La gestión financiera es de gran importancia para la tarea del auditor, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

La gestión financiera es importante porque es la responsable de velar por el equilibrio económico entre los flujos de dinero de la cadena de valor: cliente-organización doliente.

La importancia de la gestión financiera para el crecimiento del negocio, aun cuando hay situaciones adversas en el mercado, y una de las herramientas más eficaces para mantenerse actualizado del día a día del negocio.

1.2.2.3.3 Objetivos

- La maximización de las ventas o de la cuota de mercado.
- Proporcionar productos y servicios de calidad.
- La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas.

1.2.2.4 *Gestión Administrativa y Financiera*

La Gestión Administrativa y Financiera nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir la satisfacción de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores.

Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.

1.2.2.4.1 Definición

(MORALES, 2012), define “La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

(PIEDRAHITA, 2012) Explica TERRY George, que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar, controlar desempeñadamente para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Para las tesis, la Gestión Administrativa y Financiera es el conjunto de actividades de dirección y administración de una organización, enfocadas al logro de las metas y objetivos propuestos, basados en la Planeación, Organización, Ejecución y Control.

1.2.2.4.2 Importancia

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la Gestión Administrativa moderna.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

1.2.2.4.3 Objetivo

Un objetivo de la Gestión Administrativa y Financiera es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

1.2.3 Control Interno

1.2.3.1 Definiciones

Los autores ROBBINS Stephen P. y COULTER Mary, (2010), mencionan que “el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”. (Pág. 458).

(TERRY, 2012) El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. (Pág.534)

Para las tesis, el control como un medio para coordinar, dirigir, evaluar en forma eficiente y eficaz todas las operaciones de una entidad a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

1.2.3.3 Objetivos

- Definir conceptualmente el término control.
- Estudiar el proceso del control y establecer las características del mismo.
- Establecer cuáles son las condiciones básicas para el control.
- Destacar los elementos constitutivos del control.
- Describir las ventajas y desventajas del control en los diferentes niveles de la organización.
- Conocer las diferentes herramientas del control.

1.2.3.2 Importancia

El Control Interno es de vital importancia dado que contribuye a la seguridad del sistema contable que utilizan las empresas, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros, mide la eficiencia y productividad de las entidades, ayuda a detectar riesgos de pérdida, así como prever las mismas, es importante para la estructura administrativa, ya que, verifica que todas las actividades designadas a los funcionarios se cumplan eficientemente y en lo contable salvaguarda los estados financieros frente a fraudes y estafas que se presenten en el desarrollo de la actividad económica.

1.2.3.4 Características

Se reconocen una serie de características generales que debe poseer el control, como:

Integral: Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.

Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminada.

Selectivo: Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.

Creativo: Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

Efectivo y Eficiente: Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.

Adecuado: El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.

Adaptado: A la cultura de la empresa y a las personas que conforman parte de ella.

Motivador: Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.

Servir de Puente: Entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.

Flexible: Fácilmente modificable con capacidad de cambio.

1.2.3.5 Tipos de Control

Control Previo.- Intenta prevenir los problemas previstos. Está dirigido hacia el futuro, la clave es emprender una acción administrativa antes de que se presente el problema.

Control Concurrente.- Se realiza durante la acción, trata de que el administrador pueda corregir los problemas a medida que estos surgen.

Control Posterior.- Este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptables.

1.2.3.6 Clases de Control

Según varios autores las clases de Control varían de acuerdo al área o empresa.

Áreas de Producción: Es el área de la empresa donde se origina el producto.

Control de Producción

Control de Calidad

Control de Costos

Control de Tiempos de Producción

Control de Operaciones Productivas

Control de Mantenimiento y Conservación

Control de Desperdicios

Área Comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender los productos o servicios.

Control de Ventas

Control de Publicidad

Control de Costos

Área Financiera: Es el área de empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, etc.

- Control de Presupuesto
- Control de Costos
- Controles Contables
- Controles Administrativos.

a) **Área de Recursos Humanos:** Es el área que administra al personal.

- Control de Puntualidad (Asistencias, tardanzas, faltas).
- Control de Salarios
- Control de Vacaciones

1.2.3.7 Clasificación del Control

Control Externo:

Es el conjunto de procedimientos, técnicas o métodos aplicados en una entidad u organismo por la Contraloría General del Estado, con el fin de verificar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normas, políticas y reglamentos respectivos; determinar el grado de efectividad, eficiencia y economía en que han sido utilizados los recursos humanos, materiales y financieros; evaluar el logro de las metas y objetivos programados.

Control Interno:

Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos, medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar los recursos; verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa; promover la eficiencia en las operaciones; estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

El Control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de una organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos, y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía, comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

1.2.3 Control Interno

El Control Interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de una organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos, y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los

aspectos de las actividades de la compañía, comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

1.2.3.1 Definiciones

(BLANCO, 2011), define así, “Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñada para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”. (Pág. 92)

Según el autor (MANTILLA, 2010)., menciona que “El Control Interno es un proceso:

Diseñado y efectuado por quienes tienen un cargo en el gobierno, la administración y otro personal; y

que tienen la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”. (Pág. 41)

Para las tesis, el Control Interno es una función que tiene por objeto establecer de una forma adecuada el control de las funciones operativas de los miembros de la organización, para salvaguardar y preservar los bienes de la empresa y evitar acciones que perjudiquen el eficiente funcionamiento de la misma.

1.2.3.2 Importancia

El Control Interno muestra seguridad mirando el cumplimiento de los objetivos con la efectividad, eficiencia además evalúa y fija los procedimientos

administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que, así, el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

1.2.3.3 Objetivos

- Eficiencia y efectividad de las actividades (objetivos de desempeño).
- Confiabilidad, completitud y oportunidad de la información financiera y directiva (objetivos de información).
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (objetivos de cumplimiento).
- Operaciones, relacionadas con el uso del efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.

1.2.3.4 Características del Control Interno

- Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.
- Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un Control Contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y gastos.
- Unas prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización
- Un personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.

1.2.3.5 Principios del Control Interno

Los principios de Control Interno son fundamentales para verificar y determinar el cumplimiento adecuado de los procedimientos internos que lleva una institución.

- **Justificación por escrito de los hechos sujetos a registro.-** Todo hecho relacionado con la explotación de la empresa debe ser objeto de un documento comprobante justificativo establecido por aquel a quien incumbe el hecho.
- **Registro cronológico de los hechos.-** Los hechos deben ser registrados en las fichas o en los libros de contabilidad, en el riguroso orden cronológico en que sucedieron; lo que implica una relación continua entre los servicios y un registro metódico y rápido.
- **División del trabajo y mutuo control.-** Cuando una operación dada comprende un cierto número de tareas, cuanto más se hallen repartidas estas entre responsabilidades diferentes, tanto más improbable es el riesgo de fraudes, irregularidades o malversación.
- **Especialización y control del personal.-** Es absolutamente necesario aplicar reglas estrictas y precisas en la contratación y formación del personal, es necesario que cada uno esté en su puesto, es decir que cumpla sus funciones con competencia, conciencia y rapidez.

1.2.3.6 Métodos de Control Interno

Existen varios métodos de Control Interno los cuales son:

- Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO).
- Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL)
- Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).
- Marco Integrado de Evaluación y Riesgos del Ecuador (CORRE).

1.2.3.6.1 Informes Según El Informe COSO.

El Informe COSO (siglas que representan los Organismos Miembros), siendo el título formal del mismo “Control Interno - Sistema Integrado”, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. El informe COSO, es

objetivo real este informe consiste en lograr y brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, para alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información Financiera.

El informe COSO es la esencia de todos los informes hasta ahora conocidos, puesto que persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas. Describen e impulsan una nueva cultura Administrativa en todo tipo de organizaciones, que ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a escala internacional.

1.2.3.6.2 Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL).

Es un modelo basado en estándares de Control Interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los Controles Internos integrados de las organizaciones, desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO). El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) puede enfocarse a escala global y específica. A escala global: hacia los poderes de un Estado, a los sectores importantes de la economía, a las entidades públicas específicas, a las diferentes actividades de las empresas privadas, a las organizaciones de la sociedad civil y a las municipalidades.

1.2.3.6.3 Comité de Criterios de Control de Canadá (COCO).

El modelo COCO fue emitido en 1995 por el Consejo denominado “The Criteria of Control Board” y dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA) a través de un Consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre Control Interno.

Consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de

referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control.

1.2.3.6.4 Marco Integrado de Control Interno (CORRE).

El informe CORRE manifiesta que Se logrará eficiencia y eficacia en la organización si los componentes funcionan de manera integrada en toda la empresa, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño aplicación y actualización en las instituciones públicas y privadas. El informe CORRE está constituido por ocho elementos, los mismos que deben seguir un orden cronológico con el fin de obtener una información razonable, de la empresa y de todos quienes la integran, para que de esta manera se pueda verificar si se está cumpliendo o no con los objetivos previstos a fin de establecer recomendaciones o a su vez emitir un informe favorable.

1.2.3.7 Componentes del Control Interno Según el COSO

- a) Ambiente de Control
- b) Evaluación de Riesgos
- c) Actividades de Control
- d) Información y Comunicación
- e) Vigilancia o Supervisión

a) Ambiente de Control.- El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control, de sus empleados. Es el fundamento de todos sus demás componentes del control interno proporcionando, disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control, incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, como organiza desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

b) Evaluación de Riesgos.- Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes internas o externas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con los cambios.

c) Actividades de Control.- Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

d) Información y Comunicación.- Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados a cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contiene información operacional, financiera relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con datos internos, sino también con información sobre eventos y actividades externas necesarias para la toma de decisiones.

e) Vigilancia o Monitoreo.- Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo, es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones, incluye actividades de administración y supervisión y otras acciones personales para cumplir con sus obligaciones.

1.2.3.7.1 Objetivos COSO I

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Salvaguarda activos.

1.2.3.7.2 Objetivos COSO II

- Estratégicos
- Operativos
- Información
- Cumplimiento

Calificación del Riesgo de Control

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado, y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor.

TABLA No. 1. 1
CALIFICACIÓN DEL RIESGO

Confianza	Baja	Moderado	Alta	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	Riesgo

FUENTE: Contabilidad General, FIERRO Martínez, Ángel María
ELABORADO POR: Las Investigadoras

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

1.2.4 Auditoría

La Auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La Auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente.

1.2.4.1 Definiciones

(COOK J.W.).Dice que “La Auditoría es proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso”.(Pág. 5)

Según (WHITTINGTON O) dice, “Para hacer una Auditoría, debe existir información en forma verificable y algunas normas (criterios) mediante los cuales el auditor pueda evaluar la información”. (Pág.2)

Para ser verificable, la información debe ser cuantificable. La información cuantificable puede y de hecho asume formas. Es posible auditar cosas tales como los estados financieros de una compañía, el tiempo que requiere un empleado para realizar una labor, el costo de un contrato de construcción con el gobierno y la declaración de impuestos de una persona”.

Para las tesis, la Auditoría es un proceso sistemático, ordenado, apoyado en la información nos permite verificar si las actividades desarrolladas dentro de la empresa son las correctas basadas en normas y criterios, nos permite evaluar de manera objetiva la veracidad de los hechos sustentados en la evidencia obtenida por el auditor.

1.2.4.2 Importancia

Las Auditorías en las organizaciones son muy importantes, por cuanto la administración requiere de seguridad en la veracidad de los datos registrados.

Además evalúa el grado de eficiencia y eficacia con la que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.2.4.3 Objetivos de la Auditoría

- Se analiza que el objetivo de una Auditoría parte de la recopilación, acumulación y valuación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.
- Suministrar información objetiva que sirva de base a las entidades de información y clasificación crediticia.
- Servir de punto de partida en las negociaciones para la compra venta de acciones de una empresa, pues la información auditada, garantiza mayor confiabilidad.
- Reducir y controlar riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales.
- Sirve de base objetiva para determinar el gravamen fiscal.
- Emitir de un diagnóstico sobre un sistema de información expresa.

1.2.4.4 Tipos de la Auditoría

De acuerdo a la conceptualización moderna se puede llegar a afirmar que la Auditoría es una sola y que está puede clasificarse teniendo como referencia la manera de ejercerla y el área o sistema de información sujeta a examen.

Según COOK J.W, WINKLE G. M. *Auditoría*, 3a. Ed. Mc Graw Hill, p.6-7,
Menciona dos tipos de Auditoría:

1.2.4.4.1 Auditoría Interna

Cuando la Auditoría es llevada a cabo por empleados de la empresa cuyos procedimientos e informes están siendo revisados, el examen se conoce como Auditoría interna, y a quienes llevan a cabo el examen se les da el nombre de auditores internos. Dentro de una organización los auditores internos deben ser independientes de aquellos cuyos trabajos revisan.

1.2.4.4.2 Auditoría Externa

La mayor parte de las organizaciones presentan en algún momento informes financieros a usuarios externos, tales como bancos, acreedores, propietarios y probables inversionistas. Estos usuarios externos de la información contable necesitan tener la seguridad de que los informes financieros se preparan sin prejuicios y cumpliendo con los principios de contabilidad generalmente aceptados por lo que se requiere que esta información sea revisada por un auditor independiente.

1.2.4.5 Clasificación de Auditoría

La Auditoría a lo largo de su estudio se clasifica en varios tipos de acuerdo a la necesidad de la aplicación.

1.2.4.5.1 Auditoría de Gestión

Es un examen para evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y planes, así como el uso eficiente de los recursos y la calidad del servicio que presta la entidad.

1.2.4.5.2 Auditoría de los Estados Financieros

La Auditoría de los estados financieros abarca el balance general y los estados financieros conexos de resultados, de utilidades retenidas y de flujo de efectivo. La finalidad es determinar si han sido preparados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

1.2.4.5.3 Auditoría de Cumplimiento

La realización de la Auditoría de cumplimiento depende de la existencia de datos verificables y de criterios o normas reconocidas, como las leyes y regulaciones o las políticas y procedimientos de una organización. Un ejemplo medir el cumplimiento de las leyes y regulaciones bancarias, así como de las normas tradicionales de una práctica correcta.

1.2.4.5.4 Auditorías Operacionales

La Auditoría operacional es el estudio de una unidad específica de una empresa con el propósito de medir su desempeño. Por ejemplo, puede evaluarse la eficacia de las operaciones del departamento de recepción de materiales en una compañía manufacturera, es decir realiza las metas y las tareas encomendadas.

1.2.5 Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión nació por la necesidad de la alta dirección o gerencia de estar de acuerdo tanto con la adecuación y validación de los informes operativos así como de los informes financieros.

En los últimos años ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de Auditoría llamada AUDITORÍA DE GESTIÓN que tiene en consideración el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.

1.2.5.1 Definiciones de Auditoría de Gestión

(BLANCO, 2011).manifiesta que “La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.”(Pág. 233)

Según el (ESTADO, 2002) Auditoría de Gestión “Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyectos u operaciones en relación de sus objetivos y metas, determinar el grado de economía, efectividad, eficiencia en el uso de los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio-económico derivado de sus actividades”.(Pág. 36)

También se define a la Auditoría de Gestión como el examen que se efectúa a una empresa, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con la finalidad de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección”.

Para las tesistas, la Auditoría de Gestión es un examen sistemático, ordenado y objetivo que tiene la finalidad de evaluar los procesos de una organización y medir la eficiencia y eficacia de la misma, con relación a las metas y objetivos planteados.

1.2.5.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Dentro del campo de acción de la Auditoría de Gestión se pueden señalar como objetivos principales:

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

1.2.5.3 Procedimientos y Técnicas de Auditoría de Gestión

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la Auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en Auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos.

Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una Auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la Auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de Auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

- Técnicas Básicas
- Técnicas Cuantitativas
- Técnicas Cualitativas
- Técnicas De control

La razón de dicha división es que tiene carácter universal y globalizador.

1.2.5.3.1 Técnicas Básicas

- Entrevistas

Constituyen un instrumento fundamental en las Auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de Auditoría.

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

- Cuestionarios

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

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico. También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

- Observación Documental

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

Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de Auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

- Observación Directa

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

1.2.5.3.2 Técnicas Cuantitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

- Revisiones Analíticas

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

- Análisis de Superficies

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

- Indicadores de personal

Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc. Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal, con sus datos personales (edad, formación, sexo, aficiones, etc.) es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas, como en el análisis de superficies, presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones pero precisan de instrumentos de medida adecuados.

- Evaluación de los Recursos

La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición. Presenta el problema de la valoración de los recursos o flujos, con el fin de obtener indicadores.

- Análisis de Flujos

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

- Técnicas de Análisis Económico

Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos.

Análisis de los resultados, situación financiera a corto y largo plazo, cálculo de ratios, etc. Por último, la elaboración y estudio de los estados financieros complementarios. Estas técnicas permiten obtener información sobre las distribuciones de recursos a través del cuadro de financiación, composición del inmovilizado, etc., pero precisan el apoyo de otras técnicas, principalmente básicas.

1.2.5.3.3 Técnicas Cualitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

- Evaluación del Estilo y Calidad

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del

personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

- **Estudio de las Relaciones Interdepartamentales**

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

- **Análisis del Clima de Trabajo**

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

- **Conocimiento del Entorno Jurídico-laboral de la Entidad Auditada**

Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

1.2.5.3.4 Técnicas de Control

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

- **Implantación de un Sistema de Control**

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

- **Evaluación**

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la Auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

- **Seguimiento**

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

1.2.5.4 Alcance y Enfoque del Trabajo

La Auditoría de Gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada paso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

En la Auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

Auditoría de gestión general del ente:

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

Auditoría de gestión comercial:

- Análisis de la estrategia comercial:
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

Auditoría de gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planeación financiera.
- Área internacional.

Auditoría de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.

- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

Auditoría de gestión de los recursos humanos:

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

Auditoría de gestión de sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de Control Interno en las áreas funcionales.

