



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS**

### **INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TESIS DE GRADO**

##### **TEMA:**

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA  
EMPRESA TELAND S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO  
PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERIODO 01 DE  
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014”**

Tesis presentada previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, C.P.A

##### **Autora:**

Calvache Alarcón Bertha Natali

##### **Director de Tesis:**

MCa. Panchi Mayo Viviana Pastora

**Latacunga- Ecuador**

**Diciembre -2016**

## **AUTORÍA**

Yo Calvache Alarcón Bertha Natali con cedula de ciudadanía N. 172317451-0, tengo a bien certificar que los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA TELAND S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014” son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....  
Calvache Alarcón Bertha Natali

C.I. #172317451-0



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

---

## AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA TELAND S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014”**, de la señorita Calvache Alarcón Bertha Natali, postulante 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 Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Diciembre 2016

El Director:

---

Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora  
C.I # 050221731-8  
**DIRECTORA DE TESIS**



# 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 y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Calvache Alarcón Bertha Natali con el título de tesis: “**APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA TELAND S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014**”, 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, diciembre de 2016

Para constancia firman:

.....  
Ing. MSc. Razo Ascazubi Clara de las Mercedes  
C.I # 050276531-6  
**PRESIDENTE**

.....  
Ing. MSc. Hidalgo Guayaquil Ruth Susana  
C.I. # 050238612-1  
**MIEMBRO**

.....  
Ing. MSc. Armas Heredia Isabel Regina  
C.I. # 050229848-2  
**OPOSITORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente quiero agradecer a Dios porque por su voluntad ha sido el poder realizar mis estudios en esta prestigiosa Universidad quien me dio la oportunidad de lograr dentro de sus aulas mi objetivo de estudio, a mis queridos docentes por compartir sus conocimientos haciendo posible lograr mis metas y poder servir a la sociedad.

A la Dra. Panchi Viviana directora de la tesis que me brindo su amistad, su tiempo, y sus conocimientos para poder culminar la tesis y mi estimada gratitud a la Empresa TELAND S.A de manera especial Ing. Patricio Collaguaso quien apoyo en su totalidad e hizo posible la realización de la presente tesis

Naty

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a Dios por darme la salud y vida para poder llegar alcanzar una más de mis metas, a mis padres Efraín Calvache y Adalguiza Alarcón quienes han sabido ser un apoyo siempre, mis hermanos Pedro, Vale y David por sus palabras siempre de aliento para seguir adelante, y especialmente a mi razón de ser, mi motor mi hijo Mathias que es el motivo de todo el sacrificio que he realizado.

Y como no agradecerte a ti mi Vido porque a pesar de todo la serie de dificultades nunca me diste la espalda fuiste un gran apoyo.

Mi eterno cariño para quienes me apoyaron e hicieron posible la realización de mi tesis a todos ellos dedico este trabajo con mucho cariño

Naty



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

---

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA TELAND S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014”

**AUTORA:** Calvache Alarcón Bertha Natali

**RESUMEN**

Este proyecto se realizó teniendo en cuenta que la Empresa TELAND S.A de la ciudad de Quito estaba presentando inconformidad en los clientes, provocando insatisfacción en los mismos es por esto que se vio la necesidad de aplicar una Auditoría de Gestión comprendido entre el periodo 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014, mediante la utilización de indicadores de gestión que permita medir el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, economía, equidad y ecología en la institución, para la evaluación de la empresa se utilizaron técnicas de investigación como son la entrevista y la encuesta aplicadas al presidente y a los empleados respectivamente permitiendo con esto recabar información necesaria. Al aplicar la propuesta se determinó que la institución alcanzó la eficiencia, eficacia y economía dentro del estándar institucionalmente establecido; mas no es efectiva debido a que existió incumplimiento con los beneficios hacia los clientes; en cuanto a la ecología no se ha implementado un plan de conservación ambiental sin embargo mantienen una campaña de reciclaje, por otro lado existe equidad dentro del entorno laboral. Además tomando en cuenta las conclusiones y recomendaciones que se emitieron que se debe dar seguimiento para un mejoramiento Organizacional.



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

---

**ABSTRACT**

This Project was performed given that the company TELAND S.A of Quito, presented inconformity between the business customers, provoking their dissatisfaction the same, that is why we saw the need to apply a Management Audit, between the period January 1st to December 31st, 2014 through the use of management indicators that permit to measure the level of efficiency, efficacy and effectiveness, economy, equity and ecology in the institution, for the evaluation of the company we were used techniques such as interview and surveys, applied to the president and employees respectively permitting with this gather the necessary information . To apply the propose, it was determined that the institution reached efficiency, efficacy and economy, within of the standard established institutionally but it is not effective because because existed noncompliance with the benefits to its affiliates. It has not implemented an environmental conservation plan, however, there is a recycling campaing, or the other hand, there is equity within of the work environment. Also taking into account the conclusions and recommendation given it is necessary to follow them in order to get a better organizational improvement.



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 señorita Egresada de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Unidad Académica de Ciencia Administrativas y Humanísticas: **CALVACHE ALARCÓN BERTHA NATALI**, cuyo título versa “**APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA TELAND S.A UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERÍODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**”, 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 estimaren conveniente.

Latacunga, Diciembre del 2016

Atentamente,

Lic. José Ignacio Andrade

**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

**C.C. 0503101040**

[www.utc.edu.ec](http://www.utc.edu.ec)

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

## INDICE DE CONTENIDO

AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT .....	viii
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	ix
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	15
<i>CAPITULO I</i> .....	17
<i>1 FUNDAMENTO TEÓRICO</i> .....	17
<i>1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS</i> .....	17
<i>2.3 Gestión Administrativa Financiera</i> .....	18
<i>2.3.1 Definición</i> .....	18
<i>2.3.2 Importancia de la Gestión Administrativa</i> .....	19
<i>2.3.3 Elementos de la Gestión Administrativa</i> .....	20
<i>2.3.4 Gestión Financiera</i> .....	21
<i>2.3.4.1 Definición</i> .....	21
<i>2.3.4.2 Importancia</i> .....	21
<i>2.3.4.3 Objetivos</i> .....	21
<i>2.3.4.4 Funciones</i> .....	22
<i>2.4 Empresa</i> .....	22
<i>2.4.1 Definición</i> .....	22
<i>2.4.2 Clasificación de la Empresa</i> .....	24
<i>2.4.3 Metas que persigue la Empresa</i> .....	25
<i>2.4.4 Funciones de la Empresa</i> .....	26
<i>2.5 Auditoría</i> .....	26
<i>2.5.1 Definición</i> .....	26
<i>2.5.2 Alcance de la Auditoría</i> .....	27
<i>2.6. Auditoría de Gestión</i> .....	27

2.6.1	<i>Definición</i> .....	27
2.6.2	<i>Objetivos de la Auditoría de Gestión</i> .....	28
2.6.3	<i>Alcance</i> .....	28
2.6.4	<i>Auditoría de la gestión en el área de recursos humanos</i> .....	29
2.6.5	<i>Componentes</i> .....	29
2.6.6	<i>METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN</i> .....	31
2.7.	<i>Fases de la Auditoría de Gestión</i> .....	32
2.7.1.	<i>Conocimiento preliminar</i> .....	32
2.7.2.	<i>Planificación</i> .....	33
2.7.3	<i>Control Interno</i> .....	34
2.7.3.1	<i>Definición</i> .....	34
2.7.3.2	<i>Objetivos del control interno</i> .....	34
2.7.3.3.	<i>Clasificación del control interno</i> .....	35
2.7.3.4.	<i>Elementos del control interno</i> .....	35
2.7.3.5.	<i>Métodos de evaluación del control interno</i> .....	36
2.7.3.6.	<i>Componentes del control interno</i> .....	37
2.7.4.	<i>Ejecución</i> .....	40
2.7.4.1.	<i>Papeles de trabajo</i> .....	41
2.7.4.2.	<i>Objetivos de la elaboración de los papeles de trabajo</i> .....	43
2.7.4.2.	<i>Importancia de los papeles de trabajo</i> .....	44
2.7.4.3.	<i>Planeación de los papeles de trabajo</i> .....	44
2.7.4.4.	<i>Propiedad y custodia de los papeles de trabajo</i> .....	44
2.7.4.5.	<i>Principios fundamentales de los papeles de trabajo</i> .....	45
2.7.4.6.	<i>Organización de los archivos de los papeles de trabajo</i> .....	45
2.7.4.7.	<i>Archivo corriente</i> .....	46
2.7.4.8.	<i>Archivo permanente</i> .....	46
2.7.5.	<i>Técnicas de auditoría</i> .....	47
2.7.5.1.	<i>Tipos de técnicas oculares:</i> .....	47
2.7.5.2.	<i>Técnicas verbales</i> .....	48
2.7.5.3.	<i>Evidencia de Auditoría</i> .....	48

2.7.5.4. Riesgos de Auditoría .....	49
2.7.6. Comunicación de resultados.....	51
2.7.6.1. Informe de auditoría.....	51
2.7.7. Seguimiento.....	53
CAPITULO II.....	55
2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
2.1. Breve Caracterización de la Empresa.....	55
2.2 Metodología de la Investigación.....	56
2.2.1 Métodos y Técnica.....	56
2.2.2. Unidad de estudio .....	57
2.2.3 Contextualización Macro. ....	58
2.2.3.1 Contextualización Micro. ....	59
2.3 Matriz FODA. ....	59
2.3.1 Análisis de la Matriz FODA.....	60
2.4 Entrevista dirigida al gerente de la empresa TELAND S.A.....	61
2.5 Entrevista dirigida al jefe de recursos humanos de la empresa TELAND S.A.....	63
2.6 Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa TELAND S.A. ....	68
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES.....	77
CAPITULO III.....	78
3. APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA TELAND S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014. ....	78
3.1 Introducción.....	78
3.2 Objetivo General.....	79
3.2.1 Objetivos específicos.....	79
3.3 Justificación .....	80
3.4 Descripción de la Propuesta.....	80
ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE .....	83
AP.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA .....	83
AP 2. RAZÓN SOCIAL.....	83
AP 3. BASE LEGAL .....	83

<i>AP 4. ORGANIGRAMA.....</i>	<i>83</i>
<i>ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN.....</i>	<i>89</i>
<i>APL 1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA.....</i>	<i>89</i>
<i>APL 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</i>	<i>89</i>
<i>APL 3. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....</i>	<i>90</i>
<i>ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE.....</i>	<i>i</i>
<i>AC 1. INFORME FINAL.....</i>	<i>132</i>
<i>AC 2. COMPONENTE DIRECTORIO.....</i>	<i>132</i>
<i>C 3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN.....</i>	<i>132</i>
<i>AC4. COMPONENTE FINANCIERO.....</i>	<i>133</i>
<i>AC 5. COMPONENTE RECURSOS HUMANOS.....</i>	<i>133</i>
<i>INFORME DE AUDITORÍA.....</i>	<i>134</i>
<i>EVALUACIÓN PRELIMINAR.....</i>	<i>135</i>
<i>EVALUACIÓN GENERAL.....</i>	<i>136</i>
<i>ANÁLISIS GENERAL.....</i>	<i>147</i>
<i>ARCHIVO CORRIENTE.....</i>	<i>i</i>
<i>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....</i>	<i>149</i>
<i>MATRIZ DE PONDERACIÓN.....</i>	<i>151</i>
<i>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO.....</i>	<i>i</i>
<i>CÉDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE DIRECTORIO.....</i>	<i>159</i>
<i>FICHAS DE OBSERVACIÓN.....</i>	<i>161</i>
<i>HOJA DE HALLAZGO.....</i>	<i>173</i>
<i>SEGUIMIENTO.....</i>	<i>273</i>
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>276</i>
<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>278</i>
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>280</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>284</i>
<i>ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA TELAND S.A.....</i>	<i>285</i>
<i>ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TELAND S.A.....</i>	<i>286</i>

## **INDICE DE CUADROS Y GRÀFICOS**

### **CUADROS**

<i>1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....</i>	<i>4</i>
<i>2.1 POBLACIÓN.....</i>	<i>44</i>
<i>2.2 FODA.....</i>	<i>46</i>
<i>3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAR.....</i>	<i>88</i>

### **GRÁFICOS**

<i>1.1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....</i>	<i>2</i>
<i>1.2 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....</i>	<i>8</i>
<i>1.3 METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</i>	<i>15</i>

## INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión amplía su objeto de estudio motivado por las exigencias sociales y tecnológicas en su concepción más amplia permitiendo que la empresa se adapte a sus recursos principales y a las condiciones cambiantes del entorno de los negocios, por tal razón apunta a la evaluación de fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y espíritu corporativo.

Así pues la auditoría de Gestión consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos, al alto nivel competitivo existente buscando que con cada acción que se realice conseguir las metas empresariales.

Dentro de la Empresa se puede observar que la limitación de progreso se da por la falta de comunicación entre los miembros, al igual que la poca disponibilidad de tiempo, induce a que no exista una correcta planificación de actividades, lo que conlleva a que no se puedan alcanzar las metas y objetivos que se han planteado cumplir en un tiempo determinado.

De ahí la importancia de realizar una auditoría de Gestión , a la Empresa TELANDA S.A. Ubicada en la ciudad de Quito Provincia de Pichincha durante el período 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, pues esta es una herramienta de suma utilidad en la toma de decisiones organizacionales, ya que sus beneficios contribuyen en el desarrollo de organizaciones, no solamente en aquellas que se ubican en una etapa de consolidación de mercado sino también aquellas que están en constante crecimiento; ya que en gran medida dichos beneficios encuentran estrechamente relacionados al incremento de la eficiencia y eficacia en sus procesos productivos.

La aplicación de la Auditoría de Gestión, tiene como principal cualidad la flexibilidad, refiriéndose con esto, a que se puede aplicar en cualquier segmento o área de la empresa.

CAPÍTULO I: Es una recopilación de aspectos de bases teóricas como conceptos, importancia, objetivos, alcance diferencias similitudes y áreas de aplicación.

CAPÍTULO II: Se encuentra los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de aplicación (encuesta, entrevista y observación) aplicados a la empresa, las mismas que fueron dirigidas a los miembros de la empresa y empleados.

CAPÍTULO III: Se describe la propuesta en este caso es una aplicación de una auditoría de gestión en la empresa TELAND S.A ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha durante el periodo 01 de enero al 31 de diciembre 2014, con la finalidad de evaluar cada una de las actividades encomendadas a todos los que conforman la empresa.

Dentro del desarrollo del tercer capítulo se recopilara toda clase de información, la misma que nos va a facilitar la información de los papeles de trabajo y al finalizar el proceso de auditoría se emitirá un informe final a la empresa, donde consten conclusiones, recomendaciones que permitan a las autoridades tomar las mejores decisiones de forma oportuna y eficiente con el fin de ser más competitivos

# CAPITULO I

## 1 FUNDAMENTO TEÓRICO

### 1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Estas nos ayudarán en el conocimiento, análisis y desarrollo del tema de tesis antes mencionado. Previo al desarrollo del presente proyecto, se ha consultado trabajos de investigación elaborados con anterioridad, en los cuales se ha encontrado como lo siguiente:

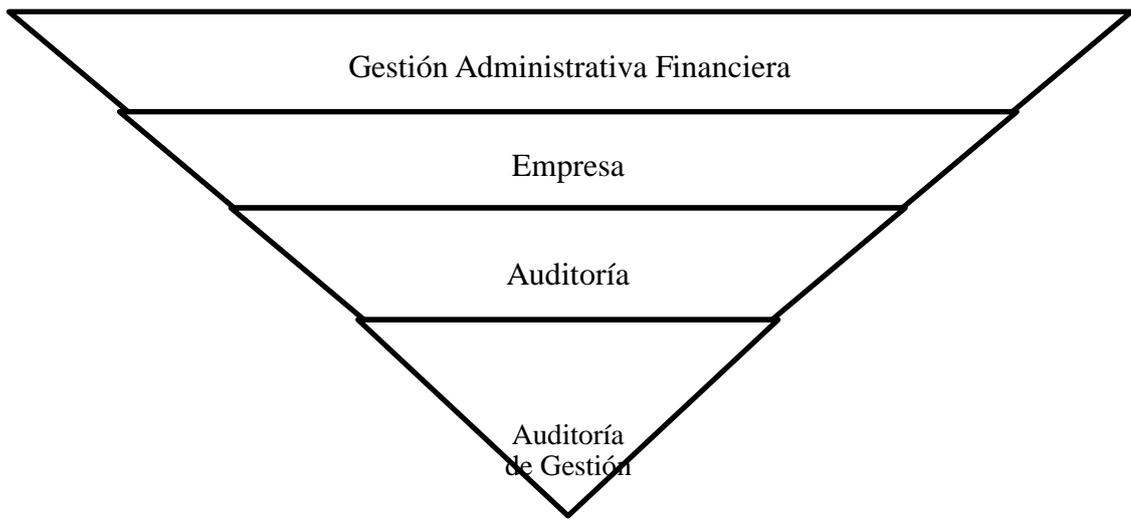
ORCÉS, Patricio y ANDRADE, Pablo (2009); en la investigación titulada “AUDITORIA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA SECURIT S.A.” se concluye que: Existe una falta de planificación al momento de seleccionar al personal reemplazante y no existe una total independencia para el área, además de que no existe una total independencia para el Área, ya que para la toma de decisiones tiene que existir el visto bueno de la Gerencia General para que se lleven a cabo”

CEVALLOS, Grace (2011); en la tesis titulada “PROMOVER LA CORRECTA PLANIFICACIÓN EN TODOS LOS PROCEDIMIENTOS QUE CONFORMAN ESTA ÁREA ESPECIALMENTE EN EL QUE SE HA ENCONTRADO LEVES FALLAS, REFORZAR LOS CONTROLES INTERNOS EXISTENTES, PARA ALCANZAR RESPUESTAS EFECTIVAS Y QUE LOS PROCESOS SE DESARROLLEN EN FORMA CLARA Y CORRECTA, BAJO UN OBJETIVO COMÚN.” Se concluye “Evaluar

periódicamente la gestión del personal, así como también reforzar los controles internos existentes, para alcanzar respuestas efectivas y que los procesos se desarrollen en forma clara y correcta, bajo un objetivo común.”

## 1.2 Categorías Fundamentales

**Grafico 1.1**  
**Categorías fundamentales**



Fuente: Propia

Elaborado por: La investigador

## 2.3 Gestión Administrativa Financiera

### 2.3.1 Definición

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que “la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. (pag. 4)

**AMARO, Raimundo (1998).** “Gestión Administrativa tiene entre otras tareas esenciales la adaptación de la organización a los cambios, con el propósito de incrementar las ventajas competitivas y lograr los objetivos de cobertura y

calidad. Esta gestión, que es de todos promoverá un ambiente de trabajo agradable donde la ética, el trabajo en equipo, la disciplina y el compromiso serán sus derroteros para el cumplimiento de los objetivos institucionales”. (pág. 56).

**CHIAVENATO (2002)** define a la gestión administrativa como “El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la institución y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (pág. 3).

Para la Tesista la Gestión Administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles además es un proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de personas que trabajan precisamente en conjunto para poder llegar a cumplir los objetivos planteados, mediante una correcta planificación organización, ejecución y control de los recursos de la entidad por parte de la gerencia.