1.2.5.5 Metodología de la Auditoría de Gestión

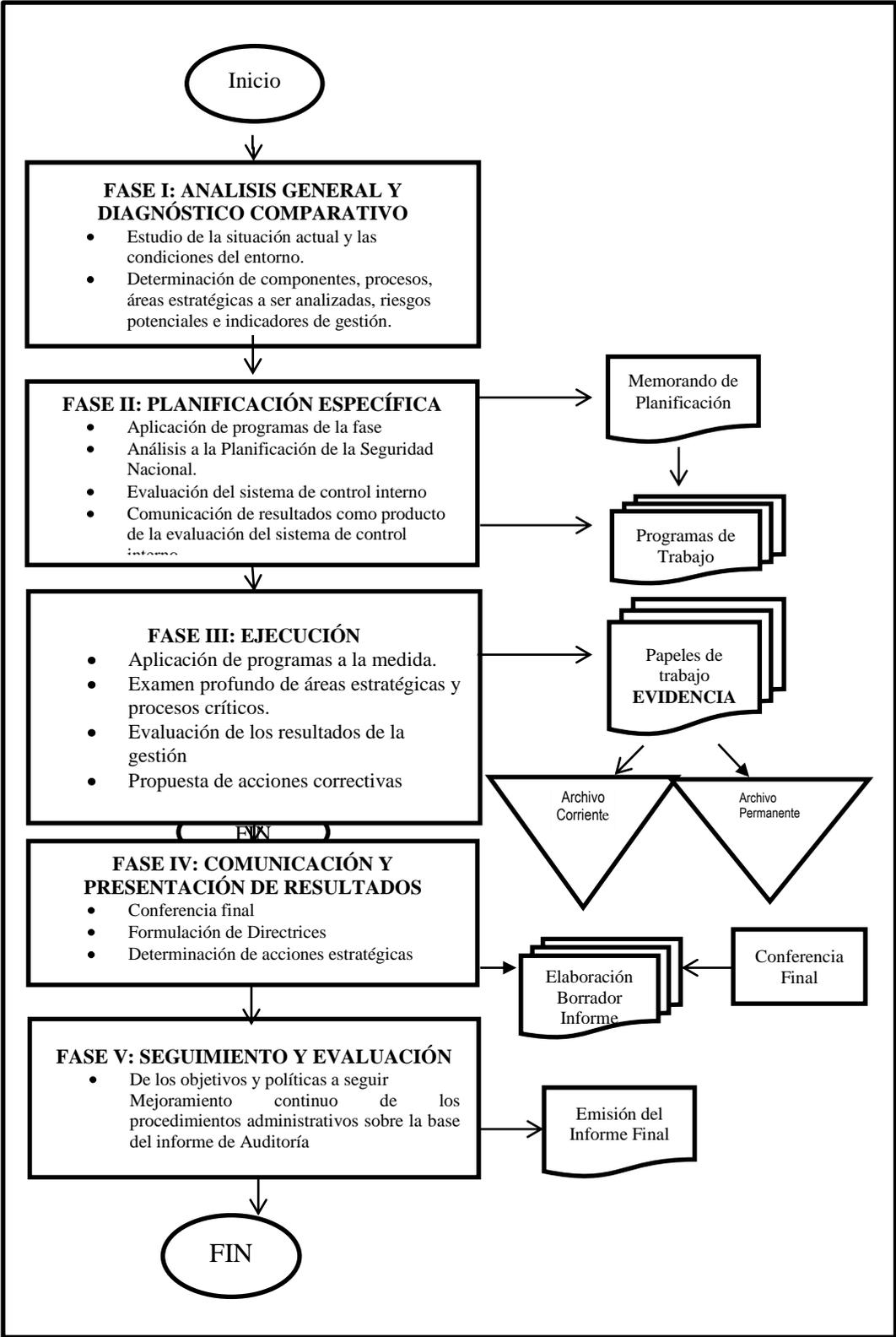
La Auditoría de gestión necesita, al igual que la Auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: Qué se quiere, cómo y cuándo se quiere, dónde, por qué, qué medios se deben utilizar, etc., realizando, además, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los

responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.

La exigencia metodológica se inicia en una Auditoría de gestión con la denominación que se dé al informe, posteriormente se debe establecer la planificación del trabajo de Auditoría consistente en el desarrollo de un plan global en función de los objetivos que se persiguen. La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de la experiencia que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que desarrolla, del entorno en que se desenvuelve y de la calidad del control interno. La planificación comprende cinco fases:

- a) FASE I Conocimiento Preliminar
- b) FASE II Planificación
- c) FASE III Ejecución
- d) FASE IV Comunicación y Presentación de Resultados
- a) FASE V Seguimiento y Evaluación

CUADRO No.1.1
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



FUENTE: DE ESTADO, Contraloría General. 1. Manual de Auditoría de Gestión Acuerdo No 031-CG 01-11-22. RO 469-01-12-07

ELABORADO POR: Las Investigadoras

1.2.5.5.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

OBJETIVOS

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

ACTIVIDADES

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a) La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa: Qué y cómo produce, procesos, modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelven las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
 - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

d) De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si éstos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera Auditoría de Gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollarán los indicadores básicos.

4. Detectar las fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevar a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de Control Interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

6. Definición del objetivo y estrategia general de la Auditoría a realizarse.

PRODUCTOS

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la Auditoría

1.2.5.5.2 FASE II PLANIFICACIÓN

OBJETIVO

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

Para esta fase también se harán constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de Auditorías de Gestión de carácter piloto.

ACTIVIDADES

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

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la Entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de Control Interno y para la planificación de la Auditoría de Gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta

evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la Auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de Auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (Procedimientos de Control y Auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (Procedimientos de Auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la Auditoría de Gestión;

b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fases 1 y 2 descritas, el Supervisor en un trabajo conjunto con el Jefe de Equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos establecidos.

4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El Supervisor con el Jefe de Equipo prepararán Programas de Auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de Auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1, 3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

PRODUCTO

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (Proyecto, programa o actividad).

1.2.5.5.3 FASE III EJECUCIÓN

La ejecución de la auditoria de gestión está focalizada, en la obtención de evidencias suficientes y pertinentes sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoria. Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos.

Los hallazgos en auditoria tienen un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada.

OBJETIVO

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

ACTIVIDADES

Dentro del proceso de ejecución de la auditoria, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u oral) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe.

PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante, existen ciertas categorías generales de las cuales se podría agrupar la mayor parte de los papeles de trabajo, como lo son:

- Programas de auditoria.
- Cuestionarios y hojas de puntos pendientes de investigar.
- Son preguntas orientadas a conocer lo relativo al desarrollo de las actividades de la unidad y adicionalmente, conocer acerca del control del área.
- Hojas de trabajo relativas a los saldos de cuentas de control y auxiliares.
- Hojas de trabajo con los resultados de las pruebas de cumplimiento.
- Cuestionarios con evaluación de controles.
- Asientos de ajustes y de reclasificaciones.
- Planillas, hojas de análisis y otros papeles de soporte.
- Extractos de actas y otros papeles narrativos.
- Certificaciones y confirmaciones.
- Escrituras de constitución y reformas.
- Borradores del dictamen de los Estados Financieros y de las notas.

ANÁLISIS DE PROCESOS

Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de administración con todas las áreas que cuenta la entidad.

DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS

Los hallazgos se refiere a debilidades en el Control Interno detectadas por el auditor, por lo que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar,

procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

Se elaborarán las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios y se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

PRODUCTOS

- Papeles de trabajo.
- Hojas de resumen de hallazgo por cada componente.

1.2.5.5.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

OBJETIVOS

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

ACTIVIDADES

En la entidad auditada, el Supervisor y el Jefe de Equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

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

PRODUCTOS

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

1.2.5.5.2 FASE V SEGUIMIENTO

OBJETIVOS

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente:

ACTIVIDADES

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una comprobación luego de transcurrido entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

PRODUCTOS

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de Auditoría
- Constancia del Seguimiento Realizado
- Documentación y Papeles de Trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

1.2.5.6 Papeles de Trabajo

Los Papeles de Trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen, son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el Contador Público, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado también constituyen un medio de enlace entre los Registros de Contabilidad de la Empresa que se examina y los informes que proporciona el Auditor.

1.2.5.6.1 Forma y Contenido de los Papeles de Trabajo

El auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean suficientemente completos y detallados para proveer una comprensión global de la Auditoría.

Los Papeles de Trabajo regularmente incluyen:

- Información referente a la estructura organizacional de la entidad.
- Estratos o copia de documentos legales importantes, convenios, y minutas.
- Información con respecto a la industria, entorno económico y entorno legislativo dentro de los que opera la entidad.
- Evidencia del proceso de planificación incluyendo Programas de Auditoría y cualquier cambio al respecto.
- Evidencia de evaluaciones de los riesgos inherentes, de control y cualquier revisión al respecto.
- Análisis de transacciones y balances.
- Evidencia de que el trabajo realizado por los auxiliares fue supervisado y revisado.
- Una indicación sobre quién efectuó los procedimientos de Auditoría y cuándo fueron realizados.
- Conclusiones a las que llegó el auditor con respecto a aspectos importantes de la Auditoría, incluyendo cómo se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, si los hay, revelados por los procedimientos del auditor.

- Dictamen del auditor.

Los Papeles de Trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el Auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a) Las informaciones y hechos concretos,
- b) El alcance del trabajo efectuado,
- c) Las fuentes de la información obtenida,
- d) Las conclusiones a que llegó.

1.2.5.6.2 Carta a Gerencia

La Carta de Gerencia es necesaria, como prueba de la evidencia válida y suficiente que documenta los Papeles de Trabajo del Auditor, sobre los cuales se sustenta el dictamen e informe de los Estados Financieros básicos y sus correspondientes notas objeto de revisión. La misma no diluye la responsabilidad del auditor en el cumplimiento de sus funciones ni traslada responsabilidades de éste a la administración.

1.2.5.6.3 El Informe

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones

INFORME GENERAL

- **Responsable:** Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

- ***Introducción:*** Breve descripción de las circunstancias que hicieron necesario aplicar la Auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.
- ***Antecedentes:*** Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.
- ***Técnicas Empleadas:*** Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo.
- ***Diagnóstico:*** Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.
- ***Propuesta:*** Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.
- ***Estrategia de implementación:*** Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.
- ***Seguimiento:*** Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.
- ***Conclusiones y recomendaciones:*** Síntesis de los logros obtenidos problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.
- ***Apéndices o anexos:*** Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

INFORME EJECUTIVO

Responsable.

- ***Periodo de revisión:*** Lasso que comprendió la auditoria.
- ***Objetivos:*** Propósitos que se pretenden obtener con la auditoria.
- ***Alcance:*** Profundidad con la que se audito la organización.
- ***Metodología:*** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoria.
- ***Síntesis:*** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- ***Conclusiones:*** Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

CAPÍTULO II

2 Diagnóstico Situacional

2.1 Breve Caracterización de la Empresa

La Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi es una entidad que, según sus estatutos se encuentra regida bajo los lineamientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social, organismo de control para este tipo de entidades sin fines de lucro.

Su función es trabajar por conseguir contratos de prestación de servicios de transporte para sus socios, quienes realizan el trabajo con los vehículos de carga pesada de propiedad de cada uno.

Actualmente posee un parque automotor moderno, con 50 unidades modelos 2011 y 2012, con las que presta servicios a empresas como MAMUT ANDINO, CONCERROAZUL, IMI DEL ECUADOR, BALTRA BIOFUEL, con quienes viene trabajando desde el inicio de su gestión.

La administración de la entidad cuenta con La Asamblea General, El Directorio, el Presidente, que es el Representante Legal, según estatutos, El Tesorero y la Plantilla Administrativa y Operativa.

2.2 Diseño Metodológico

2.2.1 Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo, debido a que se encarga en describir y delimitar los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación.

Los estudios descriptivos permitieron registrar las características del universo y sus patrones de conducta. Además permitieron analizar las diferentes actividades involucradas en la Gestión Administrativa y Financiera de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC, lo que nos permitirá descubrir aciertos y errores que tienen esta Asociación, para determinar medidas correctivas que ayude a facilitar una toma de decisiones eficiente.

2.2.2 Métodos y Técnicas

En la preparación de la presente investigación se aplicó el método descriptivo que permitió la selección de una serie de argumentos que ayudan a medir e identificar cada uno de ellos.

Para nuestra investigación se aplicó las técnicas básicas de la investigación que son: La Observación, misma que se aplicó en la fase de conocimiento preliminar de la empresa y en la aplicación de los cuestionarios de control interno. La Entrevista, que se aplicó al Presidente de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi. La Encuesta, que se aplicó a los socios, personal administrativo y choferes transportistas de la empresa.

2.2.3 Unidad De Estudio

El universo de investigación en donde se aplicaron las técnicas e instrumentos de investigación lo constituyen los directivos, conformados por el Presidente y nueve miembros del Directorio, veinte y nueve socios de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi; con respecto al personal administrativo y Operativo, está conformado por cinco empleados directos y cincuenta choferes transportistas.

2.3 Análisis de Macro y Micro Ambiente

Para cualquier organización es importante el análisis externo ya que le permite determinar sus oportunidades y amenazas, y cómo enfrentarlas; bajo el conocimiento de que son factores que no pueden ser controlados.

La Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC debe analizar, detectar y evaluar todos los acontecimientos de su entorno externo, y establecer estrategias para utilizar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

En este análisis externo se tomarán en consideración ciertos factores o fuerzas que podrían tener influencia sobre el desarrollo de las actividades de la empresa, las mismas que se establecerán en influencias macroeconómicas y microeconómicas.

2.3.1 Análisis del Macro Ambiente

Las organizaciones son parte de la economía de un país por ello es importante evaluar los factores que afectan la economía del mismo y demás aspectos que permiten el desarrollo normal de las actividades económicas.

Para evaluar las influencias macroeconómicas de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC se ha tomado en consideración los siguientes factores que a continuación se analizan:

2.3.1.1 Factor Político

En el factor político se tomaron en consideración todos los aspectos positivos y negativos que se han propuesto y realizado en los últimos años con respecto al transporte terrestre.

Dentro del factor político se puede mencionar el PLAN RENOVA que es un proyecto impulsado por el Gobierno del Econ. Rafael Correa por medio del Ministerio de Industrias y Productividad, el cual está dirigido a todos los propietarios de vehículos que ofrezcan el servicio de transporte de personas, carga liviana y pesada con el objetivo de renovar el parque automotor del sector público, mediante el reemplazo de los vehículos que han cumplido su vida útil por unidades nuevas que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente. Este proceso se lo realiza mediante la CNTTTSV (Comisión Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y Seguridad Vial), la CFN (Corporación Financiera Nacional) y los diferentes concesionarios

en el país, en donde se realiza un análisis de los vehículos y se otorga el certificado de chatarrización, con el mismo se accederá a un crédito para la adquisición de un nuevo vehículo.

El PLAN RENOVA es un aspecto político negativo para la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC. ya que permite la renovación de las unidades que ya han cumplido con su vida útil, pero únicamente para las unidades que constan en un Permiso de Operación vigente, debido a que la Ley actual, no faculta a las instituciones sin fines de lucro como es la Asociación obtener un permiso de Operación para los vehículos de sus Asociados, teniendo un gran perjuicio socio-económico.

2.3.1.2 Factor Económico

En el factor económico se van a tomar en consideración los siguientes aspectos que influyen a la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC en el desarrollo de sus actividades:

- **Inflación**

Para una mejor comprensión citaremos el concepto de inflación: “La inflación, en economía, es un proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continua de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos”.

La inflación en el país en los últimos cinco años ha tenido la siguiente evolución: para el 2008 se tuvo una inflación de 8,3% siendo este valor el más alto de los cinco años considerados, teniendo para el año siguiente un 4,3%, en el 2010 se tuvo una inflación de 3,3%, para el año 2011 se tuvo un crecimiento considerable llegando hasta un 4,5, para el año 2012 se obtuvo un 4.16% disminuyendo con respecto del porcentaje del año anterior.

Como se puede observar, se tiene una inflación del 4.16%, indicador que demuestra la fuerte afectación para algunos sectores económicos del país como lo es el transporte, ya que se incrementan los precios de los insumos y repuestos para los camiones, permitiendo que muchos transportistas no puedan acceder a estos y no mejoren sus unidades.

Para la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC este indicador actúa como una amenaza, ya según los datos consultados la inflación a pesar de haber decrecido en los últimos cinco años analizados, sigue perjudicando al sector del transporte, que no puede acceder a repuestos e insumos como llantas, aceites, entre otros, deteriorando la situación de las empresas que adquieren productos para el desarrollo de sus actividades.

- La competencia

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.

A nivel nacional no existe regulación de precios para el sector del transporte, por lo que prevalece la oferta y la demanda, esto hace que exista competencia desleal entre las empresas y personas naturales dedicadas a esta actividad, quienes muchas veces prestan un servicio de baja calidad a menor precio.

Para la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi es una característica negativa que no puede controlar.

- Condiciones de Pagos

Existe el gran porcentaje falta de seriedad en el cumplimiento de obligaciones de las empresas contratista, quienes retrasan los pagos por el servicio aduciendo diversos motivos que no son de responsabilidad de la empresa de transporte, sin existir ninguna entidad gubernamental que controle estos aspectos. Lo que tanto para la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi como para toda empresa del país es un aspecto negativo.

2.3.2 Análisis del Micro Ambiente

La Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi fue aprobada según acuerdo ministerial No.216-02 del 24 de septiembre del 2002 con 23 socios, quienes decidieron asociarse con la finalidad de procurar el mejoramiento del sistema de trabajo y por ende la situación socio-económica de sus asociados, defendiendo sus intereses y representándolos en contrataciones de trabajo que se lograren.

Por sus características se encuentra regida bajo los lineamientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social, organismo de control para este tipo de entidades sin fines de lucro.

A partir de la fecha de constitución ha venido trabajando por conseguir contratos de prestación de servicios de transporte suscribiéndolos a nombre de los socios, para cumplir los mismos con los vehículos de carga pesada de propiedad de cada uno de los socios.

- Fuentes de Trabajo

Actualmente posee un parque automotor moderno, con 50 unidades modelos 2011 y 2012, con las que ha podido prestar servicios a empresas como MAMUT ANDINO, CONCERROAZUL, IMI DEL ECUADOR, BALTRA BIOFUEL, con quienes ha venido trabajando desde el inicio de su gestión, renovando contratos de prestación de servicios, gracias a la responsabilidad y eficiencia demostradas, y a la adquisición de equipo especial como es el transporte en Bañeras, siendo una de las empresas pioneras en este ramo.

- Tecnología

Dentro del departamento contable es fundamental el proceso de la información, puesto que a través de los medios electrónicos actuales se puede ahorrar tiempo, dinero y personal, es muy importante en toda empresa optimizar recursos, es por ello que la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi utiliza un software contable que facilita el registro y control económico-financiero de la empresa, brinda mayor confianza y rapidez en las transacciones.

- Talento Humano

Talento humano se define como la capacidad de la persona de resolver problemas de manera inteligente, dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, es decir, tiene las competencias requeridas para desempeñar un cargo.

En la administración de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, no se contrata a un profesional en Administración de Empresas para que dirija y administre, sino que, según el estatuto quien ocupa el cargo de Administrador y Representante Legal es uno de los socios elegidos por la Asamblea General, por lo que no existe una persona con competencias administrativas que pueda planificar y administrar de forma eficiente la empresa.

2.4 Matriz Foda

**CUADRO No.2.1
MATRIZ FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Eficiencia en el servicio	Amplio nicho de Mercado en el país
Servicio de transporte pesado de carga con equipo especial	Poseer todos los documentos habilitantes para realizar la operación de transporte
Utilización de Sistema informático comercial contable implementado en la empresa	Satisfacer la necesidad de transporte eficiente a las empresas industriales del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de oficinas en la principales ciudades del país	Variaciones del mercado y la competencia desleal generada por empresas de transporte con menor calidad de servicio y tarifas inferiores.
Los Estatutos de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi no han sido reformados desde la conformación de la empresa.	Imposibilidad de acceder al PLAN RENOVA, por no poseer Permiso de Operación, a diferencia de la competencia.
Falta Planificación de estrategias de trabajo a aplicar en un futuro inmediato	Falta de seriedad en el pago por servicios prestados de transporte de algunas empresas contratistas.
Poco talento humano especializado en funciones administrativas	Incremento en los costos de repuestos y accesorios para mantenimiento de los vehículos

FUENTE: Las Investigadoras
ELABORADO POR: Las Investigadoras

2.5 Aplicación de Entrevista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI DE LA CIUDAD DE LATACUNGA

1. Conoce usted para qué se aplica una Auditoría de Gestión?

La mayoría de los Directivos desconocen con exactitud el objeto específico de aplicar una Auditoría de Gestión, ya que durante los años de funcionamiento de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, nunca se ha aplicado una, por lo que no ha existido un mejoramiento adecuado en el desarrollo de las actividades que se realizan.

2. En la Asociación se ha aplicado con anterioridad otro tipo de Auditoría?

Durante los años de funcionamiento de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi nunca se ha realizado ningún tipo de Auditoría.

3. Está usted de acuerdo con la aplicación de una Auditoría de Gestión que indique las falencias que puedan existir en el desarrollo de las actividades de la Asociación?

Si, ya que mediante la Auditoría de Gestión podremos mejorar la utilización de los recursos y por ende ser una entidad más eficiente.

4. Tiene usted conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

Se cuenta con algo de conocimiento basado en la experiencia del convivir diario, pero hace falta mayor conocimiento legal y documentado sobre reglamento y leyes que necesitamos aplicar para mejorar el manejo correcto de la empresa.