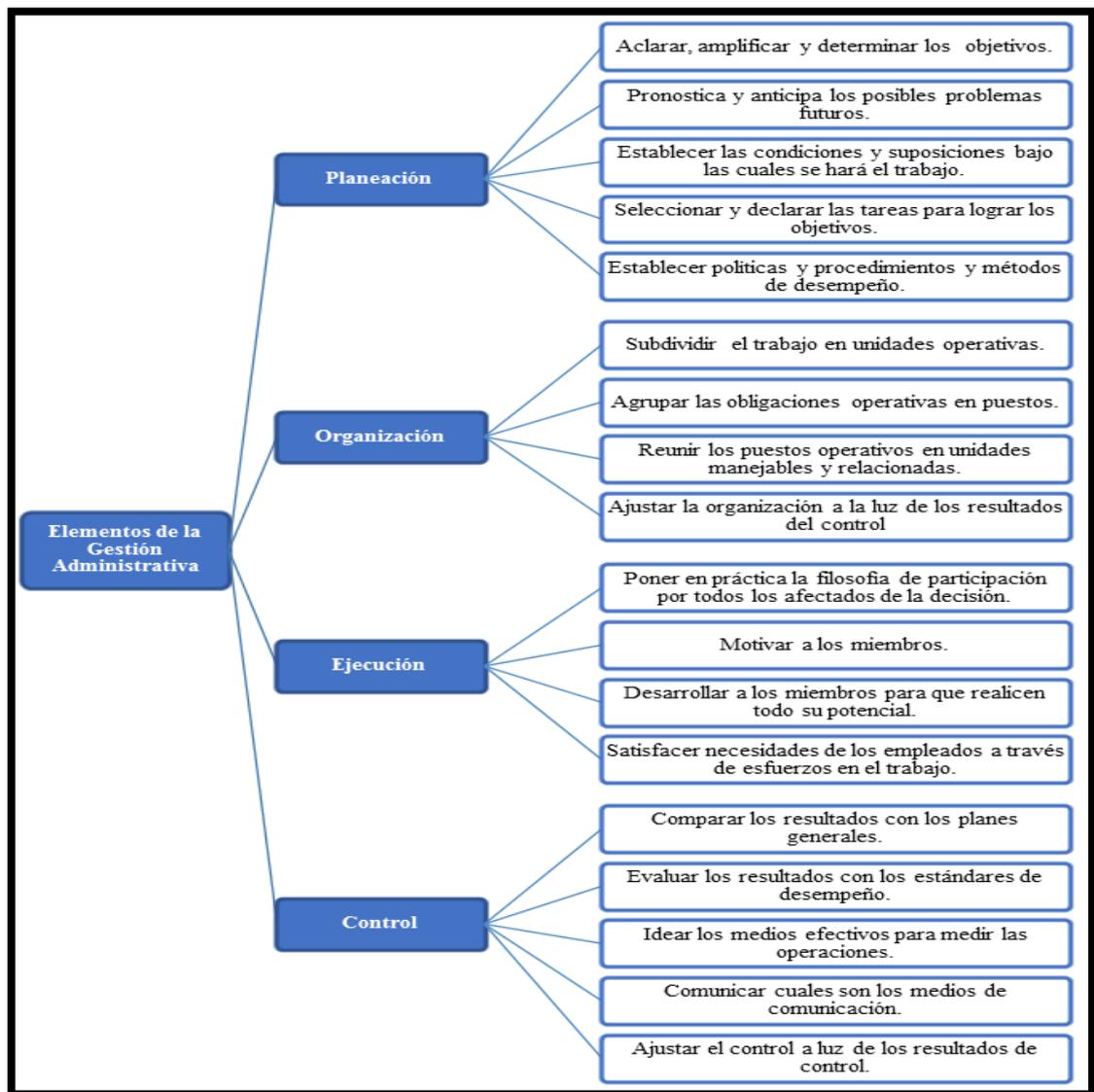
### **2.3.2 Importancia de la Gestión Administrativa.**

Entonces, **TAYLOR, Federico (2007)**, manifiesta que la Gestión Administrativa consiste en “velar por el crecimiento de la organizaciones, su desarrollo sostenible la correcta asignación y el uso de los recursos, el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, la actualización y el cumplimiento de las políticas administrativas; en otras palabras hacer realidad la visión de la institución.”(pag.14).

Custodiar por el crecimiento de las organizaciones, su desarrollo sostenible la correcta asignación y el uso de los recursos; coordinando los planes, programas y proyectos necesarios para su desarrollo, en un constante mejoramiento continuo de los servicios y procesos para el cumplimiento de las políticas administrativas de la entidad.

### 2.3.3 Elementos de la Gestión Administrativa.

GRÁFICO N°1.2



### Elementos de la Gestión Administrativa

Fuente: Pilar Jimenez, <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control.html>

## **2.3.4 Gestión Financiera**

### **2.3.4.1 Definición**

CÓRDOBA, Marcial. (2012). Manifiesta que la Gestión Financiera es: “la que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control” (pág. 3).

Para la tesista la gestión financiera se encarga del adecuado manejo de los recursos financieros, lo cual involucra tanto el ingreso como la salida de dichos recursos, los cuales son indispensables para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

### **2.3.4.2 Importancia**

La gestión financiera permite mantener niveles aceptables de liquidez y rentabilidad a través del adecuado manejo de los recursos financieros, la maximización de la rentabilidad, así como el aprovechamiento de nuevas fuentes de financiamiento.

### **2.3.4.3 Objetivos**

Según varios autores manifiestan que la gestión financiera persiguen los siguientes objetivos que son:

- Obtener la mayor rentabilidad posible sobre una inversión.
- Crear mayor valor agregado por empleado al maximizar los beneficios.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores al tomar decisiones acertadas.

- Aumentar la intervención en el mercado al contar con los medios necesarios para ser más competitivos.

#### **2.3.4.4 Funciones**

Según varios autores establecen que las principales que efectúa la gestión financiera son:

- **Presupuestos:** Consiste en la proyección de los ingresos y egresos que efectuara una empresa para el desarrollo de sus actividades dentro de un tiempo determinado, lo cual permite valorar una serie de escenarios para elegir aquella que mejor se adecue a las necesidades empresariales.

- **Contabilidad:** Consiste en el análisis, registro y clasificación de las operaciones económicas efectuadas dentro de un período económico, así como la estructuración de los estados financieros que presentan la realidad económica de la empresa.

- **Fijación de precios:** Consiste en el establecimiento de normativa que regulen los precios de comercialización de los bienes y servicios mediante el análisis de los precios de mercado, ya que este es un elemento que permite que una empresa se vuelva más competitiva.

## **2.4 Empresa**

Una empresa es una organización con o sin fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital y el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc.

### **2.4.1 Definición**

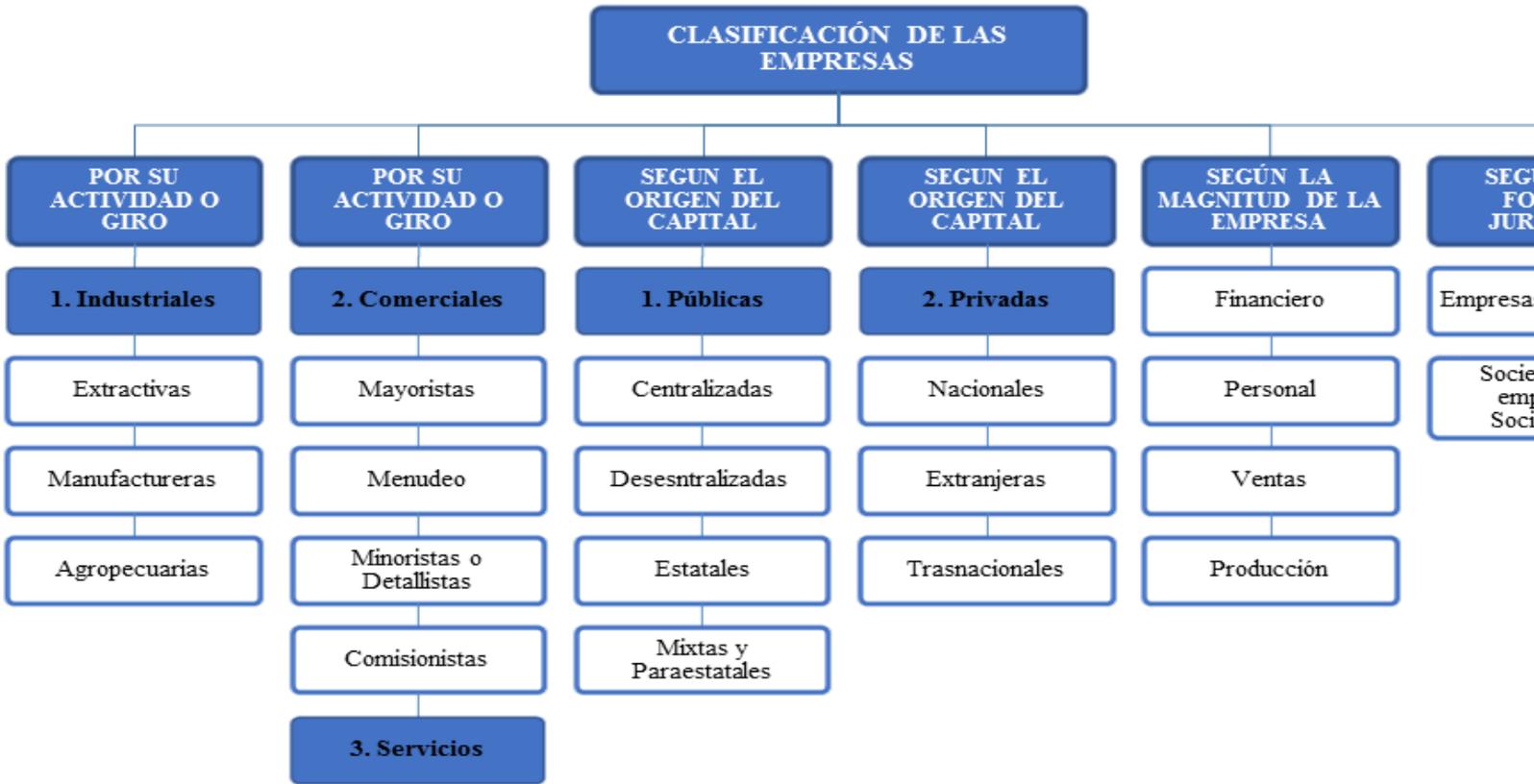
El término empresa es el conjunto de varias personas, las cuáles aportan bienes y recursos económicos, con el objetivo de producir bienes o servicios, empleando los factores de producción: capital, mano de obra, tecnologías y materia prima. Como así lo manifiesta:

**BRAVO** (2000), señala que empresa es “Una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a la actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad” (pág. 1)

**SARMIENTO**, Rubén (2005). “La empresa es la entidad u organización que se establece en un lugar determinado; con el propósito de desarrollar actividades Relacionadas con la producción y comercialización de bienes y/o servicios en general, para satisfacer diversas necesidades de la sociedad”. (pág. 1).

La tesista considera que las empresas son entidades formadas por una o varias personas, quienes cuentan con una serie de medios y actividades que permiten producir bienes y servicios, logrando el alcance de sus objetivos como efectuar sus actividades bajo las leyes y normas legales, para la satisfacción de los consumidores.

## 2.4.2 Clasificación de la Empresa



**Cuadro 1.1**

**Fuente:** Beatriz Soto, [http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/#Clasificacion\\_de\\_las\\_empresas\\_segun\\_suforma\\_juridica](http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/3985/clasificacion-de-las-empresas/#Clasificacion_de_las_empresas_segun_suforma_juridica)

**Elaborado por:** Tesista

Según los **Hnos. Naranjo Salguero** mencionan que la empresa cuenta con metas y funciones, tal como (Pág. 13, 14):

### **2.4.3 Metas que persigue la Empresa.**

- **Vende Bienes, Valores y Servicios Calificados.**
  - ✓ Un supermercado
  - ✓ Cooperativa de transporte
  - ✓ Bancos, etc.
  
- **Persigue un Beneficio Económico.**
  - ✓ Desde el momento en que se organiza un grupo de personas con una sola y pone en juego recursos económicos, materiales y humanos, trata de conseguir una ganancia que compense el esfuerzo, riesgo y trabajo que demanda este fin.
  
- **Contribuye el Progreso del País y el Bienestar Social.**
  - ✓ Cuando los objetivos están delineados y existe un propósito común, toda organización genera productividad, fuentes de trabajo, buenas relaciones laborales y con ello progreso, bienestar social y el desarrollo del país.
  
- **Reposición de los Bienes y Valores Vendidos.**
  - ✓ El objetivo principal de la organización empresarial es la de vender y luego tiene q restituir los bienes vendidos con otros pedidos que vengan a remplazarlos y así poder continuar con la actividad y tener que ofrecer a los clientes.

#### 2.4.4 Funciones de la Empresa.

- **Funciones de Dirección.-** Tiene q ver con la cabeza directriz, basado en la organización, planificación de su personal y la ejecutividad de sus sucesores.
- **Función Económica.-** Desde el punto de vista de la sociedad, la empresa es el instrumento económico y el engranaje perfecto entre producción, ventas y obtención de ganancias; porque esta última se consigue sobre la base de la productividad empresarial.
- **Función Social.-** dentro de la concepción de la empresa, los recursos humanos tiene que tener una clara visión de su propio trabajo y de la empresa, en la que aparte de conseguir resultados económicos óptimos, debe perseguir el bienestar social de su gente, sobre la base de la distribución equitativa de derechos y obligaciones.

## 2.5 Auditoría

### 2.5.1 Definición

Según De la Peña Gutiérrez, A. (2007), en su libro de Auditoría Un Enfoque Práctico, indica lo siguiente: “Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera que según este criterio se puede establecer una primera gran clasificación de la auditoría diferenciando entre auditoría económica y auditorías especiales”.(pág. 55)

La definición anterior permite tener una noción clara de lo que es auditoría, siendo necesario añadir, que esta herramienta de control y supervisión también contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización permitiendo descubrir vulnerabilidades existentes en la organización.

### **2.5.2 Alcance de la Auditoría**

- Asesorar a la gerencia con el propósito de delegar efectivamente las funciones.
- Mantener adecuado control sobre la organización.
- Reducir a niveles mínimos el riesgo inherente.
- Revisar y evaluar cualquier fase de la actividad de la organización, contable, financiera, administrativa, operativa.

## **2.6. Auditoría de Gestión**

### **2.6.1 Definición**

El Manual de Auditoría de Gestión (2001), emitido por la Contraloría General del Estado Ecuatoriano indica que “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad”. (pág. 11)

Whittington, & Pany, K.. (2005) en el libro de Auditoría Un Enfoque Integral exponen que gestión “es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización” (pág. 24).

En conclusión la auditoría es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica, medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

### **2.6.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión.**

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los recursos.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

Para la tesista, la auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, también la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

### **2.6.3 Alcance**

En la Auditoría de Gestión puede alcanzar su cumplimiento tanto en una área específica o en varias áreas del sector administrativo para llevar a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en el alcance en general, donde debe incluir una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo por parte de los trabajadores.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

#### **2.6.4 Auditoría de la gestión en el área de recursos humanos**

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

#### **2.6.5 Componentes**

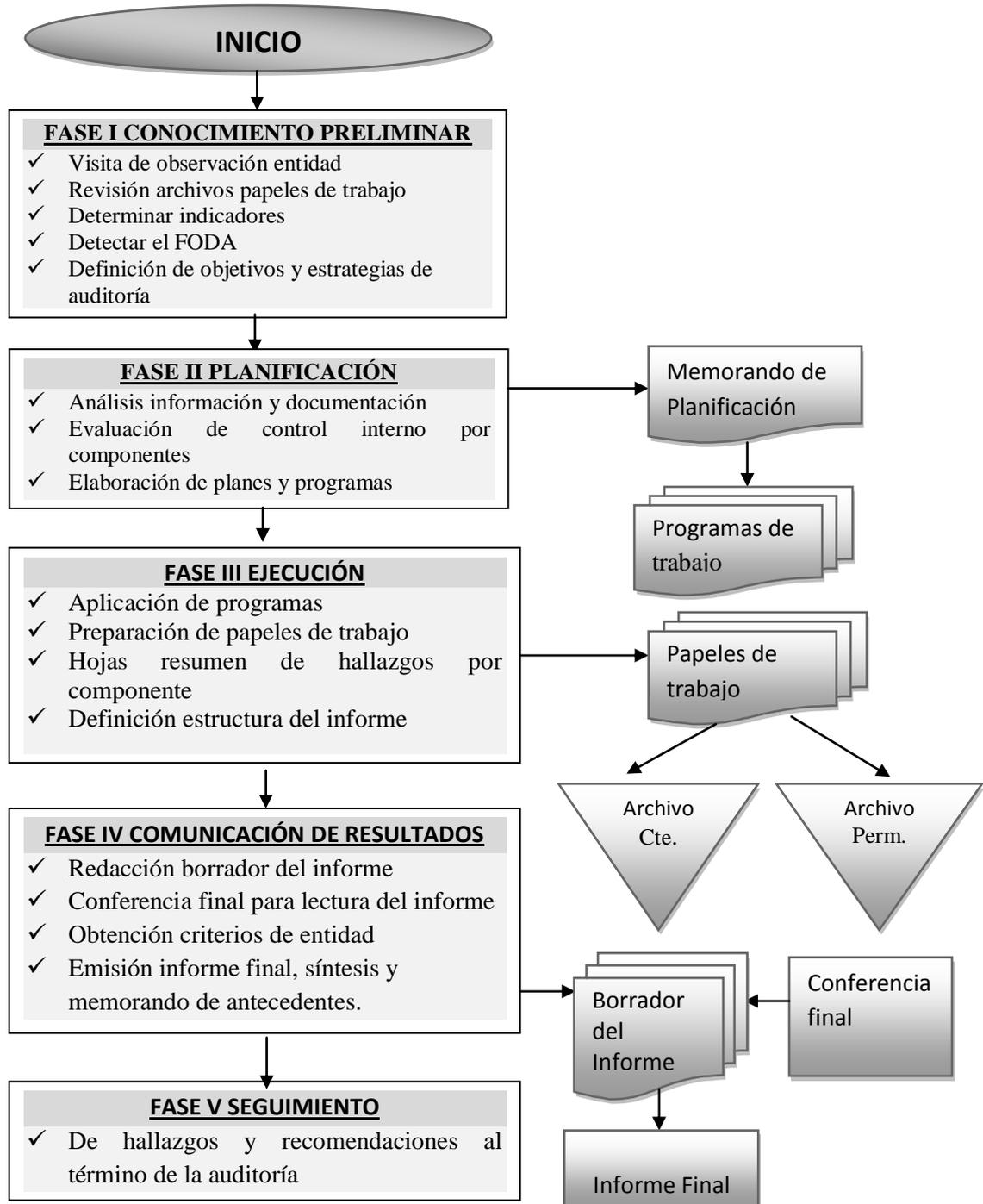
- **Eficacia:** Se refiere al grado en el cual una entidad programa o proyecto gubernamental logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.
- **Eficiencia:** la eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Economía:** La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos de Información Computarizada, obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible.
- **Financiero:** El componente financiero es fundamental para tener una adecuada contabilidad y procedimientos apropiados para la elaboración de informes financieros. En una auditoría de gestión el componente financiero

puede constituir sólo un elemento a considerar en la evaluación de otras áreas en la entidad examinada.

- **Cumplimiento:** El cumplimiento está referido a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.
- **Equidad:** Analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicios.
- **Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.
- **Impacto:** Son los cambios que se observan en la población objetivo y su contexto durante y después de un proyecto, programa o actividad. Se trata del nivel más elevado de resultado del ciclo de maduración de un proyecto, programa o actividad cuando genera la totalidad de los beneficios previstos en su operación.

## 2.6.6 METODOLOGÍA PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Grafico N 1.3



## **2.7. Fases de la Auditoría de Gestión**

### **2.7.1. Conocimiento preliminar**

En esta etapa se realiza el estudio o examen previo al inicio de la auditoría con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar además 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 razonable.

- **Actividades**

- ✓ Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- ✓ Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
  - ✓ La actividad principal, la misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - ✓ La estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, etc.
  - ✓ De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.
- ✓ Detectar la fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

- **Productos**

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

### **2.7.2. Planificación**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y 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 las fechas 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, finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

- **Actividades**

- ✓ 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.
- ✓ 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 determinaran 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.

- **Productos**

- ✓ Memorando de Planificación
- ✓ Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

### **2.7.3 Control Interno**

#### **2.7.3.1 Definición**

El control interno es aquella combinación de procedimientos que asegura que todas las operaciones son procesadas correctamente. El control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen objeto asegurar una eficiencia, seguridad, y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa.

#### **2.7.3.2 Objetivos del control interno**

Dichos objetivos pueden formularse tanto para la organización como un conjunto o su vez regirse a determinados propósitos o actividades dentro de la misma, los que pueden clasificarse en tres clases:

- **Objetivo Financiero:** Hace referencia a la elaboración y publicación de reportes y estados financieros internos y externos oportunos, de calidad, actualizados y confiables.
- **Objetivos de Legalidad:** Hace eferente al cumplimiento de disposiciones y normativas que sean aplicables.
- **Objetivos Operacionales:** Hace referencia a la utilización eficaz y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos”

### 2.7.3.3. Clasificación del control interno

El control interno se puede clasificar dependiendo del sector en donde se aplicará y puede ser:

- **Control Previo:** Aquel que se lo debe efectuar antes de una transacción o cualquier otro movimiento contable, confirmando su sustento legal y disponibilidad presupuestaria.
- **Control Concurrente:** Es aquel que se lo realiza en el momento mismo de la transacción, es decir durante la ejecución de las operaciones.
- **Control posterior:** Es realizado por el personal de auditoría interna externa después de haber sido efectuada la transacción o pago.

### 2.7.3.4. Elementos del control interno

El control es un proceso constante y monótono, razón por la cual, los elementos sobre los cuales debe basarse el sistema de control interno deben ser amplios y así poder cubrir toda empresa, a continuación menciono los elementos del control interno:

- **Organización estructural:** La organización de una empresa debe estar reflejada en el organigrama funcional, con sus líneas de responsabilidad definidas como por ejemplo autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.
- **División de departamentos y sus responsabilidades:** Las empresas se encuentran divididas o estructuradas en departamentos cada uno con sus funciones, tareas y responsabilidades a realizar por el personal, definidas de manera clara.
- **División de funciones:** La división de funciones y responsabilidades es indispensable en los departamentos y personal de la empresa, para evitar que una misma persona este encargada de realizar todo el ciclo de una transacción.
- **Factor humano:** Unas de las garantías básicas para que el sistema de control interno sea efectivo y cumpla con los objetivos trazados es la presencia de un grupo de personas responsables, eficiente, motivado y sobre todo capacitado.

#### 2.7.3.5. Métodos de evaluación del control interno

- **Método descriptivo**

Este método consiste en la descripción en forma detallada de las características de lo que se está evaluando, como puede ser explicaciones a diferentes funciones, procedimientos, formularios, archivos, empleados y departamentos que forman parte de la empresa.

- ✓ **Entrevista.** Es una reunión con una persona en una conversación entre el entrevistador para conocer cómo funciona la empresa, la misma que debe ser un jefe, un directivo o un operativo.

- **Método de cuestionario**

El método se basa en la utilización de una lista de preguntas referentes al área de evaluación. Las preguntas que realizaremos serán estándares dependiendo de las circunstancias y necesidades, utilizando para la auditoría de la empresa.

El tipo de cuestionario que utilizaré en el desarrollo de la auditoría en si es de **SI, NO, NO APLICA**, con una columna adicional en la cual las personas encuestadas podrán poner su comentario a las respuestas negativas, ya que me facilitara la detección de defectos o debilidades que pueda tener la empresa, pero es muy importante aclarar que un NO, no implica, en principio, una debilidad y mucho menos podre decir que es una salvedad.

- **Método gráfico**

El método permite representar gráficamente los circuitos operativos con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración del flujo grama y habilidad para hacerlos.

### **2.7.3.6. Componentes del control interno.**

Los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad lo cual requiere los siguientes componentes:

- ✓ Ambiente de Control Interno.
- ✓ Evaluación del Riesgo.
- ✓ Actividades de Control gerencial.
- ✓ Sistema de Información y Comunicación.
- ✓ Actividades de Monitoreo.

- **Ambiente de control interno.**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

- **Elementos que forman parte del ambiente de control interno.**

- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Autoridad y responsabilidad.
- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Políticas de personal.

- **Evaluación del riesgo.**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

- **Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:**

- ✓ Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- ✓ Identificación de los riesgos internos y externos.
- ✓ Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento y
- ✓ Evaluación del medio ambiente interno y externo.

- **Actividades de control gerencial.**

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

- **Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:**

- ✓ Políticas para el logro de objetivos.
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad y
- ✓ Diseño de las actividades de control.

- **Sistema de información y comunicación.**

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

- **Los elementos que conforman el sistema de información son:**

- ✓ Identificación de información suficiente.
- ✓ Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- ✓ Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

- **Actividades de monitoreo.**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades o mediante la combinación de ambas modalidades.

- **Los elementos que conforman las actividades de monitoreo son:**

- ✓ Monitoreo del rendimiento.
- ✓ Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- ✓ Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- ✓ Evaluación de la calidad del control interno.

- **Técnicas de evaluación del Control Interno.**

- ✓ Memorándum de procedimientos. Flujo gramas.
- ✓ Cuestionarios de Control Interno. Técnicas estadísticas.

#### **2.7.4. Ejecución**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada suficiente, competente y relevante basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

- **Actividades**

- ✓ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- ✓ 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.
- ✓ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- ✓ Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- **Productos**

- ✓ Papeles de trabajo
- ✓ Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente
- ✓ En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo del investigador, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación, además de recopilar las pruebas que sustenten la opinión del auditor en cuanto al trabajo realizado.

#### **2.7.4.1. Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos y medios magnéticos, elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que

sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros y comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Es decir, para obtener dicha evidencia el auditor deberá elaborar o preparar papeles de trabajo o más conocidos como cédulas de auditoría que son de dos tipos:

- ✓ Tradicionales
- ✓ Eventuales

- **Cédulas Tradicionales**

Las cédulas tradicionales o básicas, las mismas que son estándar y de uso común se encuentran las siguientes:

- ✓ **Balance de Trabajo:** Comúnmente conocido como balance general que se divide en tres partes en activo, pasivo y pérdidas y ganancias. El balance de trabajo deberá estar conformado manteniendo el orden por concepto y cifras de acuerdo al estado financiero entregado por la empresa
- ✓ **Cedulas sumarias:** Son resúmenes por cada concepto o partida principal del estado financiero las mismas que me servirá para relacionar las cuentas individuales del mayor general de una misma especie agrupadas en los estados financieros.

- ✓ **Cedulas analíticas:** Aquellas en las que se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria, deberá contener evidencia de las pruebas y análisis para poder formar una opinión sobre el saldo de la cuenta.
- ✓ **Cedulas Contables:** comúnmente elaboradas para la revisión de las conciliaciones bancarias.
- **Cédulas Eventuales**

Son cédulas que no obedecen a ningún tipo de patrón estándar de nomenclatura y los nombres son asignados a criterio del auditor y pueden ser:

- ✓ Cédulas de observaciones
- ✓ Programa de trabajo
- ✓ Cedulas de asientos de ajuste
- ✓ Cedulas de reclasificaciones
- ✓ Confirmaciones
- ✓ Cartas de salvaguarda
- ✓ Cédulas de recomendaciones
- ✓ Control de tiempos de la auditoria
- ✓ Asuntos pendientes

#### **2.7.4.2. Objetivos de la elaboración de los papeles de trabajo**

- ✓ Facilitar la preparación del informe de auditoría financiera aplicada a la Empresa
- ✓ Comprobar y explicar en detalle de todas y cada una de las opiniones y conclusiones que estarán en el informe de forma concreta.
- ✓ Proporcionar información para la preparación de las declaraciones de impuestos y documentos de registro para los organismos de control y vigilancia por parte del estado ecuatoriano.

#### **2.7.4.2. Importancia de los papeles de trabajo**

- ✓ Garantiza que la auditoría fue realizada de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.
- ✓ Sirve para la elaboración de la planificación de auditoría, cuando los papeles de trabajo son del año actual.
- ✓ Sirve de base para la preparación del informe de auditoría de la empresa
- ✓ Sirve para evidenciar el alcance de la auditoría.
- ✓ Sirven de soporte de la afirmación y veracidad del dictamen que presentará en el informe de auditoría.

#### **2.7.4.3. Planeación de los papeles de trabajo**

Para una correcta preparación de los papeles de trabajo se requiere una adecuada planeación de los mismos, para que ninguna de las cuentas con sus respectivos saldos que sean significativos se queden sin revisar al final del trabajo de auditoría en la empresa.

Hay que tomar en cuenta que si no se planifica la realización de los papeles de trabajo de auditoría y son preparados apresuradamente y sin revisión no estarán cumpliendo con el objetivo principal de la auditoría, que es el de obtener la mayor evidencia posible al final de la misma.

#### **2.7.4.4. Propiedad y custodia de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son de naturaleza confidencial, es decir deben ser protegidos en forma permanente por la firma de auditoría que realizó el trabajo. Si habla de protección de los papeles de trabajo se debe tomar en cuenta que en ausencia del auditor los mismos deben estar en un portafolio cerrado con llave.

#### **2.7.4.5. Principios fundamentales de los papeles de trabajo**

- ✓ Los papeles de trabajo están completos cuando sus datos son significativos de forma clara las evidencias necesarias encontradas para la formación de la opinión y como resultado la preparación del informe.
- ✓ Los papeles de trabajo no tienen un límite de información cuantitativa que pueden contener, es decir, si es necesario notas y explicaciones en forma completa del trabajo realizado por el contador, como el motivo por el cual aplico ciertos procedimientos y omitió otro, depende de la veracidad de la información examinada.
- ✓ Los papeles de trabajo deben ser revisados por el o los supervisores para poder determinar el adecuado y eficiente desarrollo del trabajo de auditoría por parte del auxiliar. Cabe recordar que los papeles de trabajo deben estar completos, legibles y organizados sistemáticamente, para fácil entendimiento.

#### **2.7.4.6. Organización de los archivos de los papeles de trabajo**

Es fundamental que exista uniformidad en la organización de los papeles de trabajo, para que sea de fácil manejo de los mismos por los demás integrantes de una firma de auditoría, deben contener los archivos necesarios.

A continuación presento un modelo más utilizado para la organización de los papeles de trabajo.

- ✓ **Cédulas Sumarias.-** Son resúmenes por cada concepto o partida principal del estado financiero de una misma naturaleza.
- ✓ **Cédulas Sumarias.-** aquellas en las que se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

- ✓ Archivo Corriente o General
- ✓ Archivo Permanente

#### **2.7.4.7. Archivo corriente**

En todas las auditorías practicadas, se debe confeccionar una o varias carpetas o archivos corrientes para acumular toda la información que no es de uso continuo por parte de los auditores, y que va a respaldar las conclusiones a las cuales ha arribado, después de aplicar procedimientos y obtener evidencia.

Entre el material que debería contener estas carpetas, tenemos lo siguiente:

- ✓ Programa de trabajo
- ✓ Planilla de tiempo empleado en el desarrollo del examen
- ✓ Evaluaciones de los controles internos
- ✓ Pruebas de auditorías llevadas a cabo
- ✓ Cédulas guías
- ✓ Copias de comprobantes y otros documentos corrientes
- ✓ Memorándum y otras cartas corrientes
- ✓ Entrevistas efectuadas por el auditor durante el examen
- ✓ Copias de documentos e informes que se acumulan durante el examen
- ✓ Borradores del informe de auditoría
- ✓ Resumen de los problemas importantes encontrados
- ✓ Resumen de las principales debilidades de control
- ✓ Otros asuntos corrientes de interés para la auditoría.

#### **2.7.4.8. Archivo permanente**

El objetivo principal de preparar y mantener un archivo permanente, es tener disponible la información que se necesita en forma continua, sin tener que reproducir esta información cada año. El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Este archivo debe suministrar al equipo de auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una auditoría eficaz y objetiva.

- **Ventajas del archivo permanente**

- ✓ Mejor entendimiento por el auditor de las características principales del negocio del cliente y de la industria.
- ✓ Evita que todos los años se hagan las mismas preguntas al personal del cliente.
  - d. Reduce el tiempo de ejecución y revisión de la auditoría
- ✓ Evita muchos problemas en el caso de que sea necesario cambiar el equipo de auditoría.

### **2.7.5. Técnicas de auditoría**

Los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

#### **2.7.5.1. Tipos de técnicas oculares:**

- **Observación:** Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.
- **Comparación:** Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.
- **Revisión:** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.
- **Rastreo:** Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

### 2.7.5.2. Técnicas verbales

- **Indagación:** Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones. En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla.

### 2.7.5.3. Evidencia de Auditoría

Constituye elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina, deben ser suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. La obtención y elaboración de las evidencias, se consigue mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

- **Elementos**

- ✓ **Evidencia Suficiente.-** Está ligada con la cantidad y el tipo, deben ser útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- ✓ **Evidencia Competente.-** Son de calidad, válidas y relevantes.

- **Clases de Evidencia**

- ✓ **Evidencia Física:** Se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades, bienes o sucesos; esta evidencia puede presentarse en forma de documentos, fotografías, gráficos, cuadros, mapas o muestras materiales.
- ✓ **Evidencia Documental:** Puede ser de carácter física o electrónica. Pueden ser externas o internas a la organización.
- ✓ **Evidencias Externas:** Abarcan, entre otras, cartas, facturas de proveedores, contratos y otros informes o dictámenes y confirmaciones de terceros.

- ✓ **Evidencias Internas:** Tienen su origen en la organización, incluye, entre otros, correspondencias enviadas, descripciones de puestos de trabajo, planes, presupuestos, informes internos, políticas y procedimientos internos.
- ✓ **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas.
- ✓ **Evidencia Analítica:** Surge del análisis y verificación de los datos, el análisis puede realizarse sobre cálculos, indicadores de rendimiento y tendencias reportadas en los informes financieros o de otro tipo de la organización u otras fuentes que pueden ser utilizadas.
- ✓ **Evidencia Informática:** Puede encontrarse en datos, sistemas de aplicaciones, instalaciones y soportes, tecnologías y personal informático.

#### **2.7.5.4. Riesgos de Auditoría**

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que el área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas o que los auditores no logren modificar favorablemente sus opiniones a los estados financieros si contienen errores materiales, una vez que la auditoría ha terminado. Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión diferente a la que realmente podría existir en la empresa, ya que la revisión no es al ciento por ciento, por los costos y tiempo que esto conllevaría.

- **Objetivos de Riesgo de Auditoría**

Es riesgo de auditoría sirve para detectar errores importantes dependiendo del tipo de auditoría que se esté realizando, ya que el trabajo se lo realiza mediante pruebas selectivas. Para tener mayor referencia, el riesgo de

auditoría se calcula mediante la siguiente fórmula que indico a continuación.

$$RA = RI \times RC \times RD$$

**RA**= Riesgo legal de que un error material pase inadvertido en el saldo de las cuentas y las afirmaciones unidas.

**RI**= Riesgo inherente, riesgo de un error, materiales una afirmación, suponiendo que no exista los controles oportunos.

**RC**= Riesgo de control, riesgo de un error material que puede ocurrir en una afirmación no sea advertida ni detectada oportunamente por el control.

**RD**= Riesgo de detección, riesgo que los procedimientos del auditor no detecten un error material en el caso de existir.

- **Riesgo Inherente**

Es la posibilidad que ocurra errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por la empresa.

- **Riesgo de Control**

Está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

- **Riesgo de Detección**

Existe al aplicar los programas de auditoría cuyos procedimientos no sean

suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

#### **2.7.6. Comunicación de resultados**

Se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía 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 las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada

- **Actividades**

- ✓ Redacción del informe de auditoría.
- ✓ 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.

- **Productos**

- ✓ Informe de Auditoría.

##### **2.7.6.1. Informe de auditoría**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo en que constarán sus comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opciones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

- **Requisitos y cualidades del informe**

En la preparación y presentación del informe de auditoría se debe cumplir con ciertas características que permitan que el informe sea comprensible para el lector, entre las principales características y cualidades tenemos:

- ✓ **Brevedad:** Debe contener los resultados de la auditoría, no detalles o párrafos que no tengan relación con las ideas expuestas.
- ✓ **Precisión y razonabilidad:** El auditor debe revelar hechos y conclusiones que han sido corroborados con evidencia que sea suficiente, competente, pertinente y se hallen debidamente documentados en los papeles de trabajo. Las conclusiones de auditoría deben ser claras y no dejar al usuario del informe la tarea de interpretarlas.
- ✓ **Objetividad:** Los comentarios deben contener suficiente información sobre lo tratado, para proporcionar al lector la perspectiva apropiada, el objetivo es producir informes equitativos o razonables.
- ✓ **Conclusiones:** Los comentarios y las conclusiones, se presentarán en forma clara y directa. El auditor debe considerar que su objetivo, es obtener la aceptación de la entidad y provocar una reacción favorable, la mejor manera de lograrlo es evitar un lenguaje que genere sentimientos defensivos y de oposición.
- ✓ **Importancia del contenido:** La utilidad y efectividad del informe disminuye, cuando se incluyen asuntos de poca importancia, porque tienden a distraer la atención del lector en hechos no relevantes.
- ✓ **Utilidad y oportunidad:** La oportunidad y utilidad son esenciales para informar con efectividad. Un informe cuidadosamente preparado puede ser de escaso valor si llega demasiado tarde al nivel de decisión, el objetivo

principal del auditor debe ser llegar a los los más altos niveles.

- ✓ **Claridad:** Informe debe ser redactado de tal manera que se pueda leer y entender con facilidad. Es importante la claridad porque la información contenida en el informe puede ser usada por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.
  
- **Contenido del informe**
  
- ✓ **Caratula:** Contendrá el logotipo de la empresa auditada, denominación del trabajo realizado y el periodo de cobertura o alcance correspondiente.
  
- ✓ **Detalle de abreviaturas utilizadas:** Comprende las abreviaturas utilizadas en la redacción del informe.
  
- ✓ **Índice:** Constituye el detalle resumido del contenido del informe, e incluirá el número de las páginas, para guiar al lector o usuario respecto del contenido del informe.
  
- ✓ **Dictamen:** Es una expresión clara de la opinión escrita sobre los estados financieros tomados en su conjunto, previa a la emisión de la opinión, el auditor, deberá analizar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría, obtenida como base para la expresión de una opinión sobre los estados financieros.

#### **2.7.7. Seguimiento**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia del auditor externo que ejecuto la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

- **Productos**

- ✓ Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- ✓ Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- ✓ Papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

## CAPITULO II

### 2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Breve Caracterización de la Empresa

TELAND S.A. tiene sus orígenes en la compañía Cellular Store (Coldecom S.A.). En la actualidad sus accionistas son los grupos empresariales ETHUSS y CELSA S.A., conformado el primero con sede en Bogotá Colombia por las sociedades Eléctricas de Medellín, Termodinámica Coindustrial, HB, Estructuras Metálicas, Sadelec, Interaséo E.S.P y Aene Operación, más otras de reconocido prestigio con presencia nacional e internacional. En Ecuador se encuentra representado por TELAND S.A.

TELAND S.A. Inició sus actividades en el año 2001 en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, es una empresa dedicada a brindar soporte técnico de equipos terminales y a operadores de telefonía celular como Telefónica/Movistar S.A. y Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Nuestro objetivo principal es prestación de un servicio de calidad y rigurosidad profesional, desarrollado por personal técnico altamente calificado.

Cuenta con certificación ISO 9001:2008 y la certificación de fabricantes proveedores de terminales celulares. La experiencia que tiene TELAND S.A. avala la calidad y los procedimientos de reparación utilizados para lograr constituirnos como un referente e servicio técnico del país. TELAND S.A. cuenta con el soporte internacional del Grupo Ethuss y Celsa S.A. de Colombia quienes poseen una estructura regional con la plena capacidad de asistirnos en temas relacionados.

## **2.2 Metodología de la Investigación**

### **2.2.1 Métodos y Técnica**

Por medio de la presente investigación se dio a conocer los métodos y técnicas que se utilizaron dentro de la empresa Teland S.A., como es el método inductivo lo cual permitió descubrir las causas y efectos de los problemas que se presentaron en el rendimiento del personal, con la finalidad de obtener resultados reales e información suficiente para así determinar las posibles soluciones al problema.

Conjuntamente se llevara a cabo el método deductivo donde se tomó a un grupo de personas de la empresa, con el fin de evaluar profundamente el rendimiento del personal implicado y detectar las anomalías y brindar soluciones a las mismas, a la vez se observó el entorno de las áreas involucradas para identificar la eficiencia y el porqué de la falta del rendimiento del personal y se complementó con las entrevistas al gerente y el jefe de talento humano, con el fin de obtener información relevante y necesaria, ya que por medio de estos nos permitió evaluar el origen del problema y contribuir a la mejora de los mismos, finalmente se contó con una encuesta que sirvió para obtener información segura y confiable dirigida a los empleados de la empresa.