5. Posee la Asociación un Organigrama Estructural?

Si se dispone de un Organigrama Estructural que indica las jerarquías establecidas, aunque no se lo aplica completamente.

6. Dentro de la Asociación existe un Plan Estratégico Operacional?

No, la Asociación tiene Misión, Visión y Objetivos, pero no dispone de un Plan Estratégico que se siga para mejorar las actividades y para medir el cumplimiento de los mismos en un determinado tiempo.

7. Considera que las metas y objetivos de la Asociación se han alcanzado de forma satisfactoria?

No, no existen metas y objetivos específicos planteados en la Asociación, más bien se trabaja dando solución inmediata a los problemas que se presentan en el día a día.

8. Se ha encontrado algún tipo de falencias en el manejo de los recursos de la entidad?

- Ineficiencia en el manejo de los recursos financieros, por desconocimiento en materia contable
- Incumplimiento de Reglamentos y Estatutos
- Personal sin capacitación ni incentivos
- Falta de coordinación eficiente de los departamentos operativos con la administración.

9. Cumple a cabalidad con las políticas, estatutos y reglamentos establecidos?

No se cumple con las políticas, estatutos y reglamentos establecidos, ya que los mismos no son conocidos por todos los compañeros.

10. La Asociación cuenta con un manejo económico eficiente?

Se cuenta con un manejo económico aceptable, con la utilización de un sistema de contabilidad confiable y un control de cuenta bancaria registrada con dos firmas de responsabilidad.

INTEPRETACION:

Luego de aplicar la entrevista a los directivos de la Asociación se puede concluir que existen falencias en la gestión que se detallan a continuación:

- La falta de un Plan Estratégico ocasiona ineficiencia en el desarrollo de las actividades, por no existir metas y objetivos específicos que cumplir.
- El incorrecto manejo de los recursos tanto materiales, financieros, humanos provocan ineficiencia, y pérdidas económicas.
- La administración no socializa de una forma eficiente los reglamentos, estatutos establecidos por la empresa.

2.6 Aplicación de Encuesta

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS, EMPLEADOS Y TRANSPORTISTAS DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI-ASOTRAPEC

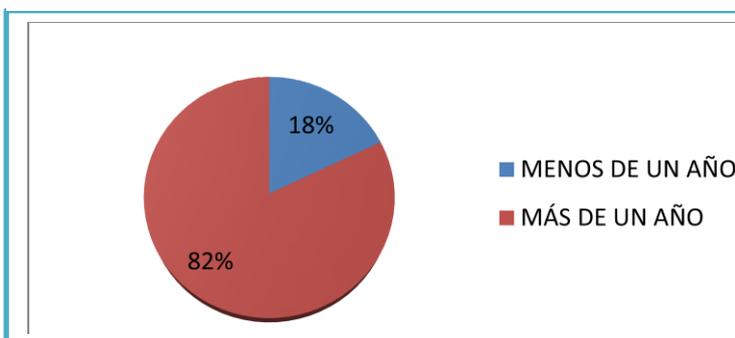
1. QUE TIEMPO TRABAJA EN LA EMPRESA?

TABLA No. 2. 1
TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE UN AÑO	15	18%
MÁS DE UN AÑO	69	82%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO No.2. 1
TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPESA



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total encuestado, el 82% tienen un tiempo de trabajo superior a un año, por el contrario el 18% tienen un tiempo de trabajo inferior a un año.

Se denota que más de la mitad de encuestados tienen estabilidad laboral superior a un año, que da la tranquilidad necesaria para realizar su trabajo sin coerción.

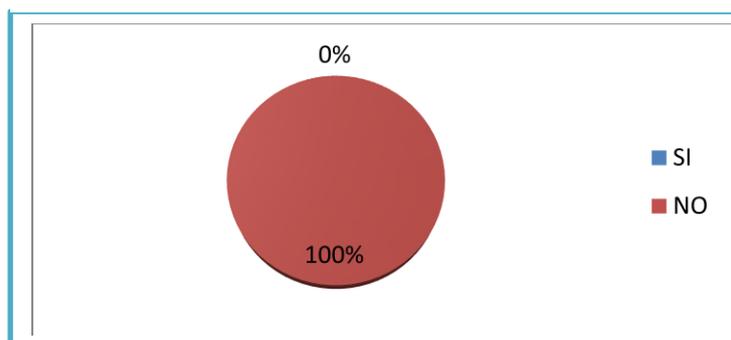
2. POSEE POR ESCRITO LA DESCRIPCIÓN DE SUS FUNCIONES?

TABLA No. 2. 2
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	84	100%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO No.2. 2
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de encuestados manifiestas que no disponen de un Manual que describa las funciones por escrito.

Tanto socios, empleados y transportistas de ASOTRAPEC no disponen de un Manual de sus Funciones que les permita trabajar de una forma eficiente y eficaz.

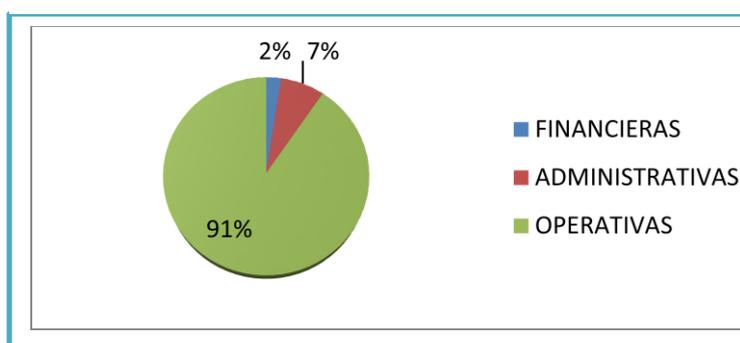
3. CUÁLES PIENSA QUE SON LAS MAYORES DIFICULTADES QUE PRESENTA LA EMPRESA?

TABLA No. 2. 3
DIFICULTADES DE LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FINANCIERAS	2	2%
ADMINISTRATIVAS	6	7%
OPERATIVAS	76	91%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO No.2. 3
DIFICULTADES DE LA EMPRESA



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los encuestados consideran en 91% que las mayores dificultades que se presentan en la empresa son de carácter operativo.

Tanto socios, empleados y transportistas de ASOTRAPEC consideran como principales dificultades para la empresa las de carácter operativo, es decir las referentes a organización de logística, inconvenientes en carretera, y por actores externos.

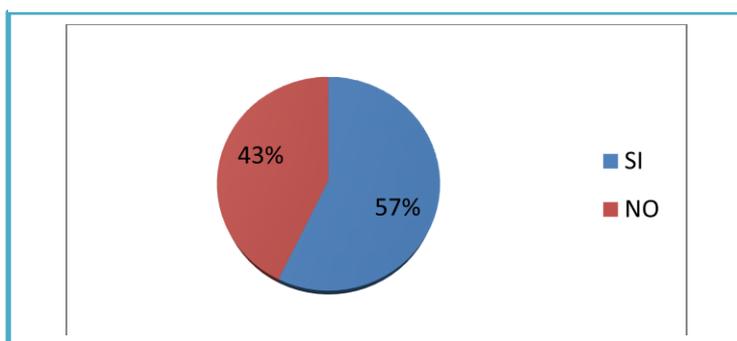
4. CONSIDERA QUE LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO ESTÁ LIMITADA A LA AUTORIZACIÓN DE SUS SUPERIORES?

TABLA No. 2. 4
LIMITACIÓN DE TRABAJO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	57%
NO	36	43%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO No.2. 4
LIMITACIÓN DE TRABAJO



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Respecto a la pregunta realizada el 57% de las personas que fueron encuestadas opina que su trabajo está limitado a la autorización de sus superiores, mientras que el 43% de las personas responden que su trabajo no se limita por la autorización de sus superiores.

Se puede visualizar en gran medida que el trabajo de los empleados, socios y transportista está limitado por las decisiones y autorizaciones de los superiores, que en este caso son los administradores de la empresa.

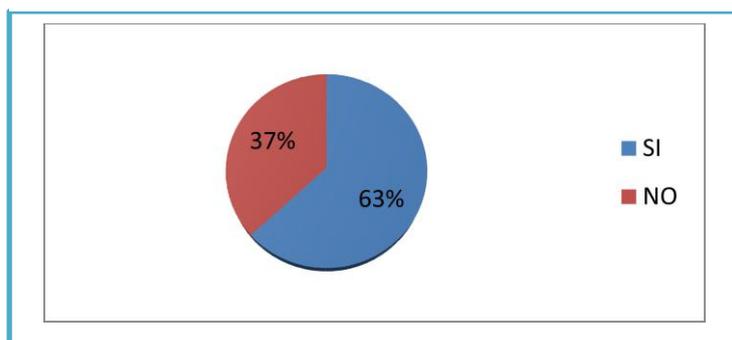
5. POSEE LA EMPRESA UN SISTEMA CONTABLE ADECUADO Y EFICIENTE?

TABLA No. 2. 5
SISTEMA CONTABLE

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	53	63%
NO	31	37%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO No.2. 5
SISTEMA CONTABLE



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 63% de las personas encuestadas respondieron que la empresa sí posee un sistema contable adecuado y eficiente. Por otra parte el 37% de los encuestados asevera que la empresa no cuenta con un registro contable adecuado.

Respecto a esta pregunta los encuestados sostienen en su mayoría que la empresa sí posee un sistema contable adecuado y eficiente, lo que es una fortaleza de la empresa el poder conocer en el momento requerido su situación financiera y económica, lo que le servirá para la toma de decisiones,

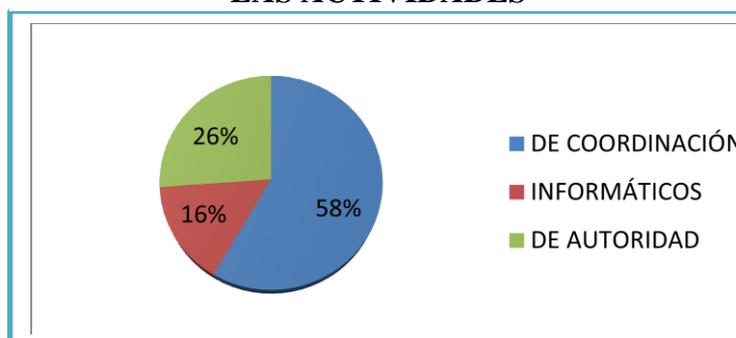
6. CUÁLES PIENSA QUE SON LOS MAYORES INCONVENIENTES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO NORMAL DE LAS ACTIVIDADES?

**TABLA No. 2. 6
DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE
LAS ACTIVIDADES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE COORDINACIÓN	49	58%
INFORMATICOS	13	16%
DE AUTORIDAD	22	26%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO No.2. 6
DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE
LAS ACTIVIDADES**



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 58% de las personas encuestadas respondieron que los mayores inconvenientes para el desarrollo normal de las actividades son debido a falta de coordinación, el 26% asevera que se tiene problemas informático si y el 16% considera que existen inconvenientes de autoridad.

Los problemas de coordinación de decisiones y operaciones influyen de manera negativa en el desarrollo de las actividades de la empresa haciendo a la misma menos eficiente.

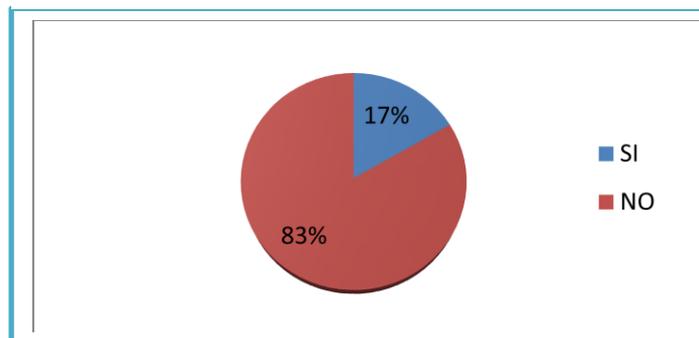
6. TIENE CONOCIMIENTO DE LOS REGLAMENTOS ESTABLECIDOS PARA EL DESARROLLO DE CADA UNO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO?

**TABLA No. 2. 7
CONOCIMIENTO DE REGLAMENTOS**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	17%
NO	70	83%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO No.2. 7
CONOCIMIENTO DE REGLAMENTOS**



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 83% de las personas encuestadas respondieron que no conocen los reglamentos establecidos para cada uno de los puestos de. Por otra parte el 17% de los encuestados asevera conocerlos.

Respecto a esta pregunta los encuestados sostienen en su mayoría que no tienen conocimiento sobre los reglamentos que rigen el desarrollo de cada uno de los puestos de trabajo.

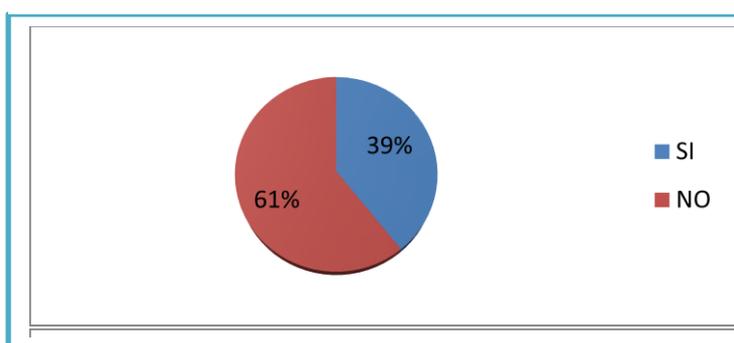
7. EXISTE UN ORDEN JERÁRQUICO APROPIADO Y TOTALMENTE DEFINIDO?

TABLA No. 2. 8
ORDEN JERÁRQUICO DEFINIDO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	39%
NO	51	61%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO No.2. 8
ORDEN JERÁRQUICO DEFINIDO



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Respecto a la pregunta realizada el 61% de las personas que fueron encuestadas opina que no existe un orden jerárquico definido, mientras que el 39% de las personas supieron responder por la alternativa que si existe un orden jerárquico apropiado y totalmente definido.

Se puede visualizar en gran medida que no se encuentra definido totalmente y de forma apropiada el orden jerárquico.

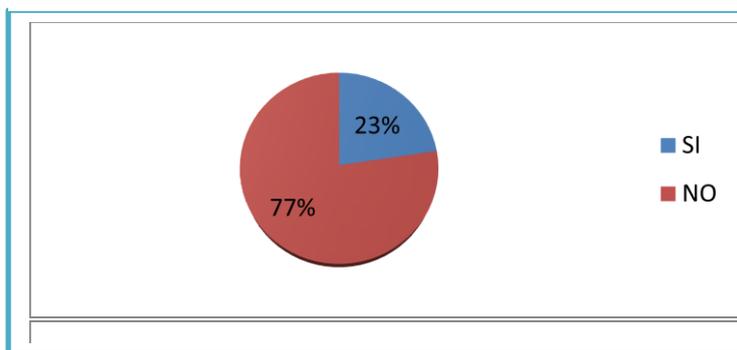
9. EXISTEN PLANES DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS, SOCIOS Y TRANSPORTISTAS?

TABLA No. 2. 9
PLANES DE CAPACITACIÓN

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	23%
NO	65	77%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

GRÁFICO No.2. 9
PLANES DE CAPACITACIÓN



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total encuestado, el 77% se pronunciaron por la no existencia de planes de capacitación para empleados, socios y transportistas; por el contrario el 23%, respecto a esta pregunta, opinan conocer de planes de capacitación.

La mayoría de encuestados aseveran que no existen planes de capacitación para el personal que es parte de ASOTRAPEC.

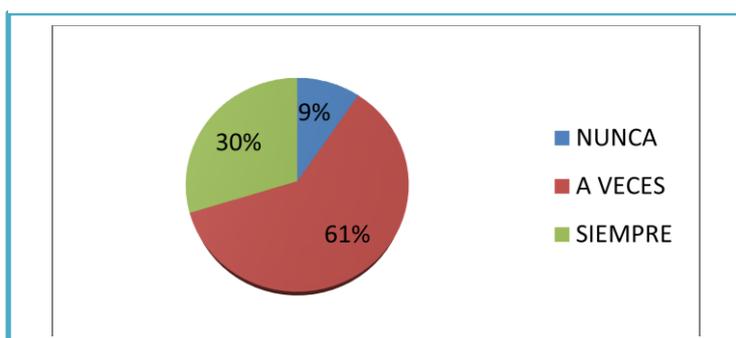
10. EXISTE CONTROL PERMANENTE DE LA ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN CADA PUESTO DE TRABAJO?

**TABLA No. 2. 10
CONTROL PERMANENTE DE ACTIVIDADES**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	8	9%
A VECES	51	61%
SIEMPRE	25	30%
TOTAL	84	100%

FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO No.2. 10
CONTROL PERMANENTE DE ACTIVIDADES**



FUENTE: Empleados, Socios y Transportistas de ASOTRAPEC
ELABORADO POR: Las Investigadoras

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las personas que tienen relación con el trabajo administrativo, el 61% responde que si está bajo un control esporádico permanente de la actividades que realiza, mientras que el 30% manifiesta que se ejerce un control continuo de las actividades que realiza, el 9% de los encuestados indica que no está bajo control de las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo.

Más de la mitad de encuestados manifiesta que se encuentra bajo control permanente o esporádico del trabajo que realiza.

2.7 Conclusiones y Recomendaciones

De los resultados obtenidos a través de la técnica de recolección de la información y que se relacionan con las interrogantes especialmente con la Hipótesis planteada, se confirma que no contar con un Sistema de Auditoría de Gestión obstruye el correcto y efectivo desarrollo de las actividades de la institución e incluso la mala práctica por actos de corrupción, por lo que es vital crear un modelo de Auditoría de Gestión y su implementación.

2.7.1 Conclusiones

- Del universo encuestado la mayor parte concuerda que se debe realizar una Auditoría de Gestión a la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, ya que a través de ella se haría más eficiente la gestión administrativa, financiera y operativa de la institución.
- Existe una opinión clara que la Auditoría de Gestión es una herramienta que serviría para mejorar la gestión de los administradores y por ende la eficiencia y eficacia de las personas que directa o indirectamente trabajan en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi.
- No existe un Modelo de Gestión a seguir que permita una administración eficiente de los recursos que maneja la institución.

2.7.2 Recomendaciones

- La aplicación correcta de una Auditoría de Gestión ayudará a los administradores de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi a minimizar riesgos de malas prácticas administrativas, económicas y operativas.
- Es necesario normar las actividades y funciones de todos y cada uno de los socios, empleados y transportistas, que deben disponer de manuales de

funciones para así cumplir y hacer cumplir de manera responsable y eficiente con el trabajo encomendado.

- Es importante diseñar un Modelo de Gestión cuya aplicación permita una administración eficiente de los recursos físicos y materiales que maneja la institución.

CAPÍTULO III

3 Aplicación de la Propuesta

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA DE GESTIÓN A LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC UBICADA EN LA PARROQUIA ELOY ALFARO, DEL CANTON LATACUNGA AL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012. “

3.1 Introducción

En el presente capítulo se efectuará la Aplicación de una Auditoría de Gestión a la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi – ASOTRAPEC.

La Auditoría de Gestión no es solamente una recolección de datos y una verificación de cumplimiento de los procesos tanto administrativos, financieros y operativos, sino que, implica que con esa base de datos se realice un análisis profundo que nos permita evaluar si lo ejecutado ha servido para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

El papel de la Auditoría de Gestión es indicar como están funcionando los procesos que se realizan en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, así como permitirnos identificar métodos adecuados que se deben aplicar para mejorar los mismos.

La función de la Auditoría es, por tanto doble, pues no sólo consiste en indicar fallos, sino en proponer sugerencias y soluciones ágiles y reales.

3.2 Justificación

El problema se manifiesta en la falta de optimización de la gestión de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC, es decir falta de eficiencia (productividad), economía (costo/beneficio) y efectividad (logros de metas y objetivos).

Las causas del problema se pasan a detallar enseguida: De la información recabada de la Asociación de Transporte Pesado ASOTRAPEC, se ha determinado:

- Falta de planeación, toda vez que estas entidades solo trabajan para el corto plazo y en buena cuenta para el día a día;
- Falta de organización estructural y funcional adecuadas, lo que origina problema tanto con clientes internos y externos.
- Deficiente dirección empresarial por falta de administradores con competencias que les permita desempeñar sus funciones de forma adecuada en la toma de decisiones.

La Auditoría de Gestión Propuesta ayudará a conocer las falencias existentes en la organización tanto administrativas, operativas y de control y proponer soluciones que ayuden a mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC, por lo tanto ayudará en la toma de decisiones en el futuro.

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Aplicar una Auditoría de Gestión en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi-ASOTRAPEC al período 01 enero al 31 de diciembre del 2012, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en el manejo y control de sus recursos utilizando las técnicas más adecuadas en función del tipo de organización, con el propósito de evaluar y determinar las falencias de la gestión administrativa de la empresa para la correcta toma de decisiones.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar e identificar las falencias existentes en el desarrollo de la Gestión Administrativa y Financiera en ASOTRAPEC en el período 01 Enero al 31 Diciembre del 2012.
- Diagnosticar el grado de eficiencia, efectividad y economía en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi para determinar las fortalezas y debilidades que afectan al desarrollo de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi.
- Emitir el informe final correspondiente, que contenga conclusiones y recomendaciones que sirvan de soporte para el mejoramiento del Proceso de Gestión de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi.

3.5 Diseño de la Propuesta

La aplicación de la Auditoría de Gestión a la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC estará conformada por tres archivos que se describen a continuación:

Archivo de Planificación, abarca todas las actividades, desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información adecuada como contrato, propuesta de servicios, distribución de trabajo, siglas a utilizar por los integrantes del equipo, cronograma de trabajo, marcas de auditoría, personal con quien se coordinará directamente el trabajo, carta de compromiso, memorando de planificación, visita previa, matriz FODA, definición de componentes y evaluación preliminar de la estructura del control interno, lo cual permitirá conocer de mejor manera a la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC auditada.

Archivo Permanente, contiene la información de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC como la reseña histórica, misión y visión, objetivos, valores y principios, dirección, croquis, lista de socios, actividades que desarrolla cada una de las áreas, servicios que se ofrecen, clientes y proveedores actuales, estado de situación financiera, estado de resultados, organigrama estructural que posee la institución y las actividades que desempeña la misma.

Archivo Corriente, contiene la ejecución de los papeles de trabajo de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC como programas de trabajo, evaluación general, y específica del control interno, matriz de ponderación financiera, determinación de riesgo y confianza, indicadores de gestión, hoja de resumen de hallazgos por componentes, y por último, mediante la emisión del informe final que contenga conclusiones y recomendaciones, que son la base fundamental para la toma de decisiones.

3.6 Archivo de Planificación

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

GUÍA DE ARCHIVOS DE TRABAJO

Empresa Auditada: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
ASOTRAPEC

Dirección: Provincia De Cotopaxi, Cantón Latacunga

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

APL 1 Administración de la Auditoría

REF. P/T	DETALLE	No.
C	Contrato	4/4
PS	Propuesta de servicios	7/7
DT	Distribución del trabajo	1/1
SIF	Siglas a utilizar por los integrantes del equipo	1/1
CA	Cronograma de Actividades	1/1
MA	Marcas de Auditoría	1/1
PCDT	Personal con quien se coordinará directamente el trabajo	1/1
CC	Carta de compromiso	2/2

GUÍA DE ARCHIVOS DE TRABAJO

Empresa Auditada: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
ASOTRAPEC

Dirección: Provincia De Cotopaxi

Tipo de Auditoría: Auditoria de Gestión

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

APL 2 Planificación Estratégica

REF. P/T	DETALLE	Nº
MP	Memorándum de Planificación	7/7
VP	Visita Previa	2/2
FODA	Matriz FODA	1/1
DC	Definición de componentes	1/1
EPCI	Evaluación de preliminar de la estructura del control interno	2/2

3.6.1 APLI ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA

3.6.1.1 Contrato de Servicios de Auditoría de Gestión

En la ciudad de Latacunga a los 22 días del mes de febrero del 2013 se celebra el presente contrato de presentación de servicios de Auditoría por una parte la ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC, representada por el Sr Fernando Palma, en carácter de presidente y como tal Representante Legal y que en lo sucesivo se denominará EL CLIENTE, por la otra parte la firma auditora JM AUDITORES S.A. representada por la Señora Miriam Rosalba Amores Carrera a quien en adelante y para el efecto del presente contrato se denominará CONTRATADA, los comparecientes ecuatorianos, mayores de edad, capaces para contraer obligaciones, libre y voluntariamente comparecen a celebrar, al tenor de las siguientes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMERA:

OBJETO: Por virtud del presente contrato, la firma auditora se compromete a aplicar una Auditoría de Gestión correspondiente al periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 a la **ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI, ASOTRAPEC.**

CLÁUSULA SEGUNDA:

ALCANCE: De conformidad con las leyes establecidas, la auditoría se efectuará en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con libertad y autonomía técnica y administrativa, que permita emitir.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

una opinión sobre la gestión de la organización.

CLÁUSULA TERCERA:

AUTONOMÍA DE LAS PARTES: Las actividades, obligaciones y operaciones derivadas del contrato, serán desarrolladas por las partes con total autonomía jurídica, técnica, financiera y contable.

Cada una de las partes será exclusivamente responsable por el pago de salario, prestaciones, indemnizaciones, retenciones en la fuente, aportes fiscales o cualquier otro pago de similar origen, que se cause o deba hacerse respecto de las personas que libremente utilice para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente contrato.

CLÁUSULA CUARTA:

OBLIGACIONES DEL CLIENTE.-El cliente deberá poner a disposición del auditor la información, documentos y registros que solicite durante el desarrollo de la auditoría, comprometiéndose a brindar la cooperación necesaria para facilitar la consecución del trabajo de auditoría en el plazo previsto.

CLÁUSULA QUINTA:

OBLIGACIONES DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DECOTOPAXI.- No incluyen honorarios porque se trata de una práctica para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, su ejecución se lo hará según lo señalado en el cronograma de trabajo:

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

- a. Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener y documentar la evidencia válida y suficiente sobre cada uno de los asuntos sujetos a la Auditoría.
- b. Obrar con especial diligencia en forma leal y transparente con el auditor. Entre otras cosas, esta obligación incluye el deber de abstenerse de difundir informes, versiones, comentarios sobre las deficiencias en que se incurran durante la Auditoría.

CLÁUSULA SEXTA:

OBLIGACIONES DEL AUDITOR.- Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen las obligaciones del auditor circunscriben el alcance y metodologías establecidas en la propuesta. En atención a lo anterior asume las siguientes obligaciones:

- a. Realizar la Auditoría de Gestión, conforme a las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) en Ecuador.
- b. Evaluar la Eficiencia, Eficacia, Economía, Equidad de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
- c. Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones adecuadas que sirvan de sustento para mejorar las distintas actividades de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi.

CLÁUSULA SÉPTIMA:

DURACIÓN.-De conformidad en el presente contrato, la firma de Auditoría prestará sus servicios de auditoría externa a la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi ASOTRAPEC, durante los meses

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

C
4/4

comprendidos entre el 01 de marzo al 31 de julio del 2013.

CLÁUSULA OCTAVA:

ACEPTACIÓN.- Las partes aceptan el contenido total y cada una de las cláusulas precedentes, para constancia de lo estipulado firman el presente convenio, en el lugar y fecha indicada.

En prueba de conformidad se firman dos ejemplares del mismo tenor.

Sr. Fernando Palma
PRESIDENTE
ASOTRAPEC

Sra. Miriam Amores
GERENTE
JM AUDITORES S.A.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

PS
1/7

3.6.1.2 Carta de Presentación

Latacunga, 01 de marzo del 2013

Señor

Fernando Palma

**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO
DE COTOPAXI**

Presente.-

De nuestra consideración:

En calidad de representante de JM AUDITORES S.A. pongo a su consideración el curriculum de las señoras Miriam Amores y Jenny Paucar, egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes proponemos aplicar una Auditoría de Gestión en la institución que usted dirige, como último requisito para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Egresada Miriam Amores

JM AUDITORES S.A.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

CURRICULUM VITAE



DATOS PERSONALES

Nombre completo: Jenny Elizabeth Paucar Espinel
Fecha y lugar de nacimiento: Latacunga, 20 de junio de 1979
Estado civil: Soltera
Dirección actual: Cdla. Tibamba casa 3I -12B
Dirección de correo electrónico: neplosymangueras@gmail.com
Teléfonos: 2810-570 / 2800605

PREPARACIÓN ACADÉMICA

Instrucción Primaria: Escuela Luis Fidel Martínez
Instrucción Secundaria: Colegio La Providencia
Instrucción Superior: Universidad Técnica de Cotopaxi
EGRESADA DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CURSOS DE CAPACITACIÓN

Seminario de Tributación: FUNDEL - Latacunga
Seminario Mercado de Valores: Bolsa de Valores – Quito

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

PS
3/7

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo
Neplos y Mangueras	Auxiliar Contable

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono
Sr. Galo Arcos Paredes	0958998280
Lic. Msc. Maribel Arcos	0984648370

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

CURRICULUM VITAE



DATOS PERSONALES

Nombre completo: Miriam Rosalba Amores Carrera
Fecha y lugar de nacimiento: Latacunga abril 28, 1968
Estado civil: Casada
Dirección actual: Tnte. Hugo Ortiz y Cueva de los
Dirección de correo electrónico: miriamamores@gmail.com
Teléfonos: 2810965 / 2804687

PREPARACIÓN ACADÉMICA

Instrucción Primaria: Escuela Elvira Ortega
Instrucción Secundaria: Colegio Victoria Vascones Cuvi
Instrucción Superior: Escuela Superior Politécnica del
Ejército.
TECNÓLOGA PROGRAMADORA
Instituto Superior Vicente León
TÉCNICO SUP SECRETARIADO
EJECUTIVO BILINGÜE
Universidad Técnica de Cotopaxi
EGRESADA DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

PS
5/7

CURSOS DE CAPACITACIÓN

Seminario de Tributación	FUNDEL - Latacunga
Seminario Mercado de Valores	Bolsa de Valores – Quito

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa	Cargo
Nabisco Ecuador S.A.	Auxiliar Contable
PROVEFRUT S.A.	Contadora de Planta
GRUSAM DISENSA	Contadora
PUZZOTRANS S.A.	Contadora

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono
Ing. Fernando Segovia	0996840065

Elaborado: A C M R - P F I F	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

PS
6/7

CARTA DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA

Latacunga, 01 de marzo del 2013

Señor

Fernando Palma

**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO
DE COTOPAXI**

Presente.-

De nuestra consideración:

La firma de Auditoría JM AUDITORES S.A. representada por la Sra. Miriam Rosalba Amores Carrera, mediante la presente notifica que todos sus trabajos se realizarán de acuerdo a las normas actualmente establecidas por la ley, como: Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA) y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA). Las normas mencionadas permitirán que la Auditoría se realice de una forma limpia y transparente garantizando los informes de manera clara y objetiva.

Es necesario mencionar que se cuenta con la respectiva capacidad y profesionalismo para el desarrollo del trabajo.

Atentamente,

Egresada Miriam Amores
JM AUDITORES S.A.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

PS
7/7

CARTA DE CONFLICTO DE INTERESES

Latacunga, 01 de marzo del 2013

Señor

Fernando Palma

**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO
DE COTOPAXI**

Presente.-

De nuestra consideración:

La presente tiene por objeto dar a conocer que en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi que usted dirige no existe ningún pariente o allegado a la empresa auditora, por lo tanto debo manifestar que el trabajo se realizará de manera independiente, lo cual llevará a emitir un informe correcto de la situación actual.

Además puedo recalcar que el trabajo realizado por la empresa auditora será de manera profesional y responsable.

Atentamente,

Egresada Miriam Amores
JM AUDITORES S.A

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-03-2013

3.6.1.3 Carta de Distribución de Trabajo

Latacunga, 01 de marzo del 2013

Señor

Fernando Palma

**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO
DE COTOPAXI**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente la empresa auditora se dirige a ustedes para darles a conocer la distribución de trabajo en la Auditoría de Gestión que se desarrollará en su prestigiosa institución del periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Planeación de Trabajo	Sra. Miriam Amores Sra. Jenny Paucar
2	Ejecución del Trabajo	Sra. Miriam Amores Sra. Jenny Paucar
3	Elaboración del Informe	Sra. Miriam Amores Sra. Jenny Paucar

Atentamente,

Egresada Miriam Amores

JM AUDITORES S.A.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-03-2013

3.6.1.4 Siglas a utilizar por los Integrantes del Equipo

En la presente Auditoría se utilizará en todo el proceso las siguientes siglas del equipo de trabajo, que facilitarán la interpretación de la información.

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
Dra. López Fraga Patricia Geraldine	Supervisora	LFPG
Sra. Amores Carrera Miriam Rosalba	Auditora	ACMR
Sra. Paucar Espinel Jenny Elizabeth	Auditora	PEJE

Este equipo de trabajo será el pilar fundamental para una eficiente Auditoría que ayude a visualizar las falencias existentes en la empresa.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-03-2013

3.6.1.5 Cronograma de Actividades

AUDITORÍA DE GESTIÓN	Inicio: 01 MARZO 2013	Terminación: 31 JULIO 2013
---------------------------------	----------------------------------	---------------------------------------

Nº	ACTIVIDADES	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
1	Visita Preliminar a la Asociación	X				
2	Recopilación de la Información	X				
3	Planificación		X			
4	Programación		X			
5	Elaboración de los Papeles de Trabajo			X		
6	Ejecución del Trabajo			X	X	
7	Revisión y Evaluación del Control Interno				X	
8	Comunicación de resultados				X	
09	Redacción del borrador del informe Final					X
10	Presentación del Informe, conclusiones y Recomendaciones					X

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-03-2013

3.6.1.6 Marcas de Auditoría

Las presentes marcas de auditoría son de vital importancia para el desarrollo del presente examen de gestión.

MARCAS	SIGNIFICADO
Σ	Sumatoria
\square	No aceptable
β	Calculado
\emptyset	No reúne los requisitos.
a, b, c,....	Hallazgos de Auditoría.
Δ	Aceptable
	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.
PPC	Papeles proporcionados por el cliente
	Documento que no llena requisitos legales
	Sin documento de respaldo
	Verificado por el auditor
	Comparado
	Analizado
X	Aplica

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-03-2013

3.6.1.7 Personal con quién se coordinará directamente el trabajo

El equipo de trabajo no solo lo integra la Auditora sino también la empresa involucrada a la que se va a aplicar la Auditoría, ya que son el pilar fundamental para que exista una información confiable y acertada.

En un período determinado del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, para posteriormente emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que servirán para la toma de decisiones.

La información que se facilite a la firma será de gran ayuda y mejorará el desempeño de la Auditoría y de base para la toma de decisiones de manera eficiente y eficaz

NOMBRE	CARGO
Sr. Fernando Palma	Presidente
Sr. Hernán Amores	Tesorero/Gerente
Srta. Norma Quispe	Contadora

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

CC
1/2

3.6.1.8 Carta Compromiso

Latacunga marzo 04, 2013

Señor

Fernando Palma

**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO
DE COTOPAXI**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente las tesis: Amores Carrera Miriam Rosalba y Paucar Espinel Jenny Elizabeth, egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialidad Contabilidad y Auditoría, aceptan realizar y colaborar con su prestigiosa Institución, durante el periodo comprendido entre el 01 de marzo al 31 de julio del 2013, el mismo que permitirá sugerir mejoras en la gestión de la empresa.

La presente Auditoría se realizará de acuerdo a las normas actualmente establecidas por la Ley, como: Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA) y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), que serán la base fundamental para una información confiable que facilite la emisión del informe final.

El Examen Incluirá:

- Recopilación de la información básica para la realización de la Auditoría.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-03-2013

- Verificación de las actividades y funciones que desempeña la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi.
- Evaluación del nivel de cumplimiento de las metas, políticas y objetivos institucionales.
- Elaboración de cuestionarios del control interno tanto general y específico por componente.
- Preparación de matrices de ponderación del riesgo y de confianza.
- Emisión de un borrador del informe final de la Auditoría realizada.

El propósito del presente examen es emitir un informe, que contenga conclusiones y recomendaciones de todos los resultados obtenidos sobre el nivel de cumplimiento de las metas, políticas y objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia, economía, equidad y ecología. Es de vital importancia que los miembros de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi proporcionen la información que se requiera para la auditoría, para trabajar satisfactoria y eficientemente.

Para confirmar su autorización a la aplicación de la Auditoría de Gestión en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012., sírvase firmar el documento adjunto.

Atentamente,

Egresada Miriam Amores

JM AUDITORES S.A.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-03-2013

3.6.2 APL2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.6.2.1 Memorandum de Planificación

Entidad: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
Auditoría de Gestión: Recursos Humanos, Financieros y Administrativos
Periodo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012
Preparado por: Amores Carrera Miriam Rosalba
Revisado por: Dra. López Fraga Patricia Geraldine

Requerimiento de la Auditoría

Emitir un informe que contenga conclusiones y recomendaciones que serán la base para una buena toma de decisiones.

Fechas de Intervención

- Carta de compromiso 04 – marzo – 2013
- Inicio del trabajo en campo 06 – marzo – 2013
- Finalización del trabajo en campo 30 – junio – 2013
- Emisión del borrador del informe 15 – julio – 2013
- Presentación del informe final de auditoría 31 – julio – 2013

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-03-2013

Equipo Multidisciplinario

- Supervisora LFPG Dra. López Fraga Patricia Geraldine
- Auditora ACMR Sra. Amores Carrera Miriam Rosalba
- Auditora PEJE Sra. Paucar Espinel Jenny Elizabeth

El presente equipo de trabajo será la base fundamentalmente para aplicarla Auditoría de Gestión de forma eficiente.

Días Presupuestados

Los días planificados para la aplicación de la Auditoría son 105 días laborales

- Archivo de Planificación 37 días
- Archivo Permanente 08 días
- Archivo Corriente 60 días

Recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos

Los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos que se utilizaran para el desarrollo de la tesis son los siguientes:

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-03-2013

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TECNOLÓGICOS	RECURSO ECONÓMICO
Supervisora: Dra. López Fraga Patricia Geraldine Auditora: <ul style="list-style-type: none">• Amores Carrera Miriam Rosalba• Paucar Espinel Jenny Elizabeth	<ul style="list-style-type: none">• Hojas de papel bond• Perfiles• Separadores de Páginas• Esferos• Portaminas• Copias	<ul style="list-style-type: none">• Memory Flash• Calculadora• Computadora• Impresora• Internet	El costo de la realización de la tesis será financiado por las postulantes.

Enfoque de la Auditoría

La presente Auditoría de Gestión está orientada a determinar el nivel de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la que se manejan los recursos y si éstos cumplen a cabalidad con todo lo estipulado por la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi.