### 2.2.2. Unidad de estudio

Tomando en cuenta la necesidad de la empresa se tomó como población al personal que conforma la misma permitiéndonos contar con información relevante para esta investigación

**TABLA N° 2.1**  
**POBLACIÓN**

<b>Personal</b>	<b>N°</b>
Gerente	1
Departamento financiero	1
Asistente contable	1
Gerente técnico	1
Director de repuestos	2
Director de garantías	2
Departamento de Talento Humano	1
Supervisor	1
Técnicos	15
Colcenter	2
Logística	2
Mensajería	1
Clientes	2
<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: TELAND S.A.  
Elaborado por: La investigadora

### **2.2.3 Contextualización Macro.**

A nivel nacional las empresas grandes utilizan un sistema de control dependiendo la actividad a la que se dedica sin embargo han obtenido resultados favorables con la implementación de dichos sistemas ya que es el conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis de problemas y costos para el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades que se desempeñan, como también la regulación de normas, políticas, leyes que presentan de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros de cada una de las áreas por lo tanto cada empresa a nivel global necesita o requiere de un sistema de control para facilitar, agilizar y mejorar todas las funciones y actividades que desempeñan dentro de la misma permitiendo la mejora continua y lograr alcanzar todas las metas y objetivos propuestos considerado que estos deben ser bien operados para alcanzar lo anteriormente mencionado, también permite obtener resultados favorables dentro de la productividad, se debe tomar en consideración que un sistema de control interno es fructífero ya que a la vez este controla, verifica y determina un problema existente o se adelanta a la circunstancias que pudieran ocasionar riesgos, de esta manera ayuda a manipular los recursos de una forma correcta y dando como resultado una mayor rentabilidad para la empresa obteniendo de esta forma oportunidades dentro y fuera del mercado en la que se desempeña, siendo el punto de partida para nuevas expectativas y crecimiento, mediante un sistema de control implementado se puede decir que los desperdicios en el caso de existir están dentro de un margen permitido debido a que se encarga de controlar cada una de sus principales materias primas como también la mano de obra dando resultado un mejor desempeño de todas las actividades existentes dentro de la empresa.

### **2.2.3.1 Contextualización Micro.**

En la provincia de Pichincha existe una gran cantidad de empresa altamente calificadas las mismas que desempeñan una labor dentro del mercado ecuatoriano tomando como referencias un sistema de control que ha logrado llevar al auge, de tal manera que puedan determinar con claridad todos sus errores y corregirlos, tomando en cuenta que cada empresa utiliza un sistema de control dependiendo el tipo de actividad que realiza obteniendo grandes resultados y oportunidades, determinando que un sistema de control es sumamente indispensable para todas las actividades realizadas de tal manera que las empresas que se encuentran dentro de la provincia de Pichincha son reconocidas a nivel nacional y mundial es por esto que se hace referencia a que una auditoría de gestión bien estructurado puede brindar grandes beneficios como es el crecimiento ya que todas las empresas están orientadas a crecer o mejor aún a ser las pioneras en el mercado independientemente de la actividad que se dedique es por ello que hay que considerar cuando dos o más procesos son ejecutados dentro de un departamento o área es recomendable dividir las funciones para lograr un mejor control de las actividades desempeñadas, hay que tomar en cuenta que una auditoría de gestión puede tener éxito o ventajas dependiendo de cómo sea implementado o de que tan bien este estructurado el sistema, es por eso que se desea llevar a cabo dicha investigación dentro de las empresas para dar un mejor realce en todas las actividades y lograr que las empresas sean líderes en el ámbito empresarial.

### **2.3 Matriz FODA.**

En el siguiente cuadro se definen las Fortalezas y Debilidades; Oportunidades y Amenazas de La Empresa TELAND S.A.

**TABLA N° 2.2**  
**MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura adecuada</li> <li>✓ Equipos tecnológicos modernos</li> <li>✓ Planta Administrativa con reconocida trayectoria y experiencia en el mercado</li> <li>✓ Solvencia y liquides financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de optimización de Costos en la prestación de servicios.</li> <li>✓ Falta de compromiso de los trabajadores con la empresa</li> <li>✓ Ausencia de mejora continua en los procesos</li> <li>✓ Falta de sistemas de evaluación</li> <li>✓ Falta de programas de capacitación adecuado</li> <li>✓ falta de programas de incentivos</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansión hacia nuevos mercados</li> <li>✓ Proveedores Competitivos</li> <li>✓ Demanda de tecnología</li> <li>✓ estabilidad gubernamental</li> <li>✓ apertura nuevos financiamientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constante reformas arancelaria ala importaciones</li> <li>✓ Competencia desleal</li> <li>✓ Reformas políticas, fiscales y laborales</li> <li>✓ altos costos de los materias directos</li> </ul>

Fuente: Propia

Elaborado por: La investigadora

### **2.3.1 Análisis de la Matriz FODA.**

Una vez analizado el FODA de la empresa se pudo determinar que, TELAND S.A cuenta con infraestructura adecuada y equipos modernos, necesarios para el desarrollo de su actividad comercial, así como también cuenta con suficiente y con

varios años de experiencia, lo que constituye una parte primordial para el desarrollo de sus actividades.

De igual manera se ha identificado que esta empresa tiene la oportunidad de expandirse hacia nuevos mercados ya que en los últimos años el crecimiento y demanda tecnológica se ha ido incrementando notablemente, permitiendo que la empresa extienda su actividad comercial.

Por otro lado se ha detectado que no existe mejora continua en los procesos, lo que incide en la falta de optimización de recursos al momento de prestar un servicio, también se ha logrado identificar que existe poco nivel de compromiso de los empleados con la empresa, estos aspectos inciden negativamente en la empresa ya que impide el total cumplimiento de metas. TELAND S.A presenta factores no controlables que amenazan al desarrollo y permanencia de la misma en el mercado, y estos son la competencia, el cambio en las políticas fiscales y laborales y primordialmente la aplicaciones de nuevos aranceles a las importaciones, ya que la empresa importa productos de otros países y se ve afectada por la restricción de importaciones y la implantación de nuevas tasas arancelarias.

#### **2.4 Entrevista dirigida al gerente de la empresa TELAND S.A**

**OBJETIVO:** Obtener información relativa al funcionamiento de la empresa TELAND S.A para identificar la necesidad de aplicar una Auditoría de Gestión.

#### **PREGUNTAS:**

- 1. ¿Considera, que la empresa ha logrado alcanzar los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico para el año 2014?**

Yo considero que hemos alcanzado nuestras metas en un 50 %, en realidad no se ha dado cumplimiento total del plan estratégico por lo que es necesario realizar un estudio minucioso para optimizar recursos y dar cumplimiento a nuestras metas trazadas al 100%

**2. ¿Cómo se verifica el nivel de eficiencia y eficacia de los planes y programas aplicados para la consecución de objetivos?**

Para verificar la eficiencia y la eficacia de los planes y programas aplicados relacionamos el grado de cumplimiento de las actividades que se establecieron previamente en determinado plan de acción con el número de objetivos alcanzados.

**3. ¿Considera que la eficiencia con la que se realizan las actividades incide en el costo-beneficio?**

Claro que incide, si las cosas se realizan con eficiencia los resultados son óptimos de manera que no se necesita volver a invertir en la misma actividad, así reducimos costos e incrementamos los beneficios.

**4. ¿Cómo evalúa el desempeño de los trabajadores para determinar un adecuado funcionamiento?**

Actualmente no se evalúa el desempeño del personal, considero que si deberíamos implementar algún sistema con el que podamos evaluar el rendimiento de nuestros colaboradores

**5. ¿Durante el año 2015 cree usted la empresa ha cumplido sus objetivos, metas en cuanto al servicio que presta?**

No en su totalidad ya que todavía tenemos varios aspectos a mejorar, esto ha hecho que no se cumplan todos nuestros objetivos

**6. ¿Los cargos que se designan al personal de la organización son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?**

Considero que contamos con personal capacitado y capaz de ejecutar lo encomendado pero sí creo que el factor en el que debemos poner énfasis es en nuestro personal por cuanto existen deficiencias en esta área al momento de prestar un servicio.

**2.5 Entrevista dirigida al jefe de recursos humanos de la empresa TELAND S.A**

**OBJETIVO:** Obtener información relativa al manejo y control del personal para determinar el grado de incidencia en el desarrollo de la empresa.

**1. ¿Cuál es el proceso que se sigue para la contratación de nuevo personal?**

La empresa para contratar nuevo personal publica en la prensa la existencia de vacantes, posteriormente una vez que se ha recibido las hojas de vida de los postulantes se procede a analizar el perfil de cada uno y escogemos a los tres mejores perfiles para realizar una entrevista, luego de esa entrevista seleccionamos a la persona que consideramos indicada para el cargo.

**2. ¿Cree usted que existe un adecuado cumplimiento de las actividades por parte los trabajadores de la empresa para lograr la eficiencia, eficacia?**

Si se cumplen las actividades pero no como se debería, esto radica en que existen falta de compromiso de parte algunos empleados con la empresa.

**3. ¿Cuentan con un manual para evaluar la calidad de servicio que presta el personal?**

Actualmente no, no existe manuales que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores ni tampoco para valorar la calidad de servicio que ellos prestan, lo único que tenemos son reglamentos en los que se determinan responsabilidades y sanciones pero no establecen métodos de evaluación.

**4. ¿Qué método de evaluación aplican para controlar el rendimiento del personal que labora en la empresa?**

Al momento ninguna, pero considero que es necesario aplicar un método para que nos permita determinar en qué áreas son las que tenemos deficiencias.

**5. ¿Cree usted que la empresa cuenta con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos y metas propuestas?**

Si claro que contamos con el recurso humano necesario lo que creo es que necesitan ser incentivados para que ellos contribuyan de mejor manera a la consecución de nuestros objetivos.

**6. ¿Considera Usted que el personal debe conocer la misión y visión de la empresa para alcanzar los objetivos del plan estratégico?**

Indiscutiblemente, un empleado que conozca nuestra razón de ser y hacia a donde caminamos puede crear sentido de pertenencia y lealtad con la empresa, de esta manera se desempeña adecuada y responsablemente para lograr los objetivos de la empresa.

**7. ¿Cómo cree usted que debería ser el compromiso laboral del personal de la empresa para mejorar la calidad del servicio que presta?**

Un personal comprometido con el desarrollo de la empresa debe ponerse la camiseta de la misma y ejecutar sus funciones adecuadamente, demostrando habilidades y capacidades propios de ellos de manera que crezcamos empleados y empresa a la vez.

**INTERPRETACION**

De acuerdo con el resultado de las entrevista aplicadas al Gerente General y Jefe de Recursos Humanos de la empresa TELAND S.A se puede evidenciar que durante el periodo 2014 se ha logrado cumplir con el 50% de los objetivos propuestos en el plan estratégico, sin embargo, aún quedan metas por alcanzar, por tal razón, el ente administrativo de la empresa considera es necesario la realización de un estudio investigativo que permita detectar los factores negativos que impidieron el cumplimiento total de dichos objetivos y metas a un 100%, de tal manera que se pueda plantear los correctivos necesarios y a la vez reformular un nuevo plan estratégico, con la finalidad de asegurar el desempeño eficiente y eficaz de los procesos y procedimientos estratégicos, y de esta forma direccionar a la organización a un camino de crecimiento y desarrollo sustentable dentro del mercado.

El sistema de evaluación que permite medir el grado de eficiencia y eficacia de los programas que se aplica en la empresa para lograr cristalizar los objetivos planteados en el plan estratégico en el presente año, son estimados mediante una comparación de todas las actividades cumplidas en cada uno de los departamentos, relacionándolos al nivel de cumplimiento requerido para el logro de los objetivos y metas propuestos, de tal manera que permita verificar si los procesos y procedimientos ejecutados son adecuados para alcanzar el total cumplimiento o si es necesario implantar nuevas actividades y estrategias, de tal manera que se logre cumplir con las expectativas de los clientes, y por medio de su satisfacción logra una

mayor aceptación en el mercado y a la vez asegurar el cumplimiento cabal de las metas propuestas .

Para establecer el grado de eficiencia con la que desarrollan las actividades habituales los trabajadores de la empresa y que influyen de forma directa en el costo-beneficio alcanzado, se establece la realización de las actividades de forma correcta permite optimizar los recursos tanto materiales como humanos en menor tiempo esto a la vez ofrece la oportunidad de incrementar el volumen de producción y calidad, el cual se verá reflejado en el costo de cada servicios o producto que oferte la empresa, permitiéndole mejorar la competitividad dentro del mercado e incrementar la rentabilidad, generando mayores posibilidades de nuevas inversiones de crecimiento a nuevos mercados.

La falta de compromiso de los trabajadores no ha permitido cumplir con los objetivos de la empresa, la falta de programas de capacitación que se implemente para el personal, sobre todo del área operativa, una inadecuada distribución de cargos, falta de sistemas de evaluación de desempeño de las actividades realizadas por los trabajadores, genera entre ellos varias deficiencias en el área de talento humano, ya que cuentan con el personal apropiado y competente pero al no existir controles que evalúen el rendimiento, no le permite a la empresa aprovechar al máximo sus capacidades, y al mismo tiempo provoca un bajo interés en lo trabajadores durante la ejecución de sus labores diarias, por tal razón se requiere implementar un sistema de evaluación para medir el rendimiento del personal de tal manera que se puedan tomar acciones correctivas

La contratación de nuevo personal de la empresa se sigue el siguiente procedimiento: primero emite la oferta de trabajo en un medio de comunicación puntualizando el perfil de competencia idóneo para la vacante , a fin de poder captar la atención del mayor número de aspirantes, seguidamente se receptan las hojas de vida para efectuar un análisis de las personas más adecuadas para ocupar el cargo, la selección

se realiza de los tres mejores postulantes, luego se los llama a una entrevista directa para poder elegir al nuevo integrante, dicha entrevista es aplicada a cada uno de los tres aspirantes y dependiendo del desempeño en la entrevista se elige al mejor, dando con esto finalizada la selección del nuevo personal de trabajo, con esto se puede evidenciar que no existe un proceso de integración del nuevo personal, donde el trabajador conozca la información necesaria de la empresa, ni se socializa las políticas internas, misión, visión y objetivos de la mismas.

Debido a la falta de un sistema de valoración de rendimiento y calidad de los servicios que efectúan cada uno de los trabajadores de la empresa, las actividades planificadas no se cumplen en su totalidad, esto radica un bajo desempeño, falta de motivación e interés de los trabajadores, así como también la falta de compromiso con las metas y objetivos de la organización, por tal razón es necesario la implementación de sistemas de evaluación y control de calidad que permita emitir evaluaciones permanentes al desempeño del personal, así como también llevar un control adecuado de los estándares de calidad emitidos para cada producto o servicio, con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de todas las metas y objetivo propuesto en el plan estratégico de la empresa.

De igual manera es importante dar a conocer las políticas metas y objetivos que pretende alcanzar a fin de crear en el trabajador sentimiento de pertenecía hacia la organización de tal manera que pueda contribuir de forma eficaz al cumplimiento y consecución de los objetivos empresariales, ya que una vez socializados la razón de ser, a que se dedica, sus fines sociales y así a donde se dirige la empresa en el corto y largo plazo, los miembros de la empresa se sentirán comprometidos con los ideales comprendiendo la necesidad de permanencia dentro del mercado. La empresa debe contar con personal que labore con sentido de pertenencia a la empresa, ya que ella depende de la correcta administración y del buen desempeño de sus colaboradores, es por ello que se necesita empleados que se pongan la camiseta y trabajen por el desarrollo personal y empresarial.

## 2.6 Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa TELAND S.A.

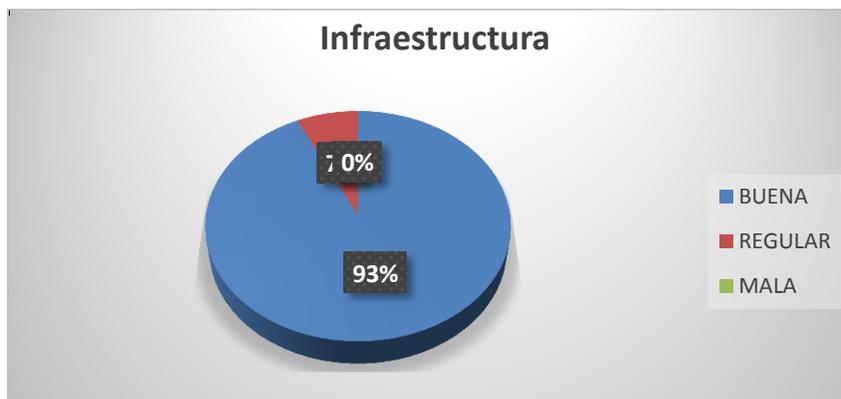
### 1. ¿Cómo considera la infraestructura de la empresa, para el desempeño de sus funciones?

Tabla N° 2.1 Infraestructura		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENA	26	93
REGULAR	2	7
MALA	0	0
TOTAL	28	100%

Fuente: Teland S.A

Elaborado por: La investigadora

Grafico 2.1



Fuente: Teland S.A

Elaborado por: La investigadora

#### Análisis.

Una vez efectuada la encuesta se puede conocer que del 100% de los trabajadores encuestados el 93% considera que la infraestructura de la empresa es adecuada, mientras que el 7% manifiesta que es regular ya que le falta adecuar algunas áreas de trabajo.

#### Interpretación.

Se pudo evidenciar que la infraestructura de la empresa no proporciona la seguridad que los empleados necesitan para el desempeño de sus labores diarias, ya que una parte de ellos siente que su lugar de trabajo es regularmente aceptable, ya que existen áreas que requieren atención y mantenimiento permanente, esto a la vez está perjudicando su cumplimiento, el cual se ve reflejado en el bajo rendimiento laboral.

2. ¿Existe algún plan de trabajo en el cual se base el desarrollo diario de sus labores?

Tabla N° 2.2 Plan de Trabajo		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	14%
NO	24	86%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Teland S.A

Elaborado por: La investigadora

Grafico 2.2



Fuente: Teland S.A

Elaborado por: La investigadora

**Análisis.**

De acuerdo con los resultados emitidos por los trabajadores encuetados el 86% manifestaron que no existe ningún plan de trabajo diario, mientras que el 14% indicaron que la realización de sus actividades laborales diarias se sujeta a planes de trabajo previamente establecidos.

**Interpretación.**

Se evidencia que dentro de la empresa no existe un plan de trabajo que les permita a los empleados efectuar sus actividades de la manera correcta logrando disminuir en gran medida los riesgos y optimizar los recursos materiales y tiempos de proporción, de tal modo que la empresa pueda desarrollar económicamente dentro del mercado y la ves asegura la calidad y eficiencia de los productos y servidos que oferta logrando satisfacer las necesidades y expectativa de los clientes.

### 3. ¿En el periodo 2014 usted ha recibido alguna capacitación?

Tabla N° 2.3 Capacitación al Personal		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	96%
NO	1	4%
<b>TOTAL</b>	28	100%

Fuente: Teland S.A

Elaborado por: La investigadora

**Grafico 2.3**



Fuente: Teland S.A

Elaborado por: La investigadora

#### **Análisis.**

Del total de los trabajadores encuestados el 96% manifestaron que si existe programas de capacitación que se implementó en el periodo 2014, y únicamente, sin embargo el 4% de ellos indica que no ha recibido capacitaciones en ese periodo.

#### **Interpretación.**

De acuerdo con el análisis de los resultado emitidos en la encuesta aplicada a los trabajadores, se pudo conocer que la empresa implemento programas de capacitación para la mayor parte del personal durante el año 2014, sin embargo existió un pequeño grupo de trabajadores que no fue capacitado, lo que genera ciertos conflictos dentro de la empresa, ya que no existe un trato igualitario para el personal, razón por la cual se genera la falta de compromiso hacia los objetivos y metas que pretende alcanzar la empresa el cual se ve evidenciado en el bajo rendimiento de sus actividades diarias.

4. ¿Se aplica algún método con el que se evalúa el desempeño de sus funciones?

Tabla N° 2.4 Evaluación de Desempeño		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	28	100%
<b>TOTAL</b>	28	100%

Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: La investigadora

Grafico 2.4



Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: La investigadora

**Análisis.**

De un total de los trabajadores encuestados el 100% respondieron que no existe ningún tipo de métodos para evaluar su rendimiento operativo dentro de la empresa, por tal razón no se realizan ningún tipo de evaluaciones para medir el desempeño de su trabajo.

**Interpretación.**

Tomando en cuenta el resultado emitido por el total de los encuestados su puede establecer que una de los principales problemas que tiene la empresa es que no existen sistemas de evaluación de desempeño ni control de calidad en los productos y servicios, que oferta, por tal razón los trabajadores realizan sus actividad sin ningún control, lo que ocasiona un bajo desempeño laboral, evidenciándose en el volumen costo y calidad de los productos, lo cual está poniendo en riesgo la competitividad y permanencia de la empresa dentro del mercado.

5. ¿La empresa les proporciona las herramientas y accesorios necesarios para el desarrollo de sus funciones?

Tabla N° 2.5		
Herramientas para las Funciones de la Empresa		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	96%
NO	1	4%
TOTAL	28	100%

Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: La investigadora

Grafico 2.5



Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: La investigadora

**Análisis.**

Del total de los trabajadores encuestados el 96 % contestaron que si les proporcionan herramientas y el 4% manifiestan que no cuentan con las herramientas necesarias para que pueda desempeñar sus actividades laborales con normalidad.

**Interpretación.**

Se evidencia a través de la encuesta que la empresa si brinda herramientas y accesorios para el desarrollo de las funciones y por ende los trabajadores pueden desarrollar sus actividades con mayores facilidades, de tal manera que los productos y servicios que generen alcanzan efectividad y calidad en el mercado, además de precios competitivos, asegurando de esta forma la rentabilidad de la misma.

6. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?

Tabla N° 2.6		
Misión, Visión, Objetivo de la Empresa		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	90%
NO	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: La investigadora

Grafico 2.6



Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: La investigadora

**Análisis.**

Del total de los encuestados el 90% de ellos respondieron están identificados con la misión, visión y objetivos de la empresa, mientras que el 10% de los trabajadores indicaron no tener conocimiento de la razón de ser de la empresa.

**Interpretación.**

De acuerdo con el análisis de las respuestas que emitieron los trabajadores de la empresa se determina que existen nuevo personal que no está familiarizado con la misión y visión de la organización, con lo cual ratifica que no cuenta con una adecuada capacitación para los trabajadores recién integrados y por lo tanto no tienen el conocimiento de las metas y objetivos que se plantea la empresa, generando la falta de pertenecía, compromiso y desinterés en lo colaboradores.

**7. Cree usted que el buen desempeño de sus funciones contribuye a la logro de los objetivos de la empresa?**

<b>Tabla N° 2.7</b>		
<b>Desempeño del Personal</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	25	100%
<b>NO</b>	3	0%
<b>TOTAL</b>	28	100%

Fuente: Teland S.A

Elaborado por: La investigadora

**Grafico 2.7**



Fuente: Teland S.A

Elaborado por: Los investigadores

**Análisis.**

Del total de los trabajadores encuestados el 100% consideran que el buen desempeño de sus funciones contribuye al cumplimiento total de los objetivos planteados por la empresa.

**Interpretación.**

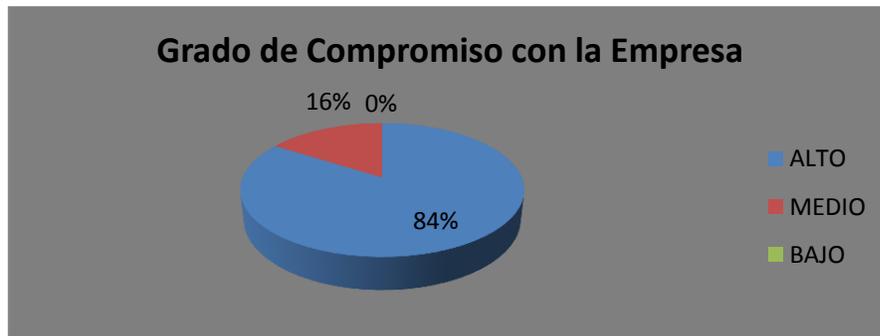
Tomando en cuenta el análisis del resultado de la encuesta emitida a los trabajadores se puede establecer que la empresa cuenta con un personal consiente de su desempeño, así como también que mejorar su rendimiento ayudara a la empresa a alcanzar en menor tiempo las metas planteadas a corto, mediano o largo plazo, permitiendo el crecimiento y desarrollo empresarial.

**8. ¿Cuál es el grado de compromiso que tiene usted con la empresa?**

<b>Tabla N° 2.8</b>		
<b>Grado de Compromiso con la Empresa</b>		
<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>ALTO</b>	25	84%
<b>MEDIO</b>	3	16%
<b>BAJO</b>	0	0
<b>TOTAL</b>	28	100%

Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: La investigadora

**Grafico 2.8**



Fuente: Teland S.A  
Elaborado por: Los investigadores

**Análisis.**

Del total de los trabajadores encuestados el 84 % indicaron que mantiene un alto grado de compromiso con las metas y objetivos que se propone alcanzar la empresa, mientras que el 16% de los trabajadores considera que su compromiso con la empresa no se ha desarrollado en su totalidad ya que no cuentan con los incentivos necesarios ni la estabilidad laboral requerida para desarrollar sus capacidades en favor de la misma.

**Interpretación.**

Considerando las respuesta emitidas en la encuesta se establece que la administración de la empresa no emplea estrategias que permitan mejorar el clima laboral para proporcionar un adecuado ambiente de trabajo entre los empleados, lo cual ha generado la insatisfacción en los mismos, relacionados con los beneficios y reconocimientos que la organización les otorga, por tal razón no se sienten comprometidos al 100% con las metas y objetivos empresariales, no aportando con toda su capacidad laboral lo que de cierta forma llega a ser perjudicial para la empresa.

## CONCLUSIONES

- ✓ La estructura organizacional de la empresa no se encuentra totalmente definida, por cuanto los trabajadores no identifica de manera clara las líneas de autoridad dentro de la empresa, generándose conflictos internos a la hora de desarrollar sus tareas, puesto que la falta de un orden específico del nivel jerárquico ocasiona duplicidad en sus labores, de tal manera que impide el total aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con los que cuenta la organización para dar cumplimiento de sus objetivos trazados a corto plazo
  
- ✓ Por medio del análisis de la situación interna en la que se desenvuelve la empresa se pudo establecer diferentes factores denominados como amenazas y debilidades que le imposibilitan dar cumplimiento con los objetivos deseados, entre ellos la falta de incentivos dentro del departamento operativo, ocasionando con ello que los trabajadores no desarrollan al máximo sus capacidades y aptitudes en favor de la empresa.
  
- ✓ Una vez aplicada las entrevistas a los directivos de la empresa se determinó que no existe un programa de selección, capacitación, inducción y socialización para los trabajadores nuevos, generando que los mismos no conozcan de primera instancia las metas y objetivos que la empresa pretende alcanza a corto o mediano plazo, imposibilitando el cumplimiento de las tareas y actividades de forma eficiente y oportuna.
  
- ✓ De igual forma con las aplicación de las encuesta se pudo conocer que la empresa a pesar de contar con personal capacitado no ha podido cristalizar los objetivos planteados en el plan anual debido a que no existe un adecuado sistema de evaluación, que le permita a la empresa evaluar el grado de eficiencia y eficacia con la que cumple las tareas diarias los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda al gerente general que estructure de mejor manera la organización de la empresa a fin de definir con claridad las líneas de mando dentro de la misma, evitando con ellos confusión y conflictos internos en los trabajadores, de tal manera que se pueda evitar la duplicada de las tareas, optimizando tanto tiempo y recursos en favor del cumplimiento de las metas propuestas.
- ✓ Es importante que la empresa TELAND S.A potencialice el recurso humano a través de capacitaciones e incentivos, con la finalidad de lograr motivar a los trabajadores, de tal manera que pueda desempeñar las actividad con mejor disposición dentro de la diferentes áreas, permitiendo con ello que la empresa cumpla al 100% con la metas y objetivos planteados en el plan anual.
- ✓ Es necesario que la empresa diseñe un procesos para la selección e inducción del personal para las diferente áreas, con la finalidad de acceder a un equipo de profesionales capacitados y dar conocer al nuevo personal cual es la razón de ser de la empresa, incrementando con ello el nivel de productividad y competencia dentro del mercado
- ✓ Es recomendable que se evalué y controle las actividades que se efectúan dentro de la empresa de forma permanente y oportuna a fin de verificar el nivel de cumplimiento y eficacia del desempeño laboral, mediante el cual se evidencia de manera específica la raíz del problema, con la finalidad tomar correctivos convenientes, de tal manera que permita optimizar los recursos y direccionarlos al cumplimiento cabal, incrementando con ello la rentabilidad de la empresa.

## **CAPITULO III**

### **3. APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA TELAND S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA DURANTE EL PERIODO 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014.**

#### **3.1 Introducción**

A través de la aplicación de la auditoría de gestión a la empresa TELAND S.A. se pretende evidenciar las principales falencias que están afectando el buen desempeño operativo y administrativo de los trabajadores, con la finalidad de dar a conocer a las principales autoridades de la empresa, a fin de que se pueda proponer nuevas alternativas que soluciones dichos problemas encontrados.

Así como también satisfacer las necesidades por medio de la aplicación de una auditoría de gestión a la empresa, por medio de la cual se pretende evaluar el nivel de desempeño de la misma, tanto en los programas establecidos como en la actividades efectuadas, de tal manera que se informe la utilización eficiente y eficaz de sus recursos materiales y humanos, en favor del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Por otra parte se toma en cuenta las actividades operativas que efectúa la empresa TELAND S.A, quien desde sus inicios orienta sus actividades a la

prestación de servicios de soporte técnicos a las empresas de telecomunicación, dentro de la ciudad de Quito, por lo tanto la realización de una Auditoría de Gestión, permitirá mejorar la calidad de los servicios que oferta y a la vez podrá asegurar su supervivencia dentro del mercado puesto que la calidad de los servicios solo puede ser evaluados a través de una Auditoría de Gestión.

### **3.2 Objetivo General**

Ejecutar una Auditoría de Gestión para la empresa TELAND S. A, de la ciudad de Quito comprendiendo el periodo 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014, mediante la utilización de indicadores de gestión que permita medir el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, economía, equidad y ecología en la organización

#### **3.2.1 Objetivos específicos**

- Planificar el trabajo a realizarse dentro de la empresa durante el período de auditoría, a través de la recopilación de información principal para el desarrollo de la investigación generada por los diferentes departamentos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y ecología.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión, elaborando papeles de trabajo, así como también la aplicación de indicadores de gestión que permita el análisis completo de la información proporcionada por cada una de las áreas de la empresa.
- Emitir un Informe Final en el que esté expreso conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos descubiertos de las actividades administrativas de la empresa.

### **3.3 Justificación**

La relevancia que tiene la auditoría de gestión para la empresa, es la de proporcionar un instrumento dinámico, que facilite la evaluación de los procesos administrativos y operativos de la organización, contribuyendo con ello al cumplimiento eficiente de las actividades efectuadas para lograr cristalizar las metas y objetivos, de igual forma plantear medidas correctivas para reducir las debilidades encontradas

En la presente investigación se propone efectuar una auditoría de Gestión en la empresa TELAND S.A., con el propósito de descubrir las deficiencias o irregularidades que se presenten en las diferentes áreas de la empresa, puesto que de sus colaboradores depende el crecimiento económico de la empresa, el mismo que se ha visto interrumpido por falta de compromiso de sus trabajadores, pese a contar con un personal suficiente y capacitado, no han podido desarrollar al máximo sus capacidades y orientar el desempeño de sus actividades a la consecución de sus objetivos propuestos.

La auditoría de gestión será beneficiosa tanto para los trabajadores como para los directivos de la empresa, puesto que podrá conocer si los recursos están siendo utilizados de manera correcta, a fin de que se pueda dar cumplimiento de los fines para los que fueron propuestos.

### **3.4 Descripción de la Propuesta**

La Auditoría de Gestión realizada a la empresa TELAND S.A está establecida en el análisis y la evaluación a los objetivos, políticas y procedimientos que se ejecutan dentro de la misma.

La cual está conformada de tres archivos como son el archivo permanente, en el que consta toda la información de la constitución de la empresa, el archivo de planificación está conformado por todas aquellas actividades que se ejecutará el

desarrollo de la auditoría, mientras que en el archivo corriente se forjará la ejecución del trabajo en sí.

Por medio de la ejecución del presente trabajo se logrará valorar el grado de cumplimiento de metas, normas, políticas y objetivos propuesto por la empresa dentro de la institución.

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

# ARCHIVO PERMANENTE

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**AP 1**

**ARCHIVO PERMANENTE  
ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE**

**AP.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
1.1	Misión y Visión
1.2	Dirección de la empresa
1.3	Técnicos

**AP 2. RAZÓN SOCIAL.**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
2.1	Razón Social
2.2	Beneficios

**AP 3. BASE LEGAL**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
3.1	Reglamento General

**AP 4. ORGANIGRAMA**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
4.1	Organigrama Estructural

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

AP 1

**AP 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

**Misión**

Proporcionar de manera oportuna equipos y partes de calidad reconocida; los mismos que contribuyan al desarrollo y mejoramiento de las actividades productivas, comerciales y de servicios, manteniendo un liderazgo activo y comprometido con las necesidades de los clientes, compradores y socios.

**Visión**

Ser una organización principalmente creada para otorgar calidad, no solo en los productos que se distribuyen sino en todas las actividades que realiza, teniendo como principal meta el servicio a los clientes

**Objetivo de la Empresa**

La prestación de un servicio de calidad y rigurosidad profesional, desarrollado por personal técnico altamente calificado.

Contamos con certificación ISO 9001:2008 y la certificación de fabricantes proveedores de terminales celulares. La experiencia que tiene TELAND S.A. avala la calidad y los procedimientos de reparación utilizados para lograr constituirnos como un referente e servicio técnico del país.

**Políticas**

- Priorizar la satisfacción y el cumplimiento de los requisitos del cliente, interpretando sus necesidades y disponiendo de los recursos necesarios.
- Cumplir con todos los requisitos impuestos por nuestros clientes así como todos aquellos de tipo legal y otros requisitos aplicables en el campo de la calidad que nos fueran requeridos.
- Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001: 2008), con el objeto de aumentar nuestra competitividad en el mercado, a través de la utilización de herramientas de control de procesos, auditorias y la concienciación del uso de las herramientas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

AP 1

- **Dirección:** Quito, av. Republica 700 y Prado, Edificio María Victoria

**Teléfono:** 022501048 / 02238917

**Fecha de creación de la empresa:** Mediante escritura pública se constituyó el 29 de Agosto del 2001

**Áreas de Trabajo**

- Departamento financiero
- Departamento técnico
- Departamento de talento humano
- Departamento de ventas
- Departamento operativo

**Directorio de la empresa**

Gerente General	Patricio Collaguazo
Departamento Financiero	Mateo Patiño
Gerente Técnico	Carlos Álvarez
Departamento de Recursos Humanos	David Rodríguez
Asistente Contable	María Duarte
Director de Repuestos	Galo Paz
Director de Garantías	Marlo Aguilar
Técnicos	Diego Loor, Juan Basantes
Jefe de Ventas	Ramiro Ojeda
Jefe Colcenter	Enrique Gálvez
Jefe de Logística	Lenin Cerón
Mensajero	Patricio Erazo
Clientes	Movistar, CNT

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**AP 2. RAZÓN SOCIAL.**

**Nombre o razón social de la entidad:** Empresa TELAND S.A.

**Actividad a la que se dedica:** Prestación de soporte tecnológico de celulares

**Beneficios**

**Actividad económica a la que se dedica la empresa**

TELAND S.A. Inició sus actividades en el año 2001 en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, es una empresa dedicada a brindar soporte técnico de equipos terminales y a operadores de telefonía celular como Telefónica/Movistar S.A. y Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

**AP 3. BASE LEGAL**

**Base legal de la empresa**

La empresa se encuentra legal mente constituida, bajo la norma y política que establece la superintendencia de compañías para las Sociedades Anónimas, así como también se encuentra obligada presentar la información financiera al Servicios de Rentas Internas.

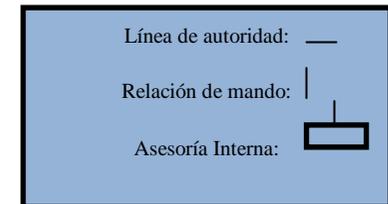
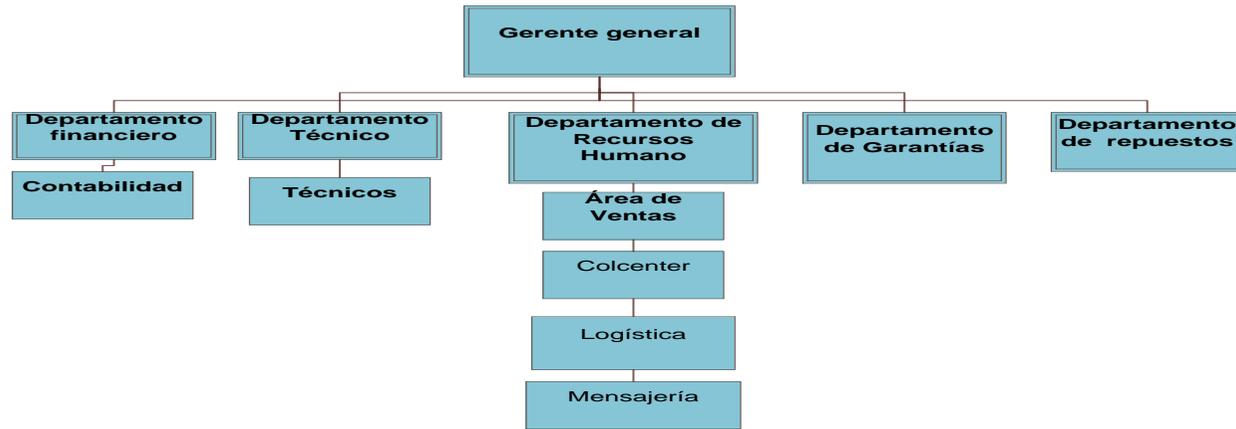
Por otra parte la empresa para ofertar los servicios a la comunicada cuenta con la certificación ISO 9001:2008 y la certificación de fabricantes proveedores de terminales celulares.

En base a la información obtenida en la visita previa realizada a la empresa TELAND S.A en la que se obtuvo información acerca de la misión, visión, objetivos, actividades principales, estructura orgánica demás aspectos generales de la empresa, se procede a realizar la planeación de auditoría de gestión a realizarse bajos los siguientes parámetros de trabajo sin perjuicio de los ajustes a la planeación que pueda darse de acuerdo a las circunstancias.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN**

**AP 4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Elaborado por: TELAND S.A  
 Proporcionado: TELAND S.A

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

# ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**APL 2**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

**ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN.**

**APL 1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
1.1	Contrato
1.2	Propuesta de servicios.
1.3	Distribución de trabajo.
1.4	Siglas a utilizar por los integrantes del equipo
1.5	Cronograma de trabajo.
1.6	Avances de trabajo.
1.7	Personal de cliente con quienes debemos coordinar el trabajo.
1.8	Carta Compromiso.

**APL 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
2.1	Memorando de planificación.
2.2	Conocimiento del entorno.
2.3	Definición de componentes.
2.4	Matriz de evaluación preliminar de riesgos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**APL 2**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN  
ÍNDICE DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN.**

**APL 3. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
<b>3.1</b>	Memorando de planificación específica.
<b>3.2</b>	Evaluación preliminar del control interno.
<b>3.3</b>	Matriz de evaluación y calificación de riesgos
<b>3.4</b>	Informe sobre la evaluación de la estructura del Control Interno

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**APL 1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**1.1 Contratos de servicios de auditoria**

**CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la ciudad de Quito A los 2 días del mes de febrero del año 2016, comparecen para firmar el presente acuerdo entre las partes interesadas por una parte la empresa TELAND S.A representada por el gerente general, quien en adelante se denominara “**la prestataria del servicio**” y por otra parte la Egresada Natali Calvache, a quienes en adelante se le denominará “**el prestador del servicio**” y convienen celebrar el presente CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA al contenido de las siguientes declaraciones y cláusulas

**Declaraciones:**

**De “la prestataria del servicio”**

Declara “**la prestataria del servicio**” Es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, inició sus actividades en el año 2001, bajo la razón social TELAND S.A, de la misma que direcciona sus actividades a la prestación de servicios de soporte técnico de equipos terminales y a operadores de telefonía celular como Telefónica/Movistar S.A. y Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Declara “**la prestataria del servicio**”, que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una Auditoría de Gestión; efectuando actividades tales como: revisión del cumplimiento de metas, objetivos, políticas internas de la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

Declara “**el prestador del servicio**”, de nacionalidad es ecuatoriana siendo representada legalmente por la Egresada Natali Calvache, con su domicilio principal en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

Así mismo, “**el prestador del servicio**” declara, bajo potestad de decir la verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo una Auditoría de Gestión, desempeñando el trabajo con calidad y esmero que requiere “**la prestataria del servicio**”, al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse a la ejecución de los servicios objeto de este contrato y, como consecuencia, conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomienda.