Objetivos

Objetivo General

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-03-2013

Aplicar la Auditoria de Gestión en la Asociación de Transporte de Cotopaxi, que permita evaluar el grado de eficiencia con que se manejan los recursos disponibles y el logro de los objetivos de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, Cantón Latacunga, en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Objetivos Específicos

- Verificar el manejo de los recursos disponibles que permita mejorar las actividades económicas, administrativas y financieras de la directiva de manera eficiente y eficaz.
- Comprobar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes en la ejecución de las actividades desarrolladas por la Asociación permitiendo mejorar la gestión institucional.
- Emitir un informe que contengan conclusiones y recomendaciones que constituyan una herramienta primordial para la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, permitiendo tomar decisiones adecuadas.

Alcance

La presente Auditoría de Gestión se llevará a cabo en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, en donde se podrá evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja los recursos disponibles y el logro de los objetivos planeados por la misma.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-03-2013

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión a utilizarse en el proceso de la Auditoría se detallan a continuación:

INDICADORES DE GESTIÓN	
Misión	$\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total de trabajadores}}$
Visión	$\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total de trabajadores}}$
Objetivos	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$
Valores	$\frac{\text{Trabajadores que aplican Valores}}{\text{Total de Trabajadores}}$

INDICADORES DE EFICACIA	
Eficacia	$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$

INDICES DE RECURSOS HUMANOS	
Recursos Humanos	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Cursos de Capacitación}}$

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-03-2013

J.M. AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

MP
6/7

INDICES DE PRODUCTIVIDAD

Índice de Productividad

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número de Trabajadores}}$$

INDICADOR DE SOLIDEZ

Índice de Solidez
(Endeudamiento)

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Liquidez Corriente

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Capital de Trabajo

Activo Corriente – Pasivo Corriente

Elaborado:

A.C.M.R. -P.E.J.E.

Fecha:

05-03-2013

Revisado:

L.F.P.G

Fecha:

05-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

MP
7/7

INDICADORES DE ECOLOGÍA

Educación Ambiental	Número de Empleados Capacitados
	Total de Empleados
Nivel de Contaminación	Control Emisión de CO2
	Flota Vehicular

Firmas de Responsabilidad

Dra. Patricia López
SUPERVISORA

Egresada Miriam Amores
JM AUDITORES S.A.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-03-2013

3.6.2.2 Visita Previa

Información General

Nombre de la Empresa: ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI

Dirección: Remigio Romero y Cordero S/N y Jorge C.

Teléfono: 03 2809-687

Correo Electrónico: asotrapec@hotmail.com

Horario de Atención: Lunes a Viernes 08:30-12:30 y 14:30-17:30
Sábado 09:00 -14:00

Fecha de Creación: 24-09-2002

Estructura Organizacional

Asamblea General

Directorio

Presidente Sr. Fernando Javier Palma

Gerente/Tesorero Sr. Hernán Amores

Contadora Srta. Norma Quispe

Secretaria Sra. Eliza Sailema

Logística Sra. Jenny Zapata

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 06-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 03-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

VP
2/2

La estructura organizacional es de vital importancia para el buen funcionamiento y desempeño institucional.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Dra. Patricia López
SUPERVISORA

Egresada Miriam Amores
JM AUDITORES S.A.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 06-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 03-03-2013

3.6.2.3 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Eficiencia en el servicio	Amplio nicho de Mercado en el país
Servicio de transporte pesado de carga con equipo especial	Poseer todos los documentos habilitantes para realizar la operación de transporte
Utilización de Sistema informático comercial contable implementado en la empresa	Satisfacer la necesidad de transporte eficiente a las empresas industriales del país.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de oficinas en la principales ciudades del país	Variaciones del mercado y la competencia desleal generada por empresas de transporte con menor calidad de servicio y tarifas inferiores.
Los Estatutos de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi no han sido reformados desde la conformación de la empresa.	Imposibilidad de acceder al PLAN RENOVA, por no poseer Permiso de Operación, a diferencia de la competencia.
Falta Planificación de estrategias de trabajo a aplicar en un futuro inmediato	Falta de seriedad en el pago por servicios prestados de transporte de algunas empresas contratistas.
Poco talento humano especializado en funciones administrativas	Incremento en los costos de repuestos y accesorios para mantenimiento de los vehículos

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 08-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 08-03-2013

3.6.2.4 Definición de Componentes

DEFINICIÓN DE COMPONENTES

COMPONENTES	PROCESOS	DEFINICIÓN
Administrativo	Recepción/Secretaría	Proceso de recepción, revisión e ingreso de información al sistema
	Contabilidad	Es un proceso importante porque aporta con el registro contable de las transacciones de la Asociación.
	Logística	Es importante ya que permite manejar correctamente los servicios de transporte

Los procesos expuestos anteriormente facilitarán el trabajo de Auditoría, ya que mediante éstos se podrá obtener información concreta y correcta.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 08-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 08-03-2013

3.6.2.5 Evaluación Preliminar de la Estructura del Control Interno

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI

“ASOTRAPEC”

01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

CUESTIONARIO DIRIGIDO A TODO EL PERSONAL

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
1	La finalidad primordial que cumple la entidad es: <ul style="list-style-type: none">• El servicio de transporte• Actividad de Asociación	X X			Cuenta con equipo moderno que le permite prestar servicio de transporte especializado
2	ASOTRAPEC satisface las necesidades y exigencias de los clientes?	X			Cumple con los estándares requeridos por los clientes
3	Existe actualmente en ASOTRAPEC un plan estratégico y un manual de funciones?		X		Implementar el plan Estratégico y Manual de funciones que serán diseñados por las tesisistas.
4	ASOTRAPEC cuenta con un organigrama estructural?	X			
5	Cuenta ASOTRAPEC con un Sistema de Evaluación del Desempeño?		X		

Elaborado:
A.C.M.R. -P.E.J.E.

Fecha:
11-03-2013

Revisado:
L.F.P.G

Fecha:
11-03-2013

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO	N/A	
6	Existe información financiera confiable que sirva para la toma de decisiones efectivas?	X			Cuenta con un sistema informático contable que genera información inmediata
7	Los informes financieros son presentados en el tiempo determinado?		X		
8	Existe coordinación y comunicación entre los socios y la Directiva?	X			
9	Existen Políticas y Reglamentos estipulados por ASOTRAPEC?		X		
10	Se cumple de forma estricta con el horario de trabajo establecido?	X			
12	Existe plan de capacitación para la realización del trabajo		X		

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 11-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 11-03-2013

3.7 Archivo Permanente

***ARCHIVO
PERMANENTE***

GUÍA DE LOS ARCHIVOS DE TRABAJO

Empresa Auditada: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
ASOTRAPEC

Dirección: Provincia De Cotopaxi

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

3.7 ARCHIVO PERMANENTE

AP1 Información General

REF. P/T	DETALLE	N°
RH	Reseña Histórica de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi	1/1
MyV	Misión y Visión	1/1
O	Objetivos	1/1
V	Valores	1/1
D	Dirección de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi	1/1
C	Croquis	1/1
LS	Lista de Socios	2/2
ADA	Actividades que desarrolla la Administración	2/2

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

AP2 Actividad Comercial

REF. P/T	DETALLE	Nº
S	Servicios que presta ASOTRAPEC	1/1
CA	Clientes Actuales	1/1
PP	Proveedores Principales	1/1

AP3 Información Contable

REF. P/T	DETALLE	Nº
ESF	Estado de Situación Financiera	5/5
ERI	Estado de Resultados Integral	3/3

AP4 Organigrama

REF. P/T	DETALLE	Nº
OE	Organigrama Estructural	1/1
MF	Manual de Funciones	6/6

3.7.1 API INFORMACIÓN GENERAL

3.7.1.1 Reseña Histórica de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi

La Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi fue aprobada según acuerdo ministerial No.216-02 del 24 de septiembre del 2002 con 23 socios, quienes decidieron asociarse con la finalidad de procurar el mejoramiento del sistema de trabajo y por ende la situación socio-económica de sus asociados, defendiendo sus intereses y representándolos en contrataciones de trabajo que se lograren.

Por sus características se encuentra regida bajo los lineamientos del Ministerio de Inclusión Económica y Social, organismo de control para este tipo de entidades sin fines de lucro. A partir de la fecha de constitución ha venido trabajando por conseguir contratos de prestación de servicios de transporte suscribiéndolos a nombre de los socios, para cumplir los mismos con los vehículos de carga pesada de propiedad de cada uno de los socios.

Actualmente posee un parque automotor moderno, con 50 unidades modelos 2011 y 2012, con las que ha podido prestar servicios a empresas como MAMUT ANDINO, CON CERROAZUL, IMI DEL ECUADOR, BALTRA BIOFUEL, con quienes ha venido trabajando desde el inicio de su gestión, renovando contratos de prestación de servicios, gracias a la responsabilidad y eficiencia demostradas.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 12-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 12-03-2013

3.7.1.2 Misión y Visión

Misión

Nuestra Misión es proporcionar el servicio de transporte terrestre de carga pesada, con el fin de lograr la preferencia de nuestros clientes, transportando todo tipo de carga de manera confiable y segura, garantizando el tiempo de entrega pactada con las diferentes empresas, y cumpliendo con los estándares establecidos por la ley.

Visión

Ser reconocida como una de las mejores compañías del transporte pesado a nivel nacional, por la excelencia, experiencia e innovación de nuestro servicio cubriendo todas las rutas de nuestro país con seguridad y confiabilidad.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 13-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 13-03-2013

3.7.1.3 Objetivos

No se encuentran objetivos definidos ni establecidos por escrito en la empresa.

Encontrando un objetivo general dado por lógica básica que es el de obtener rentabilidad.

Objetivo General:

Nuestro objetivo es prestar un servicio de transporte de carga pesada, con eficiencia y calidad, estableciendo parámetros de seguridad, seriedad y confianza para nuestros clientes, de forma que sea rentable para nuestros socios; minimizando contratiempos y manteniendo la calidad de nuestro servicio.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 13-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 13-03-2013

3.7.1.4 Valores

Es la visión más amplia de lo que sucede a diario en la Asociación con el comportamiento de las personas, y sus relaciones con los demás.

VALOR	DEFINICIÓN
Puntualidad	Para la empresa es el valor más importante, el respeto de los tiempos, tanto de llegada y salida de los empleados, como en la atención a los requerimientos de los clientes internos y externos.
Calidad	Los productos o servicios ofrecidos deben ser siempre de excelencia.
Comunicación	La comunicación es un valor fundamental para la empresa, por lo que, las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes será fluida y sincera.
Trabajo en equipo	Desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
Honestidad	Orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
Responsabilidad	La empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 14-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 14-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

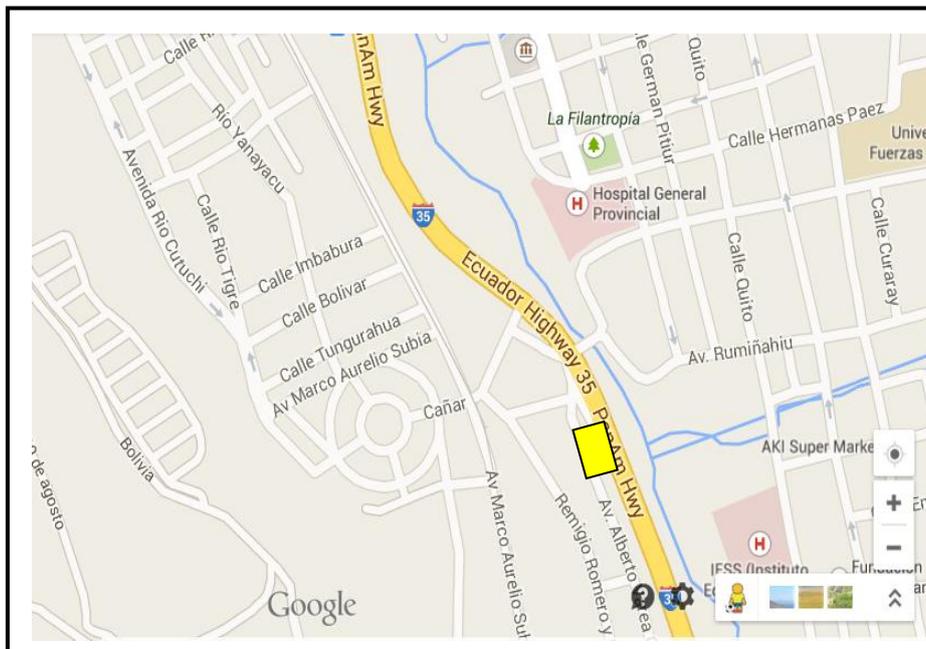
D
1/1

**3.7.1.5 Dirección de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
“ASOTRAPEC”**

La Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi se encuentra ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, en la parroquia Eloy Alfaro en las calles Remigio Romero y Cordero S/N y Jorge Carrera

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 14-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 14-03-2013

3.7.1.6 Croquis



Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 15-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 15-03-2013

3.7.1.7 Lista de Socios

La actual lista de socios se detalla a continuación:

LISTADO DE SOCIOS

No.	NOMBRES	Desde 01/12/2010 CÉDULA
1	Amores Arcos Gilberto	050055812-7
2	Álvarez Cisneros Edgar Bladimir	050230980-0
3	Álvarez Salazar Edgar Germánico	050081133-6
4	Agama Palma Enrique	050091775-2
5	Amores Sandoval Hernán	050016383-7
6	Borja parra José Leónidas	050050137-4
7	Corrales Herrera Luis Reimundi	050108927-0
8	Corrales Herrera Víctor Ovidio	050152538-0
9	Cisneros Casco Edison Bladimir	050153025-7
10	Cisneros Casco Héctor Germánico	050126298-4
11	Cisneros Palma Aníbal Junín	050047079-4
12	Chacón Chacón Telmo Arturo	050028115-9
13	Espín Parra Edgar Guillermo	050078578-7
14	Gallegos Álvarez María Ramona	050042407-2
15	Gallegos Álvarez Jorge Manuel	050027278-6
16	Granja Cordones Carlos Augusto	050010688-5
17	Herrera Álvarez Guillermo	050002148-0
18	Herrera Salas Diego Farith	050193229-7
19	Herrera Salas Guillermo Jovanni	050181317-4
20	Herrera Salas Byron Steeven	050196095-9
21	Hoyos Acurio Félix Alcides	050016069-2
22	Liger Álvarez Carlos Humberto	050014247-6
23	Murillo Cruz Luis Alonso	050004512-5
24	Olivo Cerda Adrián Fernando	050197380-4
25	Oña Sandoval German Mesías	170943929-1

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 17-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 17-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

LS
2/2

No.	NOMBRES	CEDULA
	LISTADO DE SOCIOS REGISTRADOS ASOTRAPEC	01/12/2010
26	Oña Iguago German	170166167-8
27	Palma Herrera César	050046688-3
28	Palma Fernando Javier	050170182-5
29	Palma Pacheco Cesar Iván	050203171-9
30	Quinteros Bohórquez Mario Hernán	050066731-6
31	Quinteros Olmedo Juan Carlos	050194013-4
32	Romero Salazar Jorge Luis	050091622-6
33	Riofrio Sánchez rolando	170708997-3
34	Tobar Ojos Juan Francisco	050140770-4
35	Través Moreno Cesar Augusto	170182274-2
36	Través Parra Mario Eduardo	050141884-2
37	Villavicencio Calvopiña Holger manolo	050197058-6
38	Zapata Cueva Héctor Aníbal	171177997-3
39	Zapata Jaramillo Víctor Hugo	170036156-9

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 18-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 18-03-2013

3.7.1.8 Actividades que desarrolla el Presidente

Art. 30.-El presidente, socio elegido según lo dispone este estatuto, como tal es el representante legal, judicial y extrajudicial de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi “ASOTRAPEC”.

Art. 31.-La obligaciones y facultades del Presidente Ejecutivo, son:

1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Asociación y a sus miembros.
2. Convocar obligatoriamente por intermedio del Tribunal Electoral a Asamblea General Extraordinaria que se realizará dentro de los primeros 15 días del mes de diciembre de cada dos años, para elegir el Presidente, Vicepresidente, vocales principales y suplentes de Comité Ejecutivo Provincial.
3. Presentar las ternas de las cuales el Comité Ejecutivo en su primera sesión nombrará el tesorero y secretario de la asociación.
4. Nombrará o contratará al asesor jurídico, contador y empleados de la asociación.
5. Presentará a conocimiento y resolución de la Asamblea General un informe anual de labores conjuntamente con el balance y resultados financieros que presente el tesorero a la asociación.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 19-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 19-03-2013

6. Convocar y presidir las Asambleas Generales, sesiones de directorio y representar a la asociación en todo acto social, cultural, deportivo o clasista que programe la entidad, los organismos de integración o instituciones públicas o privadas que tengan relación con el transporte terrestre de carga pesada.

7. Abrir y girar conjuntamente con el tesorero sobre las cuentas de ahorros o corrientes que a nombre de la asociación se mantengan en el sistema financiero nacional, por lo tanto responderá civil, penal y pecuniariamente con el tesorero por los fondos y patrimonio de la asociación.

8. Autorizará la entrega de copias simples o certificadas de los documentos que existan en el archivo de la institución.

9. Está facultado a dirimir con su voto todo empate que existan en las votaciones de Asambleas Generales y en las sesiones de Comité Ejecutivo.

10. Dispondrá que el tesorero efective en forma inmediata las ayudas sociales o económicas que en beneficio de los miembros de la asociación disponga el estatuto, reglamento interno o aquellas que legalmente hayan sido aprobadas por cualquier estamento de la entidad.

Las demás facultades y obligaciones que le confiera la ley, estatuto, reglamento interno y resoluciones tomadas por la Asamblea General.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 20-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 20-03-2013

3.7.2 AP2 Actividad Comercial

3.7.2.1 Servicios que presta la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi "ASOTRAPEC"

A continuación se detalla los servicios que presta la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi.

En el registro del servicio de rentas internas consta como actividades de asociación, las mismas que están ligadas directamente al Servicio de Transporte de carga pesada por Carretera.

SERVICIOS QUE OFERTA

Se oferta el servicio de transporte de carga pesada por carretera, tanto de material prima como de producto terminado, dentro del territorio nacional en los siguientes sistemas:

- Con plataformas
- Con Bañeras
- Con Cisternas

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 21-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 21-03-2013

3.7.2.2 Clientes Actuales

Sus principales clientes son:

CLIENTES ACTUALES	
N°	NOMBRE
1	MAMUT ANDINO S.A.
2	CONCERROAZUL S.A.
3	IMI DEL ECUADOR S.A.
4	BALTRA BIO FUEL S.A.
5	BIOALIMENTAR CIA. LTDA.
6	TRANSCIMENTO TRASNPORTE DE CARGA CIA. LTDA.
7	CAVIAC S.A.
8	VILLAVICENCIO PAEZ JORGE EUCLIDES
9	GUILLEN PAZMIÑO MARIELA
10	CARGOPORT CIA. LTDA.