Una vez revisada y analizada las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas:

**CLÁUSULAS**

**PRIMERA: ANTECEDENTES.**

El administrador de la empresa consciente de la importancia de obtener una adecuada Gestión evaluación de políticas, objetivos y manejo de recursos decide contratar los servicios profesionales de la Egresada Natali Calvache especializada en la realización de este tipo de trabajo.

**SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.**

“**El prestador del servicio**” acepta y se compromete a proporcionar sus servicios a “**la prestataria del servicio**”, a su representante legal, realizando de manera personal y profesional las actividades enunciadas en las declaraciones antes descritas, sujetándose a todas las disposiciones procedentes de la entidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

controladora y las que tenga relación con la actividad de “**la prestataria del servicio**”.

Para efecto de lo anterior, “**la prestataria del servicio**” suministrará a “**el prestador del servicio**” los materiales necesarios para el correcto funcionamiento de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato.

**TERCERA: COMPROMISO DE LAS PARTES CONTRATANTES.**

“**El prestador del servicio**” acepta y se compromete a realizar las actividades que “**la prestataria del servicio**” determine, la cual será eventual y transitoria, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplir satisfactoriamente lo encomendado, así como guardar una conducta recta y honesta durante la vigencia del contrato.

El cumplimiento de este contrato será para ambas partes, a “**el prestador del servicio**” se obliga a desempeñar sus actividades, en el lugar que se demande sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio de “**la prestataria del servicio**”, las cuales deberá desempeñar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato. A demás de dar la apertura integra y oportuna a “**el prestador del servicio**”, son obligaciones de “**la prestataria del servicio**”, las siguientes:

Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de Auditoría necesarios para obtener y documentar evidencia válida y suficiente sobre cada uno de los asuntos sujetos a Auditorías. Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen las obligaciones de “**el prestador del servicio**”, circunscriben el alcance y metodología establecidos en la propuesta.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

De acuerdo con lo antes expuesto “el prestador del servicio” asume las siguientes obligaciones:

- Realizar la Auditoría en forma general a la empresa TELAND S.A
- Evaluar el Sistema de Control Interno de “**la prestataria del servicio**”, permitiendo determinar las fortalezas y debilidades que existen dentro de la entidad
- Emitir un informe sobre los hallazgos encontrados durante el proceso de auditoría.
- Mantener sin perjuicio de las excepciones procedentes de la ley y del presente contrato, las obligaciones de confidencialidad que asume respecto de la información a la que tendrá acceso por parte de “**la prestataria del servicio**”

**CUARTA: GASTOS.**

Como “la prestataria del servicio”, acepta que “el prestador del servicio” realice una Auditoría de Gestión en la empresa, como requisito para la obtención del Título en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría “**el prestador del servicio**”, todo lo que se refiere a los gastos tales como: suministros y materiales, movilización, transporte y alimentación, otros rubros e imprevistos en que se debe incurrir para la realización de la Auditoría de conformidad con el alcance de la propuesta serán cubiertos en su totalidad por “**el prestador del servicio**”.

**QUINTA: HONORARIOS Y FORMAS DE PAGOS.**

“**La prestataria del servicio**” no proporcionará ningún beneficio económico a “**el prestador del servicio**”, solamente brindará la información respectiva para el

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

desarrollo de la Auditoría cumpliendo de forma eficiente y eficaz, el programa establecido para la investigación.

**SEXTA: VIGENCIA.**

“La prestataria del servicio” conviene que la vigencia del presente contrato será de 90 días comprendidos entre el 01 de enero al 30 de Marzo del 2016.

**SÉPTIMA: TERMINACIÓN.**

El presente contrato se dará por terminado cuando la Auditoría presente los resultados obtenidos en los siguientes documentos: el informe que incluye el dictamen con la opinión profesional.

Enteradas las partes contratantes, y comprendido a cabalidad del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en el cantón Quito, el día 01 de Enero del 2016

Srta.Natali Calvache

**Auditora**

Ing. Patricio Collaguazo

**Gerente General**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**1.2 Propuesta de Servicios.**

**CARTA DE PRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA**

**Quito, 4 de Enero del 2016.**

**Ingeniero:**

Patricio Collaguazo

Gerente General de la empresa TELAND S.A

**De nuestra consideración.**

El motivo de la presente es para formularle el ofrecimiento de los servicios profesionales de auditoría, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia de las actividades que desempeñan las diferentes áreas, verificar las irregularidades que se presentan y proponer medidas correctivas para la empresa que acertadamente usted dirige, el periodo de análisis comprenderá entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014 y el análisis de la organización del Control Interno, de acuerdo a los términos de referencia que consta en la presente propuesta. Se presentará cartas a gerencia con los resultados de la evaluación del Control Interno, y el informe final. Se pone a consideración la siguiente propuesta de trabajo.

Por la favorable aceptación que se digna dar a la presente se reitera sentimientos de consideración y estima

-----  
Srta. Natali Calvache

**REPRESENTANTE LEGAL**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**  
**PROPUESTA TÉCNICA.**

**1. ANTECEDENTES.**

Debido a los requisitos que se exige para acceder al título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, de la Universidad Técnica de Cotopaxi, las postulantes se obligan a desarrollar un trabajo de investigación acorde a su carrera. Tomando en cuenta estos lineamientos y una vez efectuada la entrevista con el gerente general de la empresa TELAND S.A el Ing. Patricio Collaguazo, quien a proporcionad la apertura requerida, para la ejecución de una Auditoría de Gestión a toda la empresa, a cambio de que se emita un informe con los resultados, llegando a un acuerdo mutuo entre las partes interesadas. Auditora Natali Calvache.

**2. NATURALEZA.**

La Auditoría de Gestión en la empresa TELAND S.A ubicada en la ciudad de Quito en el periodo 2014 se va a realizar en formal general con el fin de valorar políticas, procedimientos, objetivos y metas planteadas en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.

**3. ALCANCE**

La Auditoría de Gestión será efectuada por parte del “auditor”, la misma que permitirá una revisión, evaluación de políticas, procedimientos, objetivos y metas planteadas de la empresa TELANS S.A ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha durante el perdió 01 de Enero del 2014 al 31 de diciembre del 2014.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.**

**4.1. Objetivos General**

Ejecutar una auditoría de gestión para la empresa TELAND S. A, con la finalidad de verificar las irregularidades que se presentan en las diferentes áreas de la empresa con el fin de proponer medidas correctivas, así como también el grado de cumplimiento de las metas y objetivos por la empresa.

**4.2. Objetivos Específicos.**

- Planificar el trabajo a realizarse dentro de la empresa durante el período de auditoría, a través de la recopilación de información principal para el desarrollo de la investigación generada por los diferentes departamentos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y ecología.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión, elaborando papeles de trabajo, así como también la aplicación de indicadores de gestión que permita el análisis completo de la información proporcionada por cada una de las áreas de la empresa.
- Emitir un Informe Final en el que esté expreso conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos descubiertos de las actividades administrativas de la empresa.

**ESTRATEGIAS**

- Realizar el trabajo de auditoría mediante una visita previa a la empresa TELAND S.A ubicada en la ciudad de Quito.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

- Ejecutar cuestionarios y aplicar indicadores que permitirá valorar y demostrar la autenticidad de la información entregada por la empresa.

**PROPUESTA ECONÓMICA**

**1. RECURSOS A UTILIZARSE.**

**1.1. RECURSOS MATERIAL.**

- Suministros de oficina.

**1.2. RECURSOS TECNOLÓGICOS.**

- Laptop
- Flash memory.
- Impresora

**Resumen general de los costos**

DESCRIPCIÓN	CANT	V/ UNITARIO	V/TOTAL
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			<b>70</b>
Suministros de oficina			30
Impresiones	800	0,05	40
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			<b>700</b>
Laptop	1	600	600
Flash memory	2	10	20
Internet			80
<b>OTROS GASTOS</b>			<b>172,5</b>
Transporte	90	0,25	22,5
Viáticos			150
<b>Subtotal</b>			<b>942,5</b>
<b>10% Imprevistos</b>			<b>94,25</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1030,75</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: La Tesis

Nota: Todos los gastos serán cubiertos por la investigadora

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**  
**RECURSOS HUMANOS.**

El equipo de auditoría estará conformado por la egresada Srta. Natali Calvache Alarcón, la misma que cuenta con los conocimientos necesarios para la realización del trabajo, con el fin de certificar el alcance de su conocimiento se presenta a continuación su hoja de vida.

**1. DATOS PERSONALES:**

Nombres y Apellidos: Srta. Bertha Natali Calvache Alarcón

Cédula de Identidad: 172317451-0

Fecha de Nacimiento: 04 Abril del 1990

Dirección: Aloag Barrio las Orquídeas

Teléfono: 023676-319

Celular: 0988160189

**2. FORMACIÓN ACADÉMICA:**

**Instrucción Superior**

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría “Universidad Técnica de Cotopaxi”  
(egresada)

**Instrucción Secundaria**

Bachiller en Contabilidad y Administración “Colegio Técnico Ismael Proaño Andrade”

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**Instrucción primaria**

Escuela Fiscal Mixta Colombia”

**3. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

Conferencia Tributación en la economía ecuatoriana dictada en la universidad técnica de Cotopaxi durante 20 horas

Conferencia sobres las NIIF dictada en la universidad técnica de Cotopaxi durante una semana

**4. IDIOMA**

Insuficiencia en Italiano en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**1.3 Siglas a utilizar por los integrantes del equipo**

SIGLAS A UTILIZAR POR LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

NOMBRE	CARGO	SIGLAS
Panchi Mayo Viviana Pastora.	supervisor	P.M.V.P
Calvache Alarcón Bertha Natali	Auditor Senior	C.A.B.N

Fuente: Propia

Elaborado por: La tesista

**1.4 Cronograma de Trabajo**

Cronograma de trabajo	Enero				febrero				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>ACTIVIDADES</b>												
Vista preliminar	█	█										
recopilación de la información		█	█									
planificación			█									
Programación			█									
Elaboración de los papeles de trabajo			█	█								
Ejecución del trabajo				█	█	█	█					
Revisión y evaluación del control interno						█	█	█				
Comunicación de resultados							█	█	█			
Discusión del borrador del informe									█	█		
Resultados de Auditoría												█

Fuente: Propia

Elaborado por: La Tesista

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**1.5 Marcas de auditoría**

<b>Marcas</b>	<b>Significado</b>
¥	Comparado con libros
±	Comparado con documento
©	Comprobado Correctamente
£	Verificado
Ω	Inspeccionado
PPE	Papel Proporcionado por la Empresa
X	Aplica
	Calculado
¥	Verificado por el auditor
*	Observado
&	Analizado

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** La tesista

**1.6 Personal de la empresa con se coordinará el trabajo**

**Personal administrativo de la empresa TELAND S.A**

Departamento Financiero	Mateo Patiño
Departamento de Recursos Humanos	David Rodríguez
Asistente Contable	María Duarte

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** La tesis

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**1.7 Carta de compromiso**

**CARTA DE COMPROMISO**

Quito, 02 de Enero del 2016

Ingeniero.

Patricio Collaguazo

**Gerente General de la empresa TELAND S.A**

Presente.-

Por medio de la presente me permito confirmarle el convenio de la realización de la Auditoría de gestión en su empresa, para el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, cuyo beneficio final será el informe que estará compuesto por hallazgos, conclusiones y recomendaciones que la auditora emitirá en favor de la empresa, de tal manera que los directivos pueda conocer la situación real en la que se desenvuelve la organización con el fin de plantear los correctivos pertinentes para alcanzar su optimo desempeño el cual estará orientado a otorgar facilidades para la toma de decisiones dentro de la empresa.

La Auditoría se efectuara en correlación y diligencia de los indicadores de gestión. Con la finalidad de verificar si las políticas, objetivos, procedimientos y metas que implementa la empresa se están ejecutando con eficiencia y eficacia.

Tomando en cuenta la naturaleza comprobatoria y demás limitaciones inherentes de una Auditoría, con las dificultades que presenten los sistemas contables y Control Interno, existe el riesgo ineludible de que aun algunas presentaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser detectadas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

A demás del informe final de Auditoría se aspira poder facilitar una carta individual, que contenga cualquier debilidad fundamental que se haya detectado a través de la ejecución de la misma.

La empresa, asume con toda la responsabilidad por la veracidad de la información suministrada la cual será objeto de la investigación auditada. Por lo tanto la auditora no asume por medio del presente contrato ninguna obligación de reconocer frente a terceros por las consecuencias que origine la omisión o error voluntario en la información proporcionada por parte de la empresa

La Auditoría estará programada de la siguiente manera:

Inicio de trabajo de campo: 04 de Enero del 2016

El tiempo de la ejecución de la auditoria tendrá una duración de 90 días de trabajo

Terminación del contrato de trabajo: 30 de Marzo del 2016

Entrega del informe de Auditoría: 25 de Marzo del 2016

Se aspira contar con la cooperación de todos los empleados de la empresa contando que ellos pondrán a disposición todos los registros, documentación y otra información necesaria para la ejecución de la Auditoría de Gestión.

La indemnización por los servicios que ejecutará; será de forma gratuita, puesto que la realización de la auditoria es un requisito indispensable para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Por otra parte se le informará inmediatamente las situaciones que se haya evidenciado por medio de la ejecución de la Auditoria y que pueda afectar significativamente a la misma.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Sírvase confirmar el conocimiento y alcance del contenido de este documentos, respaldado con su firma de acuerdo sobre el convenio para la ejecución de la Auditoría de las cuentas del activo antes nombrado.

Atentamente:

-----  
Srta. Natali Calvache

Auditora

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

**1.8 Carta de conflicto de intereses**

Quito 04 de Enero del 2016

Ingeniero.

Sr. Patricio Collaguazo

**Gerente General de la empresa TELAND S.A**

Presente.-

La presente tiene la finalidad de manifestar, que en la relación profesional con la empresa

- No existe ningún interés económico y profesional.
- No existen intimidaciones por beneficios personales.
- No existe relación de dependencia laboral y familiar con la entidad que se evaluará.
- No existe ningún tipo de presión que pueda ejercer en la auditoria

Por otra parte la auditoria se compromete a guardar absoluta confidencialidad de la información generada durante la ejecución de la práctica de Auditoría.

La auditora se compromete a cumplir y actuar en conformidad con los estrictos principios de ética profesional que establece el Código de Ética establecida en la carta compromiso.

Atentamente

-----  
Srta. Natali Calvache

**REPRESENTANTE LEGAL**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**2.1 Memorando de Planificación**

**EMPRESA AUDITADA:** Empresa “TELAND S.A”

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**PERÍODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

**1. ANTECEDENTES.**

Desde sus inicios la empresa ha llevado un control de las operaciones de forma empírica puesto que nunca se ha realizado una auditoría interna ni externa, razón por la cual, se ha venido presentando una evidente disminución de la rentabilidad, en función a esto, la entidad se ha visto en la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión basada en los reglamentos, políticas, objetivos y metas de la misma, con el fin de mejorar el rendimiento operativo y administrativo de los trabajadores, donde con la aplicación de una auditoría se evidenciará como las directivos de la empresa manejan los recursos materiales y humanos que posee.

**2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA.**

**Objetivo General**

Aplicar una Auditoría de Gestión en la empresa TELAND S.A de la ciudad de Quito, en el periodo comprendiendo del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014, por medio de la utilización de indicadores de gestión que permita evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, economía, equidad y ecología en que presenta la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Objetivos Específicos**

- Planificar el trabajo a realizarse dentro de la empresa durante el período de auditoría, a través de la recopilación de información principal para el desarrollo de la investigación generada por los diferentes departamentos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y ecología.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión, elaborando papeles de trabajo, así como también la aplicación de indicadores de gestión que permita el análisis completo de la información proporcionada por cada una de las áreas de la empresa
- Emitir un Informe Final en el que esté exprese conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos descubiertos de las actividades administrativas de la empresa.

**Estructura organizativa.**

La empresa TELAND S.A está conformada por

**Niveles:**

Gerente General.

Gerente Técnico

**Departamentos**

- Financiero
- Presupuestos
- Garantías

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- Talento humano

Jefe de ventas

Asistente contable

Técnicos

Colcenter

Logística

**Financiamiento.**

El capital social de la empresa es financiada por la aportación individual de su propietario

**3. Principales funcionarios.**

Gerente General	Patricio Collaguazo
Departamento Financiero	Mateo Patiño
Gerente Técnico	Carlos Álvarez
Departamento de Recursos Humanos	David Rodríguez
Asistente Contable	María Duarte
Director de Repuestos	Galo Paz
Director de Garantías	Marlo Aguilar
Técnicos	Diego Loor, Juan Basantes
Jefe de Ventas	Ramiro Ojeda
Jefe Colcenter	Enrique Gálvez
Jefe de Logística	Lenin Cerón
Mensajero	Patricio Erazo
Clientes	Movistar, CNT

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**4. Áreas de Trabajo**

- Departamento financiero,
- Departamento técnico,
- Departamento de talento humano
- Departamento de ventas
- Departamento operativo

**5. Principales Actividades a la que se dedica la empresa: TELAND S.A.**

Inició sus actividades en el año 2001 en la ciudad de Quito provincia de Pichincha, es una empresa dedicada a brindar soporte técnico de equipos terminales y a operadores de telefonía celular como Telefónica/Movistar S.A. y Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

**6. Confiabilidad de la información.**

La empresa proporciona información generada por su base de datos a partir de la recolección de información clasificada interiormente como principal y suficiente; resguardada por el Señor Patricio Collaguazo gerente general de la empresa, Sin embargo a esta información tienen acceso todas las personas de que trabajan dentro de la misma, contando con la posibilidad de modificar los archivos almacenados sin control alguno por tal razón la auditora no garantiza que toda la información emitida es completamente verídica y confiable para la investigación, no obstante se realizará toda la investigación necesaria.

Es importante resaltar que para efectuar los archivos contables de las operaciones económicas que realiza la empresa, se utiliza un ahoja de cálculo (Excel), donde se realizan las transacciones de forma cronológica, la misma que después es procesada para elaborar los balances financieros

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**7. Puntos de interés para la auditoría.** Se considera que el trabajo de auditoría, debe abarcar toda la empresa, sin embargo, el mayor interés se enfocara en el componente de recursos humanos, puesto que se considera que es la principal fuente que posee la empresa para su desarrollo es el recurso humano, el mismo que bien orientado puede generar grandes resultados. En cuanto a la observación de los procesos, así como también la verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, tomando en cuenta que la empresa se dedica a brindar soporte técnico de equipos terminales y a operadores de telefonía celular como Telefónica/Movistar S.A. y Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. Determinando el grado de eficiencia, eficacia, economía, efectividad, equidad y ecología de la organización que para objeto de este estudio se ha dividido en tres departamentos como son: operativo, administrativo y financiero.

**8. Determinación del riesgo preliminar.**

La determinación del riesgo se encuentra en la matriz de evaluación del mismo así como el nivel de confianza de cada componente valorado por la aplicación del cuestionario de control que ampara y sustenta la ejecución de la propuesta. Evaluación preliminar del control interno.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**Recursos Humanos**

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>1</b>	Calvache Alarcón Bertha Natali	Auditor Senior
<b>2</b>	Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora	Supervisor

**Materiales**

Suministros de oficina

**Tecnológicos**

Laptop
Flash memory
Impresora
Internet

**9. VISITAS.** Las visitas se efectuarán todos los días laborables durante el tiempo que se requiera para culminar la auditoría.

**10. TIEMPO ESTIMADO.** El tiempo estimado para la ejecución de la Auditoría de Gestión a la Empresa TELAND S.A es de 90 días calendario desde la fecha establecida en el contrato.

**11. FIRMA Y FECHA.**

**Elaborado por:**

**Auditor sénior:** Srta. Calvache Alarcón Bertha Natali (C.A.B.N)

**Revisado por:**

**Supervisor:** Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora (P.M.V.P.)

Quito, 04 de enero del 2016

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**2.2 Conocimiento del Entorno**

**Factores internos**

<b>Objetivo</b>	Proporcionar servicios de soporte técnico a entidades dedicadas a prestar servicios de telecomunicaciones
<b>Tecnología</b>	La empresa cuenta con sistemas tecnológicos de alta calidad, lo cual permite obtener información eficiente y oportuna
<b>Filosofía</b>	<b>Realizar las actividades bajo los principios internos establecidos por la entidad</b>
<b>Estructura Orgánica</b>	<p style="text-align: center;">Gerente General  Departamento Financiero  Gerente Técnico  Departamento Recursos Humanos  Asistente Contable  Director de Repuestos  Director de Garantías  Técnicos  Jefe de Ventas  Jefe Colcenter  Jefe de Logística  Mensajero</p>
<b>Niveles Administrativos</b>	Departamento financiero, Departamento técnico, Departamento de talento humano Departamento de ventas Departamento operativo
<b>Fuentes de financiamiento</b>	La principal fuente de ingresos económicos de la empresa en la venta de servicios de soporte técnico

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Factores externos**

<b>Económico</b>	El factor económico que afecta al desempeño normal de la empresa es la crisis financiera en la que atraviesa el país, afectando directamente al ingreso de las empresas.
<b>Político</b>	Las constantes reformas al sistema mercantil y tributario referente al pago de impuestos
<b>Legales</b>	Las prestaciones tributarias a las que están sujetas las entidades comerciales del país, de igual forma las normativas de las Superintendencia de Compañías
<b>Tecnológicos</b>	Los avances de la tecnología obliga a la empresa a innovar constantemente los servicios
<b>Competencia</b>	Este factor obliga a la empresa a mejorar sus servicios que presta a la sociedad a fin de mantenerse en el mercado

**2.3 Definición de componentes.**

**DEFINICIÓN DE COMPONENTES**

<b>COMPONENTE</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>
Directorio	Control moderado	Cumplimiento de metas
Administración	Control alto	Satisfacción de los clientes
Financiero	Control bajo	Mediante la presentación de reportes y estados financieros mensuales
Talento humano	Control Bajo	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La tesista

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**2.4 Matriz de Evaluación Preliminar de Riesgos**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS**

<b>NIVEL DEL RIESGO</b>	<b>SIGNIFICATIVIDAD</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD OCURRENCIA DE ERRORES</b>
Mínimo	No significativo	No Existe	Remota
Bajo.	Significativo	Existen algunas pero pocas importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existe algunas	Posible
Alto Muy	Significativo	Existen Varias y son muy Importantes	Probable

**Fuente:** Propia

**Elaborado por:** La Tesista

**Nivel de riesgo no significativo o mínimo.-**

Cuando en un componente poco significativo no existiera factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

**Nivel de riesgo bajo.-**

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no tan importantes, así como la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es bajo.

**Nivel de riesgo moderado.-**

Cuando en el caso de un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo, como la posibilidad que se presenten errores o irregularidades

**Nivel del riesgo alto.-**

Se presenta cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN  
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**3.1 Memorando de Planificación Específica**

**Empresa auditada:** “Empresa TELAND S.A”

**Naturaleza del trabajo:** Auditoría de Gestión

**Período:** 01 de enero al 31 de diciembre del 2014

**EQUIPO DE AUDITORÍA**

<b>Nº</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Siglas</b>
<b>1</b>	Calvache Alarcón Bertha Natali	Auditor Sénior	C.A.B.N
<b>2</b>	Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora	Supervisor	P.M.V.P

**Fuente:** Propio

**Elaborado por:** La Tesista

**OBJETIVOS**

**Objetivo General**

Ejecutar una Auditoría de Gestión en la empresa TELAND S.A de la ciudad de Quito en el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2014, a través de la aplicación de indicadores de gestión que permita evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad, economía, equidad y ecología en la empresa.

**Objetivos específicos**

- Planificar el trabajo a realizarse dentro de la empresa durante el período de auditoría, a través de la recopilación de información principal para el

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

desarrollo de la investigación generada por los diferentes departamentos, con el fin de establecer el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad y ecología.

- Ejecutar la Auditoría de Gestión, elaborando papeles de trabajo, así como también la aplicación de indicadores de gestión que permita el análisis completo de la información proporcionada por cada una de las áreas de la empresa.
- Emitir un Informe Final en el que esté expreso conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos descubiertos de las actividades administrativas de la empresa

**1. Matriz de decisiones por componentes.**

El establecimiento y estimación de los factores específicos estarán basados en la matriz de evaluación y calificaciones de riesgo de Auditoría.

**2. Programa específico de trabajo**

Los programas específicos de Auditoría se efectuarán tomando en cuenta cada uno de los componentes y subcomponentes, con el fin de realizar un estudio completo de la empresa

**3. Personal asignado**

**Personal de auditores asignados**

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Siglas</b>
<b>1</b>	Calvache Alarcón Bertha Natali	Auditor Sénior	C.A.B.N
<b>2</b>	Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora	Supervisor	P.M.V.P

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** La autora

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN  
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**DISTRIBUCIÓN Y TIEMPO DE TRABAJO**

<b>Cargo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Supervisor</b>	Responsable de la dirección y orientación de la Auditoría	<b>15 días</b>
<b>Auditor Sénior</b>	Planificación y programación Memorándum <b>Archivo Corriente</b> Análisis de los componentes establecidos para el presente trabajo de auditoría.	<b>15 días</b> <b>5 días</b> <b>40días</b>
<b>Supervisor</b>	Revisión de los papeles de trabajo, conclusiones y recomendaciones, etc.	<b>10 días</b>
<b>Auditor Sénior, Auditor Junior</b>	Informe final de Auditoría	<b>5 días</b>
<b>Tiempo total de trabajo</b>		<b>90 días</b>

Fuente: Propia

Elaborado por: La autora

**4. Firmas y Fecha**

**Auditora:**

\_\_\_\_\_

**Srta. Natali Calvache**

**Supervisora:**

\_\_\_\_\_

**Dra. Panchi Mayo Viviana Pastora**

**Quito, 15 Febrero del 2016**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**3.2 Evaluación Preliminar del Control Interno**

N	PREGUNTA	SI	NO	Comenta
1	¿El principal objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la oferta de servicios de soporte técnico?	x		Brinda soporte técnico de equipos terminales y a operadores de telefonía celular como Telefónica/Movistar S.A. y Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.
2	¿La empresa atiende y satisface las expectativas de los usuarios?	x		La empresa satisface las expectativas de los clientes
3	¿Los clientes tienen acceso a un canal de comunicación eficiente para conocer los servicios que presta la empresa?	x		La empresa tiene una página interactiva para mantenerse en contacto con los clientes a través de la red
4	¿Se mantiene informado a los clientes de todos los servicios que presta la empresa?	x		A través de crípticos y volantes
5	¿La empresa tiene políticas internas establecidas por escrito?	x		Las políticas internas no son socializadas entre todos los trabajadores.
6	¿Dentro de la empresa se mantiene una planificación constante de las actividades operativas y administrativas que se efectúan?		x	Existe falta de planificación adecuada.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

7	¿La empresa cuenta con Metas visión, misión y objetivos propuestos?	x		
8	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión establecidos para valorar los resultados y evaluar su gestión?		x	No se cuenta con indicadores de gestión
9	¿Existe un Reglamento Interno en la empresa para la Administración del Personal?	x		El Reglamento Interno no está actualizado
10	¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural y Funcional?	x		Existe un Organigrama Estructural, pero no se cuenta con Organigrama funcional.
11	¿Existe Manual de Funciones y procedimientos en la empresa?		x	Existe un listado de las funciones pero no están establecidos los procedimientos.
12	¿Los trabajadores de la empresa conocen cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas?		x	No se conocen parámetros de planificación

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**3.3 Matriz de Evaluación y Calificación de Riesgo**

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	¿El principal objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la oferta de servicios de soporte técnico?	1	1	
2	¿La empresa atiende y satisface las expectativas de los usuarios?	1	1	
3	¿Los clientes tienen acceso a un canal de comunicación eficiente para conocer los servicios que presta la empresa?	1	1	
4	¿Se mantiene informado a los clientes de todos los servicios que presta la empresa?	1	1	
5	¿La empresa tiene políticas internas establecidas por escrito?	1	1	
6	¿Dentro de la empresa se mantiene una planificación constante de las actividades operativas y administrativas que se efectúan?	1	0	
7	¿La empresa con Metas visión, misión y objetivos propuestos?	1	1	
8	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión para medir los resultados y evaluar su gestión?	1	0	
9	¿Existe un Reglamento Interno en la empresa para la Administración del Personal?	1	1	

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

10	¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural y Funcional?	1	1	
11	¿Existe Manual de Funciones y procedimientos en la empresa?	1	0	
12	¿Los trabajadores de la empresa conocen cuáles son las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas?	1	0	
	Total	12	8	

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN  
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**3.4 EVALUACIÓN PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO**

**CP: Confianza Ponderada**

**CT: Calificación Total**

**PT: Ponderación Total**

$$CP = \frac{CT}{PT} * 100 = \frac{8}{12} * 100 = 66,67\%$$

**PT                    12**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

<b>RIEGO DE CONTROL</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>15%-50%</b>	<b>51%-75%</b>	<b>76%-95%</b>

**NIVEL DE CONFIANZA**

Bajo ( )

Moderado (x)

Alto ( )

**NIVEL DE  
CONFIANZA =                    4/12\*100**  
**NR=                                    33,33%**

**CONCLUSIÓN:**

Se determina que en la empresa TELAND S.A se produjo una calificación ponderada del 66,67%, obteniendo un nivel de confianza MODERADO, y un riesgo BAJO. Por lo que es necesario mejorar el control de los procesos, mediante la aplicación del FODA, Manual de Funciones y Planificación Operativa; con el objeto de optimizar el control interno

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**3.5 Informe Preliminar Sobre la Evaluación de la Estructura del Control Interno**

Quito, 15 de febrero del 2016

Ingeniero.

Patricio Colaguazo

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA TELAND S.A**

De nuestras consideraciones.

Como parte de la Auditoría de Gestión a la empresa en el periodo del 31 de Diciembre del 2014, sobre los cuales se emite el informe en la primera sección, se considera la estructura de control interno, a fin de determinar los debidos procedimientos de la auditoría a ejecutarse en el presente proceso.

Bajo este contexto la razón de dicha evaluación fue el establecer un nivel de confianza en los procedimientos de valoración de la gestión, así como también los procesos ejecutados para el cumplimiento diario de sus funciones.

Por medio del estudio y evaluación preliminar del Control Interno se pudo establecer la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para expresar una dictamen sobre los estados financieros de la empresa, en el cual no se planteó la expectativa de evidenciar todas las debilidades existentes en el Control Interno, ya que la valoración fue efectuada y sustentada en base de pruebas selectivas de la documentación concerniente.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

Sin embargo esta evaluación reveló algunas condiciones que puedan afectar a las operaciones de inicio, proceso, resumen y los procedimientos para informar el cumplimiento o no de los parámetros realizados, en relación con las versiones de la empresa, emitidos en los procesos de gestión.

Las condiciones más relevantes para informar se detallan a continuación, con sus respectivos comentarios, conclusiones, recomendaciones.

Dejando sentado que la adecuada implantación de las recomendaciones, permitirá mejorar las actividades administrativas y financieras de la entidad.

Atentamente;

-----  
Srta. Bertha Natali Calvache Alarcón

AUDITORA

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**3.6 PROGRAMAS ESPECIFICOS**

**COMPONENTE DE DIRECTORIO**

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN						
COMPONENTES: DIRECTORIO						
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014						
05/02/2016			Resp: Bertha Natali Calvache Alarcón			
<b>I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:</b>						
Determinar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, así como también el establecimiento de la planificación estratégica.						
<b>II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	INDICADOR
1. Aplicar una entrevista a la gerencia para evaluar los componentes del directorio establecida en la empresa, así como también las fortalezas y debilidades con las que cuenta.	CI-P 1/2	BNCA	1 HORA	1 HORA		Entrevista
2. Realizar una encuesta al personal de la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC 1-P	BNCA	3 HORAS	1 ½ HORAS		Encuesta

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**COMPONENTE ADMINISTRACIÓN**

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE  
 GESTIÓN COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN  
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

05/02/2016

Resp: Bertha Natali Calvache Alarcón

**I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:**

Determinar el grado de eficacia en el establecimiento, cumplimiento y evaluación de las políticas implementadas en la empresa.

<b>II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	INDICADOR
1. Aplicar una entrevista a la gerencia administrativa para evaluar la presencia de control interno en el plan estratégico de la empresa.	CI-P 1/2	BNCA	1 HORA	1 HORA		Entrevista
2. Realizar una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC1-P	BNCA	3 HORAS	1 ½ HORAS		Encuesta

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**COMPONENTE FINANCIERO**

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE  
 GESTIÓN COMPONENTE: FINANCIERO  
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

08/01/2016

Resp: Bertha Natali Calvache Alarcón

**I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:**

Determinar el grado de eficacia de la estructura financiera de la empresa.

<b>II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>	REF. PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSER VACIO NES	INDICADOR
1. Aplicar un cuestionario de control interno al director financiero para evaluar la eficacia y economía de la	CI-EO ½	BNCA	2 HORAS	1 ½ HORAS		Entrevista
2. Realizar una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación.	ENC3-EO	BNCA	5 HORAS	3 ½ HORAS		Encuesta

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**COMPONENTE DE TALENTO HUMANO**

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA DE  
GESTIÓN COMPONENTE: TALENTO HUMANO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

12/01/2016 Resp: Bertha Natali Calvache  
Alarcón

**I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA:**

- Determinar el grado de eficacia en la administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la empresa.
- Evaluar los procesos de administración del talento humano
- Establecer los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones

<b>II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</b>	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSE RVACI ONES	INDICAD OR
1. Aplicar un cuestionario de control interno a la gerencia de recursos humanos para evaluar la administración de los recursos humanos.	CI-DTH ¼	BNCA	2 HORAS	1 ½ HORAS		Entrevista
2. Realizar una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC5-DTH	BNCA	5 HORAS	3 ½ HORA S		Encuesta

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

# ARCHIVO CORRIENTE

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**AC 1**

**ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE**

**AC 1. INFORME FINAL**

Cód.	Detalle
(I.F)	Informe final

**AC 2. COMPONENTE DIRECTORIO**

Cód.	Detalle
(P.A.1)	Programa de auditoría
(C.C.1)	Cuestionario de control interno
(M.P.1)	Matriz de ponderación
(D.R.1)	determinación de riesgo
I.G.2	Indicadores de gestión
F.O.2	Fichas de observación
H.H	Hojas de Hallazgos

**C 3. COMPONENTE ADMINISTRACIÓN**

Cód.	Detalle		INICIALES	FECHA
(P.A.1)	Programa de auditoría			
(C.C.1)	Cuestionario de control interno			
(M.P.1)	Matriz de ponderación			
(D.R.1)	determinación de riesgo			
I.G.2	Indicadores de gestión			
F.O.2	Fichas de observación			
	Elaborado por:	C.A.B.N		02//11/2015
	Revisado por:	P.M.V.P		02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**AC4. COMPONENTE FINANCIERO**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
P.A 3	Programa de Auditoria
C.C.I3	Cuestionario de Control Interno
M.P 3	Matriz de Ponderación
D.R.3	Determinación del riesgo
I.G.3	Indicadores de Gestión
F.O.3	Fichas de Observación
H.H 3	Hojas de Hallazgos

**AC 5. COMPONENTE RECURSOS HUMANOS**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
P.A 4	Programa de Auditoria
C.C.I4	Cuestionario de Control Interno
M.P 4	Matriz de Ponderación
D.R.4	Determinación del riesgo
I.G.4	Indicadores de Gestión
F.O.4	Fichas de Observación
H.H.4	Hoja de Hallazgos

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**INFORME DE AUDITORÍA**

Quito, 25 de Marzo del 2016

Ingeniero.

Patricio Collaguazo

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA TELAND S.A**

Presente.-

De mis consideraciones:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión a la empresa TELAND S.A de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, del período 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, con la finalidad de evidenciar el nivel de cumplimiento de objetivos, metas y programas planteados, fundamentados en pruebas de evidencia que respaldan la información manifiesta.

En base a las actividades realizadas en la empresa TELAND S.A, se efectúa los siguientes comentarios, conclusiones y recomendaciones, los mismos que serán expresados dentro del texto del informe, los directivos responsables establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones, para lo cual, se ha realizado un examen meticuloso a los siguientes componentes:

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**EVALUACIÓN PRELIMINAR**

**INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA**

**CONCLUSIÓN:**

- La empresa cuenta con un Plan estratégico administrativo y Operativo, pero no cumple las actividades que están establecidas en el plan para poder direccionar las actividades a ejecutarse dentro de un determinado periodo.

**RECOMENDACIÓN:**

- El Gerente general como autoridad principal está en la obligación de elaborar en primera instancia un Plan estratégico, el mismo que incluya los planes operativos que se pretende alcanzar en el presente año.

**INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**CONCLUSIÓN:**

- En la empresa no existe Manual de funciones para actividades individuales que permita coordinar las tareas dentro de la misma

**RECOMENDACIÓN:**

- El Gerente General debe elaborar el Manual de Funciones para los trabajadores de la empresa, con el fin de evaluar el nivel de desempeño de cada empleado.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**EVALUACIÓN GENERAL**

**DIRECTORIO**

**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe eficacia en el cumplimiento de objetivos, debido a las multifunciones que cumplen los trabajadores, lo cual perjudica al cumplimiento cabal de sus labores, es decir que no ejecutan las actividades al 100% de su capacidad.

**RECOMENDACIÓN:**

- Capacitar al personal en todas las áreas y de esta forma reducir en su mayoría los efectos de la multifuncionalidad, debido a que no se contempla dentro el presupuesto la contratación de personal nuevo.

**SUBCOMPONENTE: CUMPLIMIENTO DE METAS**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe eficacia en el cumplimiento de metas, debido a la falta de un compromiso total por parte del personal administrativo, con las metas que se propone cumplir la empresa, ya que desarrollan actividades que no se direccionan a su cumplimiento

**RECOMENDACIÓN:**

- Ejecutar medidas de acción para que los directivos se comprometan con el buen desempeño de la empresa, es decir una comisión que por lo menos asita

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

unas dos horas diarias para que los directivos trabajen conjuntamente con los empleados de la empresa.

**SUBCOMPONENTE: LIDERAZGO LABORAL**

**CONCLUSIÓN:**

- Dentro de la empresa no existe un verdadero líder que busque el beneficio de la organización y de sus integrantes.

**RECOMENDACIÓN:**

- Evaluar la actitud del directorio haciendo referencia en que un líder no se limita a impartir órdenes, si no que encamina y motiva a los trabajadores para trabajar en equipo.

**SUBCOMPONENTE: EFICIENCIA LABORAL**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe eficiencia, debido a la falta de cumplimiento de las metas programadas, sin embargo si se cumplieron las metas presupuestales estimadas, pero esto no se enmarca como una verdadera eficiencia laboral.

**RECOMENDACIÓN:**

- Evaluar constantemente las metas establecidas para que se cumplan en su totalidad y así poder alcanzar la eficiencia total.

**SUBCOMPONENTE: IMPREVISTOS ATENDIDOS**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CONCLUSIÓN:**

- El ente administrativo de la empresa no toma en cuenta las necesidades que se presentan en la misma, no solo por parte de los empleados sino también de las expectativas que exigen los clientes.

**RECOMENDACIÓN:**

- Comisionar al jefe de recursos humanos que sea el portavoz y sea el responsable de atender las necesidades que se presentan.

**SUBCOMPONENTE: COBERTURA DE CLIENTES**

**CONCLUSIÓN:**

- La empresa, no mantiene un buen desempeño de los servicios que ofrece a los clientes.

**RECOMENDACIÓN:**

- Fortalecer el sistema de control y evaluación de manera continua, a fin de lograr un mejor desempeño laboral.

**SUBCOMPONENTE: CONSERVACIÓN AMBIENTAL**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un programa para la conservación ecológica establecida dentro de la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**RECOMENDACIÓN:**

- Elaborar un plan de conservación ambiental que facilite el trabajo de los empleados de la empresa a cuidar el medio ambiente.

**ADMINISTRACIÓN**

**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE OBJETIVOS**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un adecuado control por parte de los administradores para dar seguimiento y hacer cumplir los objetivos institucionales.

**RECOMENDACIÓN:**

- Socializar con cada uno de los trabajadores las metas trazadas por el gerente propietario, con el fin de lograr el desarrollo de la empresa.

**SUBCOMPONENTE: METAS ESTABLECIDAS**

**CONCLUSIÓN:**

- El cumplimiento de las metas alcanza a un 75% sobre las metas planteadas, sin embargo no se considera suficiente para alcanzar un desarrollo y crecimiento sustentable dentro del mercado.

**RECOMENDACIÓN:**

- Socializar las metas instauradas a todos los empleados para que trabajen acorde a esto y que al final de un periodo estas puedan ser cumplidas en su totalidad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**SUBCOMPONENTE: POLÍTICAS CUMPLIDAS**

**CONCLUSIÓN:**

- La empresa no está cumpliendo a cabalidad las políticas internas, por tal razón se evidencia un nivel medio de desarrollo organizacional.

**RECOMENDACIÓN:**

- Es necesario actualizar las políticas establecidas con la finalidad de que se cumpla con mayor facilidad.

**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL PERSONAL**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe el interés necesario por parte de los trabajadores a tomar en consideración los programas de capacitación que pretende implementar la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

- Investigar los motivos de el porque los empleados no están de acuerdo con los programas de capacitación.

**SUBCOMPONENTE: LIDERAZGO LABORAL**

**CONCLUSIÓN:**

- La falta de un liderazgo participativo dentro de la administración de la empresa dificulta el beneficio de la organización.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**RECOMENDACIÓN:**

- Valorar la cualidad de liderazgo que poseen los administradores, sintetizando que un líder no es quien da órdenes si no quien orientan a los trabajadores a realizar un trabajo en equipo.

**SUBCOMPONENTE: COMUNICACIÓN**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe eficiencia en la empresa la comunicación entre los departamentos de la empresa, generando una inadecuada relación dentro del ámbito laboral.

**RECOMENDACIÓN:**

- El Jefe de Recursos Humanos deberá ser el portavoz para los demás empleados de todas aquellas disposiciones que se tomen dentro de administración de la empresa.

**SUBCOMPONENTE: EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

**CONCLUSIÓN:**

- Falta de eficiencia en la ejecución de proyectos debido la inexistencia de una evaluación del nivel de cumplimiento de los mismos.

**RECOMENDACIÓN:**

- El Jefe de Recursos Humanos es la persona encargada de comunicar los nuevos proyectos y las ves a impulsar a los empleados al cumplimiento de los mismos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**SUBCOMPONENTE: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

**CONCLUSIÓN:**

- No se establece una satisfacción total de los clientes, en cuanto a los servicios que presta la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

- La administración debe proporcionar a los empleados herramientas que faciliten el mejor desempeño de los servicios que oferta la empresa.

**SUBCOMPONENTE: SERVICIO AL CLIENTE**

**CONCLUSIÓN:**

- No existen políticas establecidas para mejorar el servicio que prestan los empleados a los clientes.

**RECOMENDACIÓN:**

- Se debe evaluar los servicios que actualmente oferta la empresa, de tal manera que se planteen estrategias que permitan mejorar la calidad de los mismos, logrando así proporcionar satisfacción a los clientes.

**SUBCOMPONENTE: CONSERVACIÓN AMBIENTAL**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un programa para la conservación ecológica dentro de la empresa debido a que no posee un plan de conservación ambiental de acuerdo con la actividad que realiza.

**RECOMENDACIÓN:**

- Elaborar un plan de conservación ambiental que permita a los trabajadores a cuidar el medio ambiente.

**FINANCIERO**

**SUBCOMPONENTE: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un buen manejo de la información de respaldo para cumplir a tiempo con las respectivas declaraciones.

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar nuevas medidas para solicitar la información contable con unos días de anterioridad a la fecha de declaración para poder cumplir a tiempo con el SRI y evitar ser sancionado.

**SUBCOMPONENTE: SOLVENCIA**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un manejo adecuado de los recursos que posee la empresa a pesar de tener ingresos considerables.

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar nuevas medidas de control para evitar que exista mal manejo del capital de la empresa.

**SUBCOMPONENTE: SATISFACION DE LOS CLIETES**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un manejo eficaz con los de los ingresos que genera las actividades de la empresa para que se desarrollen actividades que ayuden optimizar las ventas

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar nuevas medidas de control y buen manejo de la utilidades que genera la empresa para beneficio de los socios, las mismas que deben ser claras y transparentes

**RECURSOS HUMANOS**

**SUBCOMPONENTE: RECLUTAMIENTO**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un sistema de administración de persona, así como también no se establece los perfiles de las personas que van a ocupar el puesto.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar un proceso de reclutamiento de personal que permita acceder a los trabajadores con capacidades idóneas

**SUBCOMPONENTE: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un manual de procedimientos para la selección y contratación del personal nuevo que integrara la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar un manual de procedimientos para la selección y contratación del personal nuevo que ingresara a la empresa.

**SUBCOMPONENTE: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un programa de capacitación para los trabajadores, debido a la falta de un presupuesto que se destine para capacitaciones continuas

**RECOMENDACIÓN**

- Diseñar un programa de capacitación del personal a fin de dar a conocer las normas y políticas internas establecidas por la empresa.

**SUBCOMPONENTE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CONCLUSIÓN**

- No existe un sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, así como también no se implanta programas de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleadores.

**RECOMENDACIÓN**

Implantar un sistema de evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

**SUBCOMPONENTE: RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

**CONCLUSIÓN**

No existe una herramienta que permita controlar la puntualidad de los trabajadores, de tal manera que se controle el cumplimiento del horario de trabajo establecido en el contrato.

**RECOMENDACIÓN**

Implementar un reloj biométrico que permita llevar un control exacto del horario de trabajadores.

**SUBCOMPONENTE: REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL**

**CONCLUSIÓN**

La empresa cumple con los parámetros establecidos por el Ministerio de trabajo en cuanto a las remuneraciones y los beneficios sociales que perciben los trabajadores.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ANÁLISIS GENERAL**

Una vez analizados los componentes dentro de la empresa TELAND S .A , se ha obtenido como resultado que la empresa pese a tener muchas deficiencias departamentales por corregir, mantiene un enfoque global que es EFICAZ ya que cumple en una parte importante de los objetivos, metas, políticas y normas que le impulsan al desarrollarse como una Organización mercantil.

De la misma manera se determinó que es EFICIENTE, sin embargo en este ámbito necesita mejorar diversos aspectos que han sido detallados anteriormente en los respectivos hallazgos elaborados por cada uno de los componentes analizados.

En cuanto a la ECONOMÍA el análisis establece que la empresa cuenta con la solvencia necesaria para dar cumplimiento de sus obligaciones de manera solvente y sólida, gracias a los ingresos que genera la actividad comercial

La empresa no se considera EFECTIVA debido a que los clientes no se sienten totalmente satisfechos con el servicio que reciben de la empresa, generando con ello perdidas en el volumen de ventas y la rentabilidad de la misma.

ECOLÓGICAMENTE la empresa no posee un plan de conservación ambiental, sin embargo, la forma como se retribuye al medioambiente es por medio del reciclaje de papel; en cuando a la EQUIDAD se puede mencionar que las actividades tanto laborales como hacia el beneficio de los de los trabajadores y clientes se lo realiza equitativamente sin distinciones de ningún tipo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

Para constancia de lo mencionado anteriormente firman:

-----  
Ing. Patricio Collaguazo

GERENTE GENERAL

-----  
Srta. Natali Calvache

AUDITORA

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI C.1

1/2

**ARCHIVO CORRIENTE**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**COMPONENTE: DIRECTORIO**

PREGUNTAS	TRABAJADOS	PREGUNTAS		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1. ¿Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los resultados obtenidos se traducen en estrategias?	28		x	No cuentan con un FODA donde determinen estrategias a seguir
2. ¿La empresa cuenta con administración estratégica y operativa, existe un documento de esto?	28	x		
3. ¿La planificación constituye un aspecto significativo para la empresa?	28	x		
4. ¿El gerente es responsable de la planificación?	28	x		
5. ¿La empresa tiene misión, visión y objetivos?	28	x		
6. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos?	28		x	No todos los empleados tienen conocimiento de las mismas.
7. ¿Las estrategias de crecimiento están asociadas con la misión, visión y objetivos de la empresa?	28		x	No en su totalidad razón por la cual no se cumple con las estrategias de la empresa
8. ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos?	28	x		
9. ¿Todas las áreas conocen los objetivos de la empresa?	28		x	La empresa no cuenta con un mural dentro de la empresa q permita dar a conocer a los empleados
10. ¿El trabajo se lo realiza bajo programas y presupuestos?	28	x		existen presupuestos establecidos pero no se cumplen en su totalidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI C.1

2/2

11¿La empresa cuenta con programas establecidos para el control del medioambiente?	28	x		no existe una socialización adecuada de los mismo
12. ¿La empresa realiza proyectos para sus metas?	28	x		La mayoría de metas no se ha logra cumplir
13¿Se identifican a la máxima autoridad de la empresa?	28	x		

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

MP C.1

1/2

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

**COMPONENTE: DIRECTORIO**

PREGUNTA	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los resultados se convierten en estrategias?	10	8	No cuentan con un FODA donde determinen estrategias a seguir
2. ¿La empresa cuenta con una administración estratégica y operativa, existe documento sobre esto?	10	9	
3. ¿La planificación constituye un aspecto significativo para la administración de la empresa?	10	9	
4. ¿El gerente es responsable de la administración?	10	9	
5. ¿La empresa tiene misión, visión y objetivos?	10	9	
6. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos?	10	8	No todos los empleados tienen conocimiento de las mismas.
7. ¿Las estrategias de crecimiento están asociadas con la misión, visión y objetivos de la empresa?	10	6	No en su totalidad razón por la cual no se cumple con las estrategias de la empresa
8. ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos?	10	5	
9. ¿Todas las áreas conocen los objetivos de la empresa?	10	3	La empresa no cuenta con un mural dentro de la empresa q permita dar a conocer a los empleados
10. ¿El trabajo se lo realiza bajo programas y presupuestos?	10	5	Existen presupuestos establecidos pero no se cumplen en su totalidad
11. ¿la empresa cuenta con programas establecidos para el control del medioambiente?	10	5	No existe una socialización adecuada de los mismos

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP C.1**

**2/2**

12. ¿La empresa realiza proyectos para sus metas?	10	7	La mayoría de metas no se ha logrado cumplir
13. ¿Se identifican a la máxima autoridad de la empresa?	10	9	
Total $\Sigma$	130 $\checkmark$	92 $\checkmark$	

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

DR C1

1/1

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**  
**COMPONENTE: DIRECTORIO**

**Fórmula:**

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

$$CP = \frac{92*100}{130} = 79,77\%$$

**Dónde:**

**CP= Confianza Ponderada**

**CT= Calificación Total**

**PT= Ponderación Total**

**NIVEL DE CONFIANZA**

BAJA	MODERADA	ALTA
01%-50%	51%-75%	76%-95%
alto	moderado	Bajo

**NIVEL DE RIESGO**

**Fuente: Aplicación del cuestionario**

**Elaborado por la autora**

**CONCLUSIONES**

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno para evaluar el Directorio, se determina que existe un nivel de confianza de 79, %; lo cual demuestra que existe una CONFIANZA ALTA y un RIESGO BAJO con un 21%. Bajo estos parámetros la Auditoría de Gestión aplicada se considera importante porque se pudo conocer que el directorio si se maneja con eficiencia y eficacia, se está cumpliendo con metas, objetivos, presupuesto, sin embargo presenta una deficiencia en la mayoría de empleados desconocen las metas objetivos planteados por la organización, así como también no cuenta con programas establecidos aportar medidas para salvaguardar el medio ambiente

**MARCAS DE AUDITORÍA:**

$\Sigma$  Sumatoria

¥ Calculo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG C.1

1/5

**ARCHIVO CORRIENTE**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**COMPONENTE DIRECTORIO**

**EFICACIA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUANTATIVO</b>	<b>DESPEJE</b>	<b>TOTAL</b>
		<b>E</b>	<b>L</b>
Misión y visión	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabadores}}$	$\frac{25}{28}$	$\sum 89\%$
Objetivos	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabadores}}$	$\frac{18}{28}$	$\sum 64\%$
Metas	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabadores}}$	$\frac{20}{28}$	$\sum 71\%$
Políticas	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabadores}}$	$\frac{20}{28}$	$\sum 71\%$
Programas	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabadores}}$	$\frac{20}{28}$	$\sum 71\%$
<b>Total</b>			$\sum 71\%$

H/H  
1/25

H/H  
2/25

**COMENTARIO:**

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe una eficacia completa en el departamento ya que no se han cumplido todas las metas y objetivos planteados, así como también no se realizan evaluaciones del nivel de desempeño de los trabajadores para comprobar el desarrollo de sus actividades.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG C.1

2/5

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DIRECTORIO**

**EFICIENCIA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Liderazgo</b>	Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la empresa	En la empresa no hay un líder que dirija a los trabajadores a realizar un trabajo en equipo, ni los motiva para mejorar los servicios que ofrecen a los clientes.
<b>Laboral</b>	Forma en la que se designan las actividades dentro de las diferentes áreas	Las actividades se distribuyen bajo el criterio del gerente, mas no se respeta el perfil para el que aplicaron al iniciar sus labores en la empresa
<b>Comunicación</b>	Utilización de los canales de comunicación	Se utilizan los canales de comunicación formal e informal, para trasladar la información desde la gerencia hacia los demás departamentos
<b>Proyectos</b>	$\frac{\# \text{ Proyectos ejecutados}}{\text{Total proyectos}}$	$\frac{6}{10} = 60\%$

H/H  
3/25

H/H  
4/25

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe eficiencia total ya que se encontraron muchas debilidades, debido a la falta de un liderazgo participativo por parte de la gerencia administrativa, la cual no establece los lineamientos necesarios para mejorar el cumplimiento de las actividades de forma eficiente y oportuna.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG C.1**

**3/5**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DIRECTORIO**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	DESPEJE	TOTAL
Presupuestos	$\frac{\# \text{ Presupuesto ejecutado}}{\text{presupuestos asignados}}$	$\frac{15360000}{16000000}$	$\Sigma$ 96%
	$\frac{\# \text{ Imprevistos atendidos}}{\text{Total trabajadores}}$	$\frac{6}{10}$	$\Sigma$ 60%
<b>Total</b>			$\Sigma$ 78%

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa, se determina que a pesar de que los procesos no se han ejecutado del todo eficaz y eficientemente se ha logrado cumplir con el 96% de lo presupuestado al inicio del período; sin embargo no se cubren los imprevistos, ya que no se han priorizado las necesidades, sino que se han cubierto los más económicos por la falta liquidez.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG C.1
4/5

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DIRECTORIO**

**EFFECTIVIDAD**

CRITERIO	INDICADOR CUANTITATIVO	DESPEJE	TOTAL
cobertura	$\frac{\# \text{ Clientes atendidos}}{\text{Total clientes}}$	$\frac{300}{500}$	∑ 60%
satisfacción	$\frac{\# \text{ Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes atendidos}}$	$\frac{200}{300}$	∑ 66%
<b>Total</b>			∑ 63%

H/H  
6/25

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa, se puede establecer que no existe efectividad dentro del departamento, debido a que se han atendido a todos los clientes frecuentes que mantiene la empresa, también se constató que del total atendidos solo el 66% ha quedado totalmente satisfechos con los servicios recibidos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG C.1

5/5

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DIRECTORIO**

**ECOLOGÍA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Conservación ambiental</b>	Forma en que la empresa colabora para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, no se ha elaborado un programa para la conservación ambiental,

H/H  
7/25

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente directorio de la empresa, se establece que la empresa no cuenta con un plan de conservación ambiental, ya que solamente recicla papel, cartón.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CÉDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE DIRECTORIO**

El departamento gerencial es un área en la que la mayoría de la responsabilidad se centra en la gerencia quien confirma que cada uno de los departamentos de la empresa están enfocados al desarrollo y crecimiento económico de la misma, sin embargo, la falta del apoyo suficiente y necesario para que los objetivos se cumplan, no le ha permitido a la organización crecer de manera óptima dentro del mercado, es así que el departamento no cuenta con el liderazgo idóneo para llevar a cabo, el desempeño de las actividades.

Dentro de los departamentos no existe una adecuada distribución de las actividades, ya que la gerencia, no toma en cuenta el perfil de cada trabajador para poder designar las tareas y responsabilidades, por otra parte dentro de los departamentos no existe una adecuada comunicación entre sí , lo cual genera retazos y confusión a la hora de cumplir con las labores diarias, ocasionando un bajo rendimiento en el desempeño de los trabajadores, y la ves falta de calidad en los productos y servicios que oferta la empresa a los clientes

Actualmente los departamento no cuentan con una suficiente colaboración por parte de varios trabajadores y esto es lo que ha originado varios problemas, como proyectos incompletos, no hay evaluaciones permanentes para el desempeño laboral y otros aspectos que impiden el cumplimiento de metas y objetivos dentro del departamento.

Así mismo se puede verificar que el manejo del presupuesto dentro de cada departamento no alcanza a cumplir con todos los proyectos establecidos para el presente periodo, ya que la mayoría de los imprevistos no son atendidos de forma eficiente y oportuna, en cuanto a la cobertura de los clientes, se pudo constatar que no son atendidos en el tiempo preciso, generando malestar y insatisfacción en los clientes.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

De igual forma se pudo constatar que para la conservación de medioambiente la empresa carece de plan de conservación ambiental, puesto que solo se implanta programas de reciclaje de papel y cartón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

F/O C.1

1/12

ARCHIVO CORRIENTE

FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO

EFICACIA

REF. P/T: IGI 1/7

LUGAR: Empresa TELAND S.A

Código: 0001

FECHA: 3 de Marzo

TIPO DE OBSEVACIÓN: De Campo no participativa

Encabezamiento: Objetivos alcanzados dentro de la empresa

TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría los objetivos si son empleados ya que 6 de 10 son ejecutados pero existe una falencia por parte del gerente, puesto que a veces el incumple con los mismos

NOMBRE DE LA INVESTIGADORA

Natali Calvache Alarcón

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

F/O C.1

2/12

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**FICHAS DE OBSERVACIÓN**  
**COMPONENTE: DIRECTORIO**

<b>REF. P/T:</b> IGI 1/7	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 0002
<b>FECHA:</b> 3 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSERVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Metas Alcanzadas dentro de la empresa	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo son efectuadas por parte de los administradores los cuales han corroborado durante la permanencia en la empresa.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O C.1**

**3/12**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

**REF. P/T:** IGI 1/7

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 0003

**FECHA:** 10 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Políticas aplicadas dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O C.1**

**4/12**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

**REF. P/T:** IGI 1/7

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 0004

**FECHA:** 12de Marzo

**TIPO DE OBSEVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Acciones realizadas dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido la mayoría de acciones que se fijan mensualmente, pero existen excepciones que falta de tiempo no se puedan cumplir

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

F/O C.1

5/12

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

**EFICIENCIA**

**REF. P/T:** IGI 1/7

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 0005

**FECHA:** 15 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Liderazgo dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe autoritarismo por parte de los administradores, por ello que se presenta cierta desconformidad por parte de empleados.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

F/O C.1

6/12

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

<b>REF. P/T:</b> IGI 1/7	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 0006
<b>FECHA:</b> 15 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSERVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Laboral	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe una mala designación de tareas a los empleados por parte de los administradores ya que se les designa responsabilidades que no van de acuerdo a su perfil profesional por el cual fueron contratados creando bajo rendimiento en los trabajadores.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O C.1**

**7/12**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

<b>REF. P/T:</b> IGI 1/7	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 0007
<b>FECHA:</b> 16 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Comunicación	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe una comunicación