La Asociación presta los servicios de la transportación de carga pesada cumpliendo todas las normas y exigencias que exige la ley para así garantizar el buen servicio y confiabilidad de sus clientes.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 22-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 22-03-2013

3.7.2.3 Proveedores Principales

Los principales proveedores se detallan a continuación:

PROVEEDORES DE TRANSPORTE

N°	NOMBRE
1	Todos los socios de la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi

PROVEEDORES DE MATERIALES Y SERVICIOS

N°	NOMBRE
1	Estación de Servicio Manuel Albán
2	Estación de Servicio Divino Niño
3	Estación de Servicio Sindicato de Choferes de Cotopaxi
4	SEMAYARI
5	IMPORTADORA ANDINA

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 25-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 25-03-2013

3.7.3 AP3 Información Contable

3.7.3.1 Estado de Situación Financiera

Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

ASOTRAPEC						
BALANCE GENERAL AI: 31/12/2012						
Nivel: 5						
Código de Cuenta	Nombre de cuenta					
1.	ACTIVOS					
1.1	ACTIVOS CORRIENTES					
1.1.1	CAJA BANCOS					
1.1.1.1	CAJA					
1.1.1.1.01	Caja Chica	150.00				
1.1.1.1	CAJA		150.00			
1.1.1.2	BANCOS					
1.1.1.2.01	Banco del Austro	241,753.81				
1.1.1.2	BANCOS		241,753.81			
1.1.1	CAJA BANCOS			241,903.81		
1.1.3.	CUENTAS POR COBRAR					
1.1.3.1.	CLIENTES					
1.1.3.1.01	Mamut Andino	5,033.36				
1.1.3.1.02	Concerroazul	271.32				
1.1.3.1.03	Imi del Ecuador	24,411.54				
1.1.3.1.04	Fabian Herrera	80.00				
1.1.3.1.12	CARGO PORT CIA LTDA	19,187.29				
1.1.3.1.	CLIENTES		48,983.51			
1.1.3.2.	PROVISION CTAS POR COBRAR					
1.1.3.2.02	Recuperación Descuento Palmiste	1,522.36				
1.1.3.2.	PROVISION CTAS POR COBRAR		1,522.36			

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 26-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

ESF
2/5

1.1.3.3.	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS/combustible				
1.1.3.3.02	Descargue yeso	391.00			
1.1.3.3.03	descargue puzolana	16,941.24			
1.1.3.3.81	Anticipo Sueldo	200.00			
1.1.3.3.82	Anticipo proveedores	2,494.91			
1.1.3.3.83	Llantas	49,269.91			
1.1.3.3.84	Filtros	24,024.65			
1.1.3.3.85	Aceite	8,591.87			
1.1.3.3.	CUENTAS POR COBRAR SOCIOS/combustible		101,913.58		
1.1.3.4.	CUENTAS POR COBRAR(PRESTAMOS)				
1.1.3.4.02	Olivo Cerda Adrián Fernando	69.55			
1.1.3.4.03	Zapata Jaramillo Víctor Hugo	988.67			
1.1.3.4.06	Zambrano Estupiñan Rocío	104.70			
1.1.3.4.09	Cisneros Casco Héctor	350.03			
1.1.3.4.18	Corrales Herrera Luis Reimundi	-1.64			
	Corrales Herrera Víctor Ovidio	-300.00			
1.1.3.4.20	Quinteros Olmedo Juan Carlos	1.50			
1.1.3.4.21	Amores Sandoval Hernán Augusto	3,000.00			
1.1.3.4.22	Liger Alvarez Carlos Humberto	515.06			
1.1.3.4.25	Chacón Chacón Telmo Arturo	148.57			
1.1.3.4.26	Herrera Salas Byron Steeven	9.36			
1.1.3.4.32	Espín Parra Edgar Guillermo	2,150.00			
1.1.3.4.34	Amores Arcos Gilberto	1898.19			
1.1.3.4.36	Herrera Salas Guillermo Jovanni	169.13			
1.1.3.5.1	Garantía Local de Arriendo	280.00			
1.1.3.6.03	Zapata Cueva Jenny Lucía	500.00			
1.1.3.4.	CUENTAS POR COBRAR(PRESTAMOS)		9,103.12		
1.1.3.	CUENTAS POR COBRAR			162,302.57	
1.1.4.	OTROS ACTIVOS				

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 26-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-03-2013

IM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

ESF
3/5

1.1.4.01	Anticipo Retención en Ventas		220,116.77			
1.1.4.	OTROS ACTIVOS			220,116.77		
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES				624,323.15	
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES					
1.2.1.	ACTIVOS FIJOS					
1.2.1.1	COSTOS ACTIVOS FIJOS					
1.2.1.1.04	Equipo de Computación	7,243.90				
1.2.1.1.05	Muebles y Enseres	11,558.08				
1.2.1.1.	COSTOS ACTIVOS FIJOS		18,801.98			
1.2.1.2.	DEPRE.ACUM.ACTIVOS FIJOS					
1.2.1.2.02	Deprec. Acum. Equipo Oficina	-3,546.96				
1.2.1.2.03	Deprec. Acum. Muebles y Enseres	-559.88				
1.2.1.2.	DEPRE.ACUM.ACTIVOS FIJOS		-4,106.84			
1.2.1.	ACTIVOS FIJOS			14,695.14		
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES				14,695.14	
1.	ACTIVOS					639,018.29
						639,018.29
2.	PASIVOS					
2.1.	PASIVOS CORRIENTES					
2.1.2.	CUENTAS POR PAGAR					
2.1.2.1.	PROVEEDORES					
2.1.2.1.01	Proveedores Transportes	-89,495.58				
2.1.2.1.02	Proveedores Locales	-10,625.00				
2.1.2.1.03	Gasolinera Manuel Albán	119,184.86				
2.1.2.1.06	Gasolinera Sindicato de Choferes	442.22				
2.1.2.1.07	Gasolinera el Papo	-150.00				
2.1.2.1.08	Estación de Servicio la Tambeñita	-813.36				
2.1.2.1.	PROVEEDORES		219,826.58			

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 26-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-03-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

ESF
4/5

2.1.2.3.	IMPUESTOS POR PAGAR					
2.1.2.3.01	1% Retenciones sobre el flete	-8,752.02				
2.1.2.3.02	8% Retenciones	-105.24				
2.1.2.3.03	2% Retenciones	-51.17				
2.1.2.3.04	100% Retenciones IVA	-29.49				
2.1.2.3.05	70% Retenciones IVA	-41.01				
2.1.2.3.06	30% Retenciones IVA	-44.7				
2.1.2.3.	IMPUESTOS POR PAGAR		-9023.63			
2.1.2.5.	OBLIGACIONES IESS					
2.1.2.5.01	APORTE PATRONAL IESS	-229.81				
2.1.2.5.02	Aporte Personal IESS	-178.65				
2.1.2.5.	OBLIGACIONES IESS		-408.46			
2.1.2.	CUENTAS POR PAGAR			229258.67		
2.1.3.	PASIVOS ACOMULADOS					
2.1.3.1.	OBLIGACIONES CON EL PERSONAL					
2.1.3.1.02	Provisiones Décimo Tercer Sueldo	-37.43				
2.1.3.1.03	Provisiones Décimo Cuarto Sueldo	-348.81				
2.1.3.1.04	Provisión Vacaciones	-460.82				
2.1.3.1.	OBLIGACIONES CON EL PERSONAL		-847.06			
2.1.3.	PASIVOS ACOMULADOS			-847.06		
2.1.	PASIVOS CORRIENTES				230,105.73	
2.	PASIVOS					-230,105.73
						-
						230,105.73

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 26-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-03-2013

3.7.3.2 Estado de Resultados Integral

Valores expresados en Dólares de los Estados Unidos de América

ASOTRAPEC		RUC: 0591705571001	
Estado de Resultados			
Desde: / /		Hasta: 31/12/2012	Fecha del Reporte: 07/12/2013 12:48:35 PM
DETALLE DEL REPORTE			
INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •			
Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
4.	INGRESOS		
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		
4.1.1.	SERVICIOS PRESTADOS EN VENTAS		
4.1.1.1.	Servicios Prestados en Ventas		
4.1.1.1.01	Transporte	-7,121,606.06	
4.1.1.1.02	Aportes no Socios /Guías	-76,084.25	
4.1.1.1.03	Aporte Puzolana 3%	-67,180.03	
4.1.1.1.04	Aporte Klinker 3%	-89,317.33	
4.1.1.1.05	Aporte Yeso-Liça 1%	-4,151.29	
4.1.1.1.07	Aporte Bañera 1%	-9,980.80	
4.1.1.1.08	Aporte Arena 1%	-8.94	
4.1.1.1.10	Aporte Palmiste 1%	-4,998.81	
4.1.1.1.12	Aporte Maiz 1%	-795.66	
4.1.1.1.13	Aporte Bauxita 1%	-147.49	
4.1.1.1.14	APORTE Clinker Int 1%	-4,698.82	
4.1.1.1.	TOTAL Servicios Prestados en Ventas	-7,378,969.48	
4.1.1.2.	INTERESES Y APORTES		
4.1.1.2.02	Aporte Extraordinario Guías	-5,283.93	
4.1.1.2.03	Intereses Ganados	-3,241.97	
4.1.1.2.	TOTAL INTERESES Y APORTES	-8,525.90	
4.1.1.	TOTAL SERVICIOS PRESTADOS EN	-7,387,495.38	
4.1.	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	-7,387,495.38	
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES		
4.2.1.	OTROS INGRESOS		
4.2.1.1.	Otros Ingresos		
4.2.1.1.02	Otros Ingresos	-182.00	
4.2.1.1.	TOTAL Otros Ingresos	-182.00	
4.2.1.	TOTAL OTROS INGRESOS	-182.00	
4.2.	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	-182.00	
4.	TOTAL INGRESOS	-7,387,677.38	
5.	COSTOS Y GASTOS		
5.1.	COSTOS POR TRANSPORTES		
5.1.1.	COSTOS POR TRANSPORTE		
5.1.1.1.	COSTOS POR TRANSPORTE		
5.1.1.1.01	Costo por Transporte	7,182,867.58	
5.1.1.1.	TOTAL COSTOS POR TRANSPORTE	7,182,867.58	
5.1.1.	TOTAL COSTOS POR TRANSPORTE	7,182,867.58	

07/12/2013 12:48:35 PM

Admin

Página: 001

Elaborado:

A.C.M.R. -P.E.J.E.

Fecha:

27-03-2013

Revisado:

L.F.P.G

Fecha:

27-03-2013

IM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

ERI
2/3

ASOTRAPEC

RUC: 0591705571001

Estado de Resultados

Desde: / /

Hasta: 31/12/2012

Fecha del Reporte: 07/12/2013 12:48:35 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta		
5.1.	TOTAL COSTOS POR TRANSPORTES		7,182,867.58
5.2.	GASTOS OPERACIONALES		
5.2.1.	GASTOS OPERACIONALES		
5.2.1.1.	REMUNERACIONES		
5.2.1.1.01	Salarios Unificados	18,126.48	
5.2.1.1.03	Decimo Tercer Sueldo	1,329.40	
5.2.1.1.04	Decimo Cuarto Sueldo	880.00	
5.2.1.1.05	Vacaciones	664.68	
5.2.1.1.06	Fondos de Reserva	951.67	
5.2.1.1.07	Aporte Patronal IESS	989.92	
5.2.1.1.08	Aporte Personal IESS	269.98	
5.2.1.1.10	Otros beneficios trabajadores	73.20	
5.2.1.1.	TOTAL REMUNERACIONES		23,285.33
5.2.1.2.	SERVICIOS		
5.2.1.2.01	Telefono/Fax	1,777.71	
5.2.1.2.02	Telefono Celular	1,097.83	
5.2.1.2.03	Internet	201.60	
5.2.1.2.04	Otros Servicios	90.77	
5.2.1.2.05	Energia Eléctrica	338.56	
5.2.1.2.	TOTAL SERVICIOS		3,506.47
5.2.1.3.	GASTOS DE MANTENIMIENTO		
5.2.1.3.01	Man.Muebles de Oficina	2.11	
5.2.1.3.02	Mant Equipo de Computo	341.25	
5.2.1.3.05	Mant. Generales	20.00	
5.2.1.3.	TOTAL GASTOS DE MANTENIMIENTO		363.36
5.2.1.4.	DEPRECIACIONES		
5.2.1.4.02	GASTO DEPREC.EQUIPO COMPUTO	944.48	
5.2.1.4.03	GASTO DEPRE.MUEBLES Y ENS	283.04	
5.2.1.4.05	IVA que se carga al gasto	5,174.52	
5.2.1.4.	TOTAL DEPRECIACIONES		6,402.04
5.2.1.5.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
5.2.1.5.01	Publicidad y Propaganda	1,500.00	
5.2.1.5.02	Gastos Arriendo	3,000.00	
5.2.1.5.03	Útiles de Oficina	1,725.67	
5.2.1.5.04	Útiles de Limpieza	64.40	
5.2.1.5.05	Capacitación y Soporte Tecnico	40.00	
5.2.1.5.06	Viajeros Dirigentes	88,290.76	
5.2.1.5.07	Eventos Sociales	9,319.19	
5.2.1.5.10	Suministros y Materiales	69.20	
5.2.1.5.12	Gastos Agasajo Navideño	54,406.00	
5.2.1.5.16	gastos cobro cheques/feonela	500.00	

07/12/2013 12:48:35 PM

Admin

Página: 002

Elaborado:
A.C.M.R. -P.E.J.E.

Fecha:
27-03-2013

Revisado:
L.F.P.G

Fecha:
27-03-2013

IM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

ERI
3/3

ASOTRAPEC

RUC: 0591705571001

Estado de Resultados

Desde: / /

Hasta: 31/12/2012

Fecha del Reporte: 07/12/2013 12:48:35 PM

DETALLE DEL REPORTE

INGRESOS : 4. • GASTOS : 5. •

Código de Cuenta	Nombre de Cuenta			
5.2.1.5.17	Gastos de movilización	278.00		
5.2.1.5.18	Gastos Servicio de Monitoreo	184.00		
5.2.1.5.	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	158,377.22		
5.2.1.	TOTAL GASTOS OPERACIONALES		192,934.42	
5.2.	TOTAL GASTOS OPERACIONALES			192,934.42
5.3.	GASTOS NO OPERACIONALES			
5.3.1.	GASTOS NO OPERACIONALES			
5.3.1.1.	GASTOS FINANCIEROS			
5.3.1.1.01	Gastos Bancarios	785.93		
5.3.1.1.02	Intereses	7.61		
5.3.1.1.	TOTAL GASTOS FINANCIEROS		793.54	
5.3.1.2.	DONACIONES Y CONTRIBUCIONES			
5.3.1.2.01	Donaciones	1,586.19		
5.3.1.2.	TOTAL DONACIONES Y		1,586.19	
5.3.1.	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		2,379.73	
5.3.	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES			2,379.73
5.	TOTAL COSTOS Y GASTOS			7,378,181.73

Resultado del Periodo :

-9,495.65

PALMA FERNANDO JAVIER
0501701825
PRESIDENTE

QUISPE GUALPA NORMA
0502449952001
CONTADOR

07/12/2013 12:48:35 PM

Admin

Página: 003

Elaborado:
A.C.M.R. -P.E.J.E.

Fecha:
27-03-2013

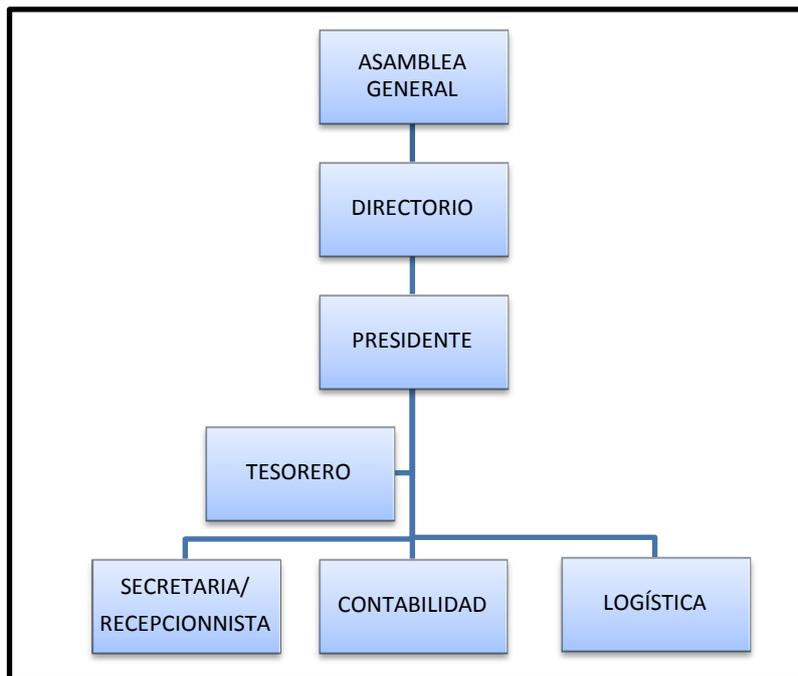
Revisado:
L.F.P.G

Fecha:
27-03-2013

3.7.4 AP4 Organigrama

3.7.4.1 Organigrama Estructural

Un organigrama estructural, representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.



FUENTE: La Empresa
ELABORADO POR: Las Investigadoras

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 28-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 28-03-2013

3.7.4.2 Manual de Funciones

La empresa no dispone de un Manual de Funciones, por lo que las tesis proponemos el siguiente manual de funciones en relación al Organigrama Estructural proporcionado por la empresa:

3.7.4.2.1 Manual de Funciones del Presidente

ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI	
NOMBRE DE AREA	ADMINISTRACIÓN
NOMBRE DE CARGO	PRESIDENTE
REPORTA A	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
ACTIVIDADES FRECUENTES	
1• Efectuar estudios económicos sobre ventas y ampliación de operaciones.	
2• Revisar y controlar los informes financieros y de impuestos que se presenten a dependencias privadas y del Estado.	
3• Firmar y diligenciar la documentación requerida para la organización como su representante legal.	
4• Asumir el liderazgo efectivo del programa de Salud Ocupacional y medio ambiente.	
5• Asistencia a reuniones formales entre otras.	
6• Desarrollar planes de trabajo para garantizar que las políticas de la empresa se encuentran implantadas en todas las operaciones de la prestación de servicio de la compañía y en sus diferentes puntos operativos.	
7• Buen uso y manipulación de los objetos del establecimiento.	
8• Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo, subordinados y socios.	
9• Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.	
10• Discreción en el manejo de información confidencial importante	

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 29-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 29-03-2013

3.7.4.2.2 Manual de Funciones del Tesorero

ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI	
NOMBRE DE AREA	ADMINISTRACIÓN
NOMBRE DE CARGO	TESORERO
REPORTA A	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS
ACTIVIDADES FRECUENTES	
1• Efectuar estudios económicos sobre ventas y ampliación de operaciones.	
2• Revisar y controlar los informes financieros y de impuestos que se presenten a dependencias privadas y del Estado.	
3• Firmar y diligenciar la documentación requerida para la organización financiera.	
4• Asumir el liderazgo efectivo del programa de Salud Ocupacional y medio ambiente.	
5• Asistencia a reuniones formales entre otras.	
6• Desarrollar planes de trabajo para garantizar que las políticas de la empresa se encuentran implantadas en todas las operaciones de la prestación de servicio de la compañía y en sus diferentes puntos operativos.	
7• Buen uso y manipulación de los objetos del establecimiento.	
8• Adecuada convivencia con los compañeros de trabajo, subordinados y socios.	
9• Atención y cuidado permanente en la realización de las labores requeridas.	
10• Discreción en el manejo de información confidencial importante	

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 01-04-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 01-04-2013

3.7.4.2.3 Manual de Funciones del Contador

ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI	
NOMBRE DE AREA	ADMINISTRACIÓN
NOMBRE DE CARGO	CONTADOR
REPORTA A	PRESIDENTE
ACTIVIDADES FRECUENTES	
1. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.	
2. Coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad y las normas internacionales, al igual que las políticas de la Entidad y las normas fiscales vigentes.	
3. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica	
4. Verificar y depurar cuentas contables.	
5. Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad.	
6. Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal, tales como IVA, Retenciones en la Fuente y otros impuestos fiscales, municipales, etc.	
7. Actuar con integridad, honestidad y absoluta reserva de la información de la empresa.	
8. Mantener actualizada la información, la cual se ejecutará en base a las exigencias de las normativas fiscales y tributarias.	
9. Realizar arquezos de caja de forma regular	

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 02-04-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 02-04-2013

JMAUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

MF
4/6

10. Manejo de clientes, nómina, viáticos y bancos
11. Recepción de facturas de compra y comprobantes de retención
12. Mantener el archivo de proveedores
13. Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago
14. Custodia y emisión de cheques en coordinación de gerencia
15. Conciliaciones bancarias y manejo del libro de bancos
16. Elaboración de memorandos de permiso
17. Creación de carpetas de empleados para registro de cédula, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada y cualquier otro documento relacionado con el empleado
18. Coordinación de la entrega de información a los accionistas

Elaborado: A.C.M.R.-P.E.J.E.	Fecha: 02-04-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 02-04-2013

3.7.4.2.4 Manual de Funciones de la Secretaria

ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI	
NOMBRE DE AREA	ADMINISTRACIÓN
NOMBRE DE CARGO	SECRETARIA
REPORTA A	PRESIDENTE
ACTIVIDADES FRECUENTES	
1. Ser puntual en todas sus actividades.	
2. Ejecutar todas las funciones relacionadas con el área de recepción de documentación, guías, y otros, con la utilización de los sistemas proporcionados por la empresa.	
3. Recibir e informar asuntos que tengan que ver con el departamento correspondiente para que todos estén informados y desarrollar de la mejor manera el trabajo asignado.	
4. Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.	
5. Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamento dentro de la empresa.	
6. Hacer y recibir llamadas telefónicas requeridas, y mantener informados a los jefes de los compromisos y demás asuntos.	
7. Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las guías recibidas y comprobantes generados, clasificándolos ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.	
8. Elaborar y presentar quincenalmente los reportes adecuados sobre las cuales se generarán las facturas.	

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 04-04-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 04-04-2013

3.7.4.2.5 Manual de Funciones del Coordinador de Logística

ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI	
NOMBRE DE AREA	ADMINISTRACIÓN
NOMBRE DE CARGO	COORDINADOR DE LOGÍSTICA
REPORTA A	PRESIDENTE
ACTIVIDADES FRECUENTES	
1. Organizar toda la logística requerida para potenciar el rendimiento de la flota, junto con el Presidente.	
2. Emite los listados diarios de frecuencias para la autorización del Presidente.	
3. Reportar diariamente los listados de frecuencia de la flota tanto a clientes como a proveedores del transporte.	
4. Coordinar con los dueños de la flota la actualización y presentación de los documentos, certificaciones y acreditaciones requeridas por el Estado y los diferentes clientes.	
5. Orientar, dirigir y garantizar la ejecución de procesos en tiempo y forma.	
6. Revisar y verificar el cumplimiento de la planificación establecida y emitir los informes pertinentes.	
7. Realizar otras tareas inherentes al Área de Logística, relacionadas con el área de transporte según se requiera.	
8. Planificar y Gestionar la capacitación de los choferes conforme lo establecido por Las Leyes relacionadas al Transporte y por requerimientos específicos de los clientes.	
9. Elaborar y Mantener actualizada la información y documentación sobre la flota de vehículos, choferes, tanto en archivo físico como digital.	

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-04-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-04-2013

***ARCHIVO
CORRIENTE***

JMAUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

GUÍA DE ARCHIVOS DE TRABAJO

Empresa Auditada: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
ASOTRAPEC

Dirección: Provincia De Cotopaxi

Tipo de Auditoría: Auditoria de Gestión

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2012

Objetivo: Establecer las guías fundamentales que dirigirán el trabajo de auditoría.

ARCHIVO CORRIENTE

AC1 Información General

REF. P/T	DETALLE	N°
PTAC	Programa de Trabajo Administrativo por componente	1/1
EGC/C	Evaluación General de Control Interno – Componente Administrativo	2/2
EEC/C	Evaluación Específica de Control Interno - Contabilidad	2/2
DRC/C	Determinación de Riesgo y Confianza – Contabilidad	1/1
EEC/S	Evaluación Específica de Control Interno - Secretaría	2/2
DRC/S	Determinación de Riesgo y Confianza – Secretaría	1/1
EEC/L	Evaluación Específica de Control Interno - Logística	2/2
DRC/L	Determinación de Riesgo y Confianza – Logística	1/1
HH	Hoja de Hallazgos	4/4
CG	Carta a Gerencia	3/3
IFAH	Informe Final de Auditoría de Gestión	3/3
PS	Plan de Seguimiento	1/1

3.8.1 PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Administrativo

OBJETIVOS

- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia, equidad, economía y ética con la que se manipulan los recursos.
- Determinar cuáles son las principales falencias existentes en el ente.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	ELABORAD O POR	FECHA
1	Elaboración cuestionario de Control Interno General	EGCI 2/2	A.C.M.R P.E.J.E.	03/06/2013
2	Elaboración cuestionario de Control Interno específicos por componentes	EECI 2/2	A.C.M.R P.E.J.E.	05/06/2013
3	Determinación de Riesgo y Confianza	DRC 1/1	A.C.M.R P.E.J.E.	17/06/2013
4	Desarrollo de los Indicadores de Gestión	DIG5 12/12	A.C.M.R P.E.J.E.	19/06/2013
5	Elaborar una hoja de resumen de Hallazgos de Auditoría	HA 4/4	A.C.M.R P.E.J.E.	26/06/2013
6	Elaboración de Comunicación de Resultados	CR 4/4	A.C.M.R P.E.J.E.	01/07/2013
7	Elaboración del Plan de Seguimiento	PS 1/1	A.C.M.R P.E.J.E.	25/07/2013

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 08-04-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 08-04-2013

3.8.1.1 Evaluación General de Control Interno

ENTIDAD: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Administrativo

PERIODO: 2012

OBJETIVO: Evaluar el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que adopta la entidad para salvaguardar todos los recursos

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	La Asociación ha fijado metas a cumplir en un determinado tiempo y espacio?		X		No se puede visualizar por falta de plan estratégico
2	Existe una buena comunicación en la administración		X		No, se toman decisiones de forma unilateral, sin tomar en cuenta toda la información disponible
3	Se mantiene un control adecuado de las actividades que se desarrollan?		X		Es imprescindible elaborar una proyección de actividades que permita evaluar cumplimiento
4	En el ambiente laboral existen problemas administrativos?	X			La falta de coordinación no permiten que exista un ambiente laboral saludable

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 03-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 03-06-2013

a

IM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

EGCI
2/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
5	Se comunican por escrito las actividades que se realizarán?		X		Las actividades que se realizan no son planificadas, sino acorde a las necesidades que se presenten
6	Recibe la parte administrativa alguna capacitación		X		No existe planificación de capacitación de empleados
7	Existe documentación de respaldo de las transacciones realizadas?	X			Todas las transacciones realizadas tienen documentación de respaldo.
8	Las actividades administrativas se las realiza de manera ordenada?	X			Cada uno de los empleados conocen sus obligaciones y los realizan de manera ordenada
9	Conoce la Misión y Visión de la Empresa?		X		La totalidad del personal desconoce sobre la Misión y Visión de la empresa.
10	Se conoce y aplican los valores establecidos por la empresa?		X		No todos los empleados conocen los valores establecidos por la empresa, por lo tanto no se aplican.
11	Se realizan revisiones de emisión de gases en los vehículos que trabajan para la empresa		X		No se realizan revisiones requeridas por parte de la empresa.

Marcas de Auditoría

X= Aplica
a Hallazgo

Elaborado: A.C.M.R. P.E.J.E.	Fecha: 03-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 03-06-2013

3.8.1.1.1 Evaluación Específica de Control Interno

ENTIDAD: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Administrativo
PROCESO: Contabilidad
PERIODO: 2012

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	EST.	PUNT.	
1	El Departamento cuenta con un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro?	X			10	7	
2	Se han establecido de forma escrita todas las funciones de los trabajadores?		X		10	4	
3	Se realizan las declaraciones de impuestos a tiempo?	X			10	9	
4	El departamento cumple con fechas establecidas para la entrega de balances?		X		10	4	

Elaborado:
A.C.M.R. -P.E.J.E.

Fecha:
05-06-2013

Revisado:
L.F.P.G

Fecha:
05-06-2013

b

5	El departamento recibe toda la información necesaria procedente de todos los departamentos para su registro?	X			10	8	
6	Existe documentación de soporte de los asientos contables debidamente archivada?	X			10	9	
7	El departamento realiza un seguimiento de control de deudores y acreedores?	X			10	6	
8	Se lleva el libro de Bancos al día?	X			10	6	
9	Se realizan arqueos de caja frecuentes?		X		10	2	No se realizan arqueos de caja
10	El sustento de gastos de caja chica está dentro de los parámetros establecidos?		X		10	3	
	TOTAL				100	58	

Marcas de Auditoría

X= Aplica

b Hallazgo

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-03-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-03-2013

3.8.1.1.2 Determinación de Riesgo y Confianza

COMPONENTE: Administrativo

PROCESO: Contabilidad

SIMBOLOGÍA

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

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

$$CP = \frac{58 \times 100}{100}$$

CP = 58% β

Confianza	Baja	Moderado	Alta	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	Riesgo

Marcas de Auditoría

β = Calculado

El nivel de riesgo es del 58%, es decir tenemos un riesgo moderado, con un nivel de confianza baja del 42%.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 17-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 17-06-2013

3.8.1.1.3 Evaluación Específica de Control Interno

ENTIDAD: Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi
"ASOTRAPEC"
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Secretaría
PERIODO: 2012

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	EST.	PUNT.	
1	Se planifica capacitación continua para el cargo que desempeña?		X		10	1	No existe evidencia de capacitación al personal
2	El Departamento cuenta con un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro?		X		10	3	
3	Se han establecido de forma escrita todas las funciones de los trabajadores?		X		10	4	
4	Organiza y archiva la documentación a su cargo?	X			10	6	

Elaborado:
A.C.M.R. -P.E.J.E.

Fecha:
06-06-2013

Revisado:
L.F.P.G

Fecha:
06-06-2013

C

IM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

EECI/S
2/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN		OBSERVACION
		SI	NO	N/A	EST.	PUNT.	
5	Elabora y presenta quincenalmente los reportes adecuados sobre las guías de transporte recibidas?	X			10	7	
6	Mantiene discreción sobre todo lo que respecta a la empresa?	X			10	8	
7	Recibe y realiza llamadas y administra la agenda de citas del Presidente?	X			10	6	
9	Ejecuta todas las funciones relacionadas con la recepción de documentos?	X			10	8	
10	Evita hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamento?		X		10	7	
	TOTAL				100	50	

Marcas de Auditoría

X= Aplica

c Hallazgo

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 06-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 06-06-2013

3.8.1.1.4 Determinación del Riesgo y Confianza

COMPONENTE: Administrativo

PROCESO: Secretaría

SIMBOLOGÍA

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

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

$$CP = \frac{50 \times 100}{100}$$

CP = 50% β

Confianza	Baja	Moderado	Alta	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	Riesgo

Marcas de Auditoría

β = Calculado

El nivel de riesgo es del 50%, es decir tenemos un riesgo alto, con un nivel de confianza bajo del 50%.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 18-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 18-06-2013

3.8.1.1.5 Evaluación Específica de Control Interno**ENTIDAD:** Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi

"ASOTRAPEC"

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión**COMPONENTE:** Logística**PERIODO:** 2012

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	EST.	PUNT.	
1	Organiza y coordina toda la logística requerida para potenciar el rendimiento de la flota?	X			10	8	
2	Elabora y mantiene actualizada la información y documentación sobre la flota de vehículos y conductores?	X			10	7	
3	Emite los listados diarios de frecuencias para la autorización del presidente?	X			10	6	
4	Coordina con los clientes el requerimiento del servicio de transporte?	X			10	6	

Elaborado:
A.C.M.R. - P.E.J.E.Fecha:
07-06-2013Revisado:
L.F.P.GFecha:
07-06-2013

IM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

EECI/L
2/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	EST.	PUNT.	
5	Controla los posibles fallos en la documentación de transporte recibida?		X		10	3	No se realiza un control minucioso
6	Revisa el cumplimiento de los trabajos asignados y emite informes?	X			10	7	
7	Coordina la capacitación de los conductores?	X			10	9	
8	Reporta diariamente las novedades y soluciona imprevistos?	X			10	9	
	TOTAL				80	55	

d

Marcas de Auditoría

X= Aplica

d Hallazgo

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 05-01-2012
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 05-01-2012

3.8.1.1.6 Determinación del Riesgo y Confianza

COMPONENTE: Administrativo

PROCESO: Logística

SIMBOLOGÍA

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

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

$$CP = \frac{55 \times 100}{100}$$

CP = 55% ***B***

Confianza	Baja	Moderado	Alta	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	Alto	Moderado	Bajo	Riesgo

Marcas de Auditoría

B = Calculado

El nivel de riesgo es del 55%, es decir tenemos un riesgo moderado. con un nivel de confianza bajo del 45%.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 19-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 19-06-2013

3.8.1.2 Hoja de Hallazgos

AÑO 2012

REF.	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-a-						
EGCI/HA	No posee un plan estratégico que ayude a salvaguardar los intereses de la entidad.	El personal debe conocer cómo se encuentra estructurada la organización que metas y objetivos desean alcanzar	La Asociación se encuentra desorganizada no existe una buena comunicación entre la directiva y asociados.	Ineficiencia en el desarrollo de sus actividades para alcanzar parámetros aceptables de eficiencia y eficacia.	Se debe implementar un plan estratégico que permita establecer objetivos y metas y evaluar su cumplimiento de los mismos en un tiempo establecido.	Implementar el plan estratégico para mejorar la gestión Institucional.

Elaborado: **A.C.M.R. -P.E.J.E.**

Fecha: **21-06-2013**

Revisado: **L.F.P.G**

Fecha: **21-06-2013**

AÑO 2012

REF.	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-b-						
EEC/C	No se presentan los informes financieros a los socios en las fechas establecidas.	Tanto el personal a cargo como la Administración no le dan la suficiente importancia al cumplimiento de fechas establecidas en los Estatutos para la presentación de los informes financieros.	En la Asociación, por ser una entidad sin fines de lucro, no se reparten utilidades, por lo que no se le da la debida importancia al resultado anual.	Falta de conocimiento del estado real de la empresa, lo que impide una toma de decisiones adecuada.	Se debe considerar las fechas establecidas tanto por el Estatuto como por las Leyes que rigen en el país.	Presentar los estados financieros a los socios y a las entidades de control en los tiempos establecidos, para evitar sanciones.

Elaborado: **A.C.M.R. -P.E.J.E.**

Fecha: **24-06-2013**

Revisado: **L.F.P.G**

Fecha: **24-06-2013**

AÑO 2012

REF.	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-c-						
EECI/S	No se programa capacitación para los empleados.	El personal realiza el trabajo asignado, pero no existe mejoramiento continuo en el desarrollo del mismo por falta de capacitación.	La Administración considera que el tiempo utilizado en capacitación es pérdida.	Incumplimiento de las leyes laborales, falta de incentivo para mejorar.	La capacitación mejora las condiciones laborales del personal y mejora el desempeño de las actividades de la empresa.	Organizar y aplicar la capacitación anual del personal, para mejorar su desempeño.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 25-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 25-06-2013

AÑO 2012

REF.	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
-d-						
EECI/L	No se realiza un control minucioso de la documentación de transporte recibida.	En la rutina diaria no se realiza una revisión de documentación de respaldo de viajes.	Errores en el proceso de facturación, por ende demora en el sistema de cobranza.	Falta de liquidez de la empresa, pérdidas.	El eficiente control de la documentación recibida facilita los procesos posteriores.	Definir un procedimiento de control adecuado, que evite errores en los posteriores procesos.

Elaborado: A.C.M.R. -P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

3.8.1.3 Desarrollo de Indicadores

3.8.1.3.1 Indicadores de Gestión

INDICADOR DE GESTIÓN - MISIÓN

FÓRMULA:

MISIÓN	Trabajadores que conocen
	<hr/>
	Total Universo
	5
	94
	0.05 //

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de investigados, únicamente el 5% conoce cuál es la misión de la empresa, y el 95% desconocen cuál es la Misión que la Asociación cumple ante la sociedad, debido a que, no se ha realizado una socialización adecuada sobre la razón de ser de la empresa.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

INDICADOR DE GESTIÓN - VISIÓN

FÓRMULA:

VISIÓN	Trabajadores que conocen
	<hr/>
	Total Universo
	5
	<hr/>
94	
0.05//	

INTERPRETACIÓN:

Del 100% del Universo, el 95% desconoce cuál es la visión que la Asociación ha planteado alcanzar a futuro, por no haber realizado una socialización adecuada de hacia dónde se dirige la empresa.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

INDICADOR DE GESTIÓN - OBJETIVOS

FÓRMULA:

OBJETIVOS	Objetivos Alcanzados
	Objetivos Definidos
	0
	1
	0 //

INTERPRETACIÓN:

Existe un objetivo implícito, el mismo que no se ha alcanzado satisfactoriamente, debido a que tanto clientes internos como externos no lo conocen, por lo tanto la operación diaria no está enfocada a alcanzarlo.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

INDICADOR DE GESTIÓN - VALORES

FÓRMULA:

VALORES	Trabajadores que aplican valores
	<hr/>
	Total Trabajadores
	18
	<hr/>
	94
	<hr/>
	0.19 //

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de trabajadores, apenas el 19% cumplen con los valores establecidos por la empresa, debido principalmente a la falta de integridad laboral y empresarial, el 81% del personal aduce desconocimiento de los valores definidos por la empresa, ya que no se encuentran publicados en ningún sitio de la misma y no se han dado a conocer a todo el personal.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

3.8.1.3.2 Indicador de Eficacia

INDICADOR DE EFICACIA

FÓRMULA:

ÍNDICE DE EFICACIA	Metas Alcanzadas
	Metas Programadas
	0
	0
	0//

INTERPRETACIÓN:

No se ha podido realizar un análisis real de Eficacia de la Empresa, porque no se encontraron metas definidas, ya que no cuenta con un plan estratégico ni a corto ni a largo plazo.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

3.8.1.3.3 Indicador de Productividad

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

FÓRMULA:

ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD	Ventas Netas
	Total Universo de Estudio
	\$7,121,606.06
	94
	\$75,761.77//

INTERPRETACIÓN:

Se encuentran ventas netas por un valor 7'121,606.06, que es el 100% de las ventas menos descuentos, costo de transporte, dividido entre el número de trabajadores, lo que nos indica que cada uno de los clientes internos de ASOTRAPEC contribuyen con un 1% en la productividad de la empresa.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

3.8.1.3.4 Indicador de Recursos Humanos

INDICADOR DE RECURSOS HUMANOS

FÓRMULA:

ÍNDICE DE RECURSOS HUMANOS	Cursos de Capacitación
	Universo de estudio
	0
	94
	0 //

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de colaboradores de la empresa, el 100% indica que no han tenido capacitación de parte de la empresa de ningún tipo.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

3.8.1.3.5 Indicadores de Liquidez

INDICADOR DE LIQUIDEZ – LIQUIDEZ CORRIENTE

FÓRMULA:

LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente
	<hr/>
	Pasivo Corriente
	624,323.15
	<hr/>
	230,105.73
	2.71 //

INTERPRETACIÓN:

Para el año 2012, ASOTRAPEC por cada dólar de obligación vigente contaba con 2.71 dólares para respaldarla, es decir que del 100% de sus activos, tan solo el 36.86% son para el pago de sus obligaciones y el 63.14% le queda disponible.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

INDICADOR DE LIQUIDEZ – CAPITAL DE TRABAJO

FÓRMULA:

CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente – Pasivo Corriente
	624,323.15 – 230,105.73
	394,217.42 //

INTERPRETACIÓN:

Para el año 2012, una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedarán \$394,217.42 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

3.8.1.3.6 Indicador de Solidez

INDICADOR DE SOLIDEZ – ÍNDICE DE SOLIDEZ

FÓRMULA:

ÍNDICE DE SOLIDEZ - ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total * 100%
	Activo Total
	230,105.73 * 100%
	639,018.29
	0.36% //

INTERPRETACIÓN:

Podemos concluir que, la participación de los acreedores para el año 2012 es del 0.36% sobre el total de activos de la empresa; lo cual expresa un bajo riesgo.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

3.8.1.3.7 Indicadores de Ecología

INDICADOR DE ECOLOGÍA – ÍNDICE DE EDUCACIÓN AMBIENTAL

FÓRMULA:

ÍNDICE DE EDUCACIÓN AMBIENTAL	Número de Empleados Capacitados
	<hr/> Total Empleados
	0
	<hr/> 94
	0.00 //

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los clientes internos de la empresa, indican no haber tenido capacitación sobre éste tema, lo que se confirma en la revisión de gastos al respecto.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

INDICADOR DE ECOLOGÍA – CONTAMINACIÓN AMBIENTAL

FÓRMULA:

ÍNDICE CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	Control Emisión CO2
	Flota Vehicular
	2
	100
	0.02//

INTERPRETACIÓN:

El 2% de los vehículos de la flota disponen de certificación de control de Emisión de CO2, emitido por la CORPAIRE-Quito cuyos límites se encuentran dentro de los permitidos por las normas ecuatorianas reguladoras NTE INEN 2 204 2002, el resto de la flota, no ha realizado este proceso.

Elaborado: A.C.M.R. - P.E.J.E.	Fecha: 26-06-2013
Revisado: L.F.P.G	Fecha: 26-06-2013

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

3.8.1.4 Carta a Gerencia

Latacunga, 01 de julio del 2013

Señor

Fernando Palma

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI

Presente.-

De nuestra consideración:

Hemos realizado la presente auditoría de Gestión a la ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI “ASOTRAPEC” por un periodo comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre componentes basados en la auditoría.

Una Auditoría incluye el examen a base de pruebas selectivas por lo que los procedimientos adecuados de comprobación y los controles internos constituyen su mejor protección para prevenir irregularidades.

En la Asociación no cuenta con una organización que controle la gestión que realizan constantemente según se dan las actividades de la misma, si bien cabe destacar que se han encontrado algunas deficiencias de control interno para lo cual se emitió las respectivas recomendaciones, puesto que mediante ellas la empresa podrá corregir errores existentes para mejorar, y de esta manera obtener información confiable y razonable.

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

COMPONENTES EXAMINADOS

Componente Administrativo: Contabilidad, Secretaría y Logística

ADMINISTRATIVO

Es el pilar fundamental para un buen desenvolvimiento de la gestión administrativa.

No poseen un plan estratégico que les permita conocer cómo se encuentra la gestión institucional y las actividades que se deben cumplir para obtener mayor eficiencia en el desarrollo de sus procesos.

Recomendación:

Es imprescindible elaborar una proyección de actividades que permitan evaluar su cumplimiento y el aporte de cada componente al mejor funcionamiento de la empresa.

CONTABILIDAD

No se ha cumplido con las fechas establecidas en el Estatuto para presentación de Estados Financieros, ni se realizan arqueos de caja frecuentes.

Recomendación:

Debe cumplirse con lo que estipula tanto en el Estatuto como en la Ley de Régimen Tributario Interno en referencia a la presentación de los Estados Financieros, para evitar sanciones, además debe fomentarse los arqueos de caja frecuentes, basándose

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

en el manual de funciones, para que realicen de manera eficiente el trabajo, permitiendo administrar de mejor manera los recursos de la Asociación.

SECRETARÍA

No se realiza capacitación para el personal de ésta ni de otras áreas, además se evidencia falta de cuidado en el registro de documentación a su cargo.

Recomendación:

Programar capacitación, conforme lo establece el Código Laboral vigente, para que el personal mejore conocimientos y se encuentre motivado en el área que le fue asignada, para que realice de mejor manera su trabajo.

LOGÍSTICA

El control de documentación no es eficiente, por lo que existe posibilidad de fallos frecuentes. Falta coordinación, supervisión y cumplimiento de políticas generales.

Recomendación:

El control de las operaciones de Logística, se debe desarrollar en forma anticipada y ordenada dependiendo del requerimiento y disposiciones actuales.

Atentamente,

Egresada Miriam Amores
JM AUDITORES S.A.

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

3.8.1.5 Informe Final de Auditoría de Gestión

Naturaleza de estudio: Auditoría de Gestión

Responsables: Miriam Amores
Jenny Paucar

Antecedentes: Realizar un examen que permita descubrir las falencias existentes en la Asociación de Transporte Pesado de Cotopaxi, a todas las áreas administrativas.

Objetivo: Evaluar la Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desempeñan las diferentes áreas de la entidad determinando el grado de eficiencia, eficacia con que se manejan los recursos existentes en la Asociación.

Alcance: En la Auditoría de Gestión se realizó la evaluación de las áreas administrativas como son Contabilidad, Secretaría, Logística, se encontró la falta de un el plan estratégico y el manual de funciones de las áreas examinadas del ente, en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Se realizó la Auditoría basada en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), las mismas que son un lineamiento básico que el auditor debe seguir para el cumplimiento de la Auditoría.

Enfoque: La Auditoría de Gestión se orienta hacia:

- Efectividad de operaciones.
- Cumplimiento de objetivos, metas que se desean alcanzar.
- Evaluar el manejo de los recursos.
- Grado de satisfacción de los clientes.

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral
Latacunga - Ecuador

**ENCONTRADAS EN CADA COMPONENTE CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

COMPONENTE: Administrativo

PROCESO: Contabilidad

Observaciones:

- No poseen un plan estratégico y manual de funciones que les permita conocer cuáles son las actividades que deben cumplir dentro de la entidad.
- En esta área no se realiza la presentación de los Estados Financieros en los tiempos establecidos, no se realizan arqueos de caja chica frecuentes, debido a la falta de manual de funciones que determine los procedimientos a seguir, frecuencia de aplicación.

Conclusiones:

El personal debe concientizar que es de gran relevancia que conozcan cómo está estructurada la entidad y que funciones debe cumplir para realizar de manera eficiente el trabajo encomendado.

Recomendaciones:

Implementar el plan estratégico y manual de funciones con especificaciones exactas de tiempos y forma en la que se deben realizar los procedimientos e iniciar inmediatamente su aplicación.

COMPONENTE: Administrativo

PROCESO: Secretaría

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

Observaciones:

No se capacita al personal lo cual influye directamente en el desempeño de sus funciones, disminuyendo la eficiencia en las operaciones generando malestar en la entidad por el inadecuado desempeño.

Conclusiones:

La falta de capacitación al personal influye en la eficiencia en el desarrollo de las actividades encomendadas.

Recomendaciones:

Realizar programas de capacitación que mejore y afiance los conocimientos del personal, para optimizar los recursos y generar la eficiencia en cada uno de los lugares de trabajo.

Implementar políticas que fijen los parámetros a seguir en la entidad. Mejorando la estructura organizativa.

COMPONENTE: Administrativo

PROCESO: Logística

Observación:

Las normas, políticas y reglamentos establecidos por el ente no se cumplen actualmente, debido a que no posee un plan estratégico que sustente todo lo estipulado por el ente.

Conclusión:

El control de las actividades debe realizarse constantemente para cumplir con las expectativas labores planteadas por la Asociación.

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

Recomendación:

Implementar el funcionamiento del plan estratégico y así mejorar notablemente la organización y funcionabilidad del mismo.

Responsable

Egresada Miriam Amores

JM AUDITORES S.A.

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

3.8.1.6 Plan de Seguimiento

**CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO Y APLICACIÓN DE LAS
RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO A
TODAS LAS ÁREAS**

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
1	CONTABILIDAD				
a	Implementar la aplicación de un plan estratégico y el manual de funciones	Presidente	X		
b	Presentar los estados financieros en los tiempos estipulados	Contador	X		
2	SECRETARÍA				
a	Implementar y ejecutar programa de capacitación	Presidente Secretaria		X	X
3	LOGÍSTICA				
a	Implementar y Aplicar Manual de Funciones	Presidente Jefe Logística		X	X

Conclusiones y Recomendaciones

3.8.1.7 Conclusiones

Del análisis realizado durante el desarrollo del presente trabajo se concluye lo siguiente:

- La Asociación no cuenta con un plan estratégico adecuado que garantice eficiencia y eficacia en la gestión institucional.
- De acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que la Asociación no puede sobresalir por la falta de comunicación, organización entre Administradores y empleados.
- El ente no cuenta con un manual de funciones que facilite conocer las actividades, obligaciones, responsabilidades que cada uno debe cumplir.
- La Asociación no asigna un presupuesto para la capacitación del personal, para que adquiera mejores conocimientos y se desempeñe de mejor manera en el área laboral asignada.

3.8.1.8 Recomendaciones

Del análisis realizado durante el desarrollo del presente trabajo se recomienda lo siguiente:

- Implementar el plan estratégico realizado por las tesis, para mejorar notoriamente la organización de la Asociación y así alcanzar los objetivos y metas propuestas.

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

- Es importante que exista una buena comunicación dentro del ente para que de esta manera se pueda alcanzar de forma eficiente todo lo propuesto contribuyendo a un mejor desarrollo social.
- Aplicar el manual de funciones que las tesistas han diseñado, para que se logre un mejor desempeño de funciones asignadas.
- Realizar cursos de capacitación en todas las áreas de la Asociación para mejorar el desempeño institucional en cada uno de los cargos asignados.
- Dar charlas de motivación a todo el personal para así impartir el compañerismo entre unos y otros.

3.9.1 Referencias Bibliográficas

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- ARENS, A. Alvin. LOEBBECKE James K. *Auditoría un enfoque Integral*. 6ª Ed. Editorial Prentice Hall Inc; Mexico, 1996. p.9.
- BLANCO Luna Yanel. *Normas y Procedimientos de Auditoría Integral*. Ecoe Ediciones, 2011. p.92. FIERRO Martínez, Ángel María. *Contabilidad General*. 3ª.ed. Ecoe Ediciones, 2007. p.1.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO *Manual de Auditoría de Gestión Acuerdo No 031-CG 01-11-22*. RO 469-01-12-07, 2002, p.36
- COOK J.W, WINKLE G. M. *Auditoría*. 3a. Ed. Mc Graw Hill, p.5.
- FIERRO Martínez, Ángel María. *Contabilidad General*. 3ª.ed. Ecoe Ediciones, 2007, p. 2-3
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "*Administración, Teoría, Proceso Áreas Funcionales y Estratégicas para la competitividad*". p. 7.,
- MANTILLA, Alberto Samuel. *Auditoría Financiera de Pymes*, Ecoe Ediciones, 2010. p. 41-42.
- WHITTINGTON O., Ray, *Principios de Auditoria*, 14a. Ed. Mc Graw Hill. p. 2.

BIBLIGRAFIA CONSULTADA

- ARENS, Alvin; LOEBBECKE James, *Auditoría de Enfoque Integral*, Pearson Universitari, 1996.
- BLANCO Luna Yanel. *Normas y Procedimientos de Auditoría Integral*. Ecoe Ediciones, 2011.
- COOK J.W, WINKLE G. M. *Auditoría*. 3a. Ed. Mc Graw Hill,
- FIERRO Martínez, Ángel María. *Contabilidad General*. 3ª.ed. Ecoe Ediciones, 2007.

- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, "Administración, Teoría, Proceso Áreas Funcionales y Estratégicas para la competitividad".
- MANTILLA, Alberto Samuel. *Auditoría Financiera de Pymes*, Ecoe Ediciones, 2010.
- WHITTINGTON O., Ray, *Principios de Auditoria*, 14a. Ed. Mc Graw Hill.

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, Controlaría.gov.ec(En línea), [ref:16 de diciembre del 2010], Pág. 1-4. Disponible en la web: <http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%202.pdf>.
- MORALES M. *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. (En línea). 3ra ed. 2012. (Fecha de consulta: 16-04-2013). Disponible en Web:
<<https://www.google.com.ec/#hl=es&client=psyab&q=definicion+de+gestion+administrativa>>.¿Qué es el Control Internos y cuáles son los elementos?. (En línea). (Fecha de consulta: 17 de mayo 2013). Disponible en:
- PIEDRAHITA D. *Gestión-Administrativa*. (En línea).(Fecha de Consulta: 16-04-2013). Disponible en
Web:<<https://www.google.com.ec/#hl=es&client=psyab&q=definicion+de+gestion+administrativa&oq=definicion>

ANEXOS

ANEXO 3.2

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO RELACIONADO CON EL ÁREA
O COMPONENTE OBJETO DEL ESTUDIO**

<u>JMAUDITORES S.A.</u>					EECI		
Unidad Nacional y Gabriela Mistral			Latacunga - Ecuador				
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO							
ENTIDAD:							
TIPO DE AUDITORÍA:							
COMPONENTE:							
PROCESO:							
PERIODO:							
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	EST.	PUNT.	
1							
2							
3							
4							
Elaborado:				Fecha:			
Revisado:				Fecha:			

ANEXO 3.3

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

MP

ENTIDAD:

TIPO DE AUDITORÍA:

COMPONENTE:

PERIODO:

Requerimiento de la Auditoría

.....
.....
.....

Fechas de Intervención

-
.....
-
.....
-
.....

Equipo Multidisciplinario

- _____ LFPG Dra. López Fraga Patricia Geraldine
- Auditora ACMR Sra. Amores Carrera Miriam Rosalba
- Auditora PEJE Sra. Paucar Espinel Jenny Elizabeth

El presente equipo de trabajo será la base fundamentalmente para aplicarla Auditoría de Gestión de forma eficiente.

Días Presupuestados

Los días planificados para la aplicación de la Auditoría son 105 días laborales

- Archivo de Planificación _____ días
- Archivo Permanente _____ días
- Archivo Corriente _____ días

Elaborado:	Fecha:
Revisado:	Fecha:

Recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TECNOLÓGICOS	RECURSOS ECONÓMICOS
Supervisora:	•	•	•
.....	•	•
.....	•	•
.....	•	•
Auditora	•	•	•
.....	•	•
.....	•	•
.....	•	•
.....	•	•

.....
.....
.....

Enfoque de la Auditoría

.....
.....
.....

Objetivos

Objetivo General

.....
.....
.....

Objetivos Específicos

-
-
-

Elaborado:	Fecha:
Revisado:	Fecha:

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

MP

Alcance

-
.....
.....

Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTIÓN

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

SUPERVISORA

AUDITORA

Elaborado:	Fecha:
Revisado:	Fecha:

ANEXO 3.4

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

MP

HOJA DE HALLAZGOS

REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN

Elaborado:	Fecha:
Revisado:	Fecha:

ANEXO 3.4

IR2 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES** **SRI**
...le hace bien al país!

NUMERO RUC: 0591705571001
RAZON SOCIAL: ASOCIACION DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC
NOMBRE COMERCIAL: ASOTRAPEC
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: PALMA FERNANDO JAVIER
CONTADOR: OJISPE CUALPA NORMA ISABEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	30/09/2002	FEC. CONSTITUCION:	30/09/2002
FEC. INSCRIPCION:	31/12/2002	FECHA DE ACTUALIZACION:	21/09/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES:

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ELOY ALFARO (SAN FELIPE) Barrio: RUMIPAMBA Calle: AV. REMISIO ROMERO Y CONDORO Número: SIN Intersección: JORGE CARRERA Edificio: COTRAPECSA Oficina: 02
Referencia ubicación: JUNTO AL CENTRO INFANTIL GÜTTITAS DE GENTE Teléfono: Tlalajá: 032809967 Fax: 032804137
Email: asotrapec@hotmail.com Celular: 092522415

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	1 REGIONAL CENTRO R. COTOPAXI	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: VMBP610211 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 21/09/2011 15:10:03

Página 1 de 2

SRI.gob.ec



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0591705571001
RAZON SOCIAL: ASOCIACION DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC
NOMBRE COMERCIAL: ASOTRAPEC
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: PALMA FERNANDO JAVIER
CONTADOR: OJISPE GUALPA NORMA ISABEL

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	30/09/2002	FEC. CONSTITUCION:	30/09/2002
FEC. INSCRIPCION:	31/12/2002	FECHA DE ACTUALIZACION:	21/09/2011

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ELOY ALFARO (SAN FELIPE) Barrio: RUMIPAMBA Calle: AV. REMIGIO ROMERO Y CORDERO Número: SIN Intersección: JORGE CARRERA Edificio: COTRAPECCA Oficina: 02
Referencia ubicación: JUNTO AL CENTRO INFANTIL GOTITAS DE GENTE Teléfono: Tratejuz: 032809687 Fax: 032804137
Email: asotrapec@hotmail.com Celular: 092522413

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	1 REGIONAL CENTRO 2 COTOPAXI	CERRADOS:	0

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: VMBP010211 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 21/09/2011 15:10:03

ANEXO 3.5

IM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

ET

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI DE LA CIUDAD DE LATACUNGA

1. Conoce usted para qué se aplica una Auditoría de Gestión?

.....
.....

2. En la Asociación se ha aplicado con anterioridad otro tipo de Auditoría?

.....
.....

3. Está usted de acuerdo con la aplicación de una Auditoría de Gestión que indique las falencias que puedan existir en el desarrollo de las actividades de la Asociación?

.....
.....

4. Tiene usted conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

.....
.....

5. Posee la Asociación un Organigrama Estructural?

.....
.....

Elaborado:	Fecha:
Revisado:	Fecha:

JMAUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

ET

6. Dentro de la Asociación existe un Plan Estratégico Operacional?

.....
.....

7. Considera que las metas y objetivos de la Asociación se han alcanzado de forma satisfactoria?

.....
.....

8. Se ha encontrado algún tipo de falencias en el manejo de los recursos de la entidad?

.....
.....

9. Cumple a cabalidad con las políticas, estatutos y reglamentos establecidos?

.....
.....

10. La Asociación cuenta con un manejo económico eficiente?

.....
.....

Elaborado:	Fecha:
Revisado:	Fecha:

JM AUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

EC

ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS, EMPLEADOS Y
TRANSPORTISTAS DE LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE
COTOPAXI-ASOTRAPEC

Objetivo de la encuesta: La presente encuesta tiene por objetivo identificar el funcionamiento del equipo de trabajo en la toma de decisiones, para tener claridad, sobre la situación actual.

- a). Esta encuesta consta de 10 preguntas.
- b). Lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones, y elija la alternativa que más lo (a) identifique.
- c). Marque la alternativa seleccionada con una X

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas de la encuesta

1. QUE TIEMPO TRABAJA EN LA EMPRESA?

Menos de un año

Más de un año

2. POSEE POR ESCRITO LA DESCRIPCIÓN DE SUS FUNCIONES?

Si

No

3. CUÁLES PIENSA QUE SON LAS MAYORES DIFICULTADES QUE PRESENTA LA EMPRESA?

Financieras

Administrativas

Operativas

Elaborado:	Fecha:
Revisado:	Fecha:

JMAUDITORES S.A.

Unidad Nacional y Gabriela Mistral

Latacunga - Ecuador

EC

4. CONSIDERA QUE LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO ESTÁ LIMITADA A LA AUTORIZACIÓN DE SUS SUPERIORES?

Si

No

5. POSEE LA EMPRESA UN SISTEMA CONTABLE ADECUADO Y EFICIENTE?

Si

No

6. CUÁLES PIENSA QUE SON LOS MAYORES INCONVENIENTES QUE IMPIDEN EL DESARROLLO NORMAL DE LAS ACTIVIDADES?

De Coordinación

Informáticos

De Autoridad

Elaborado:

Fecha:

Revisado:

Fecha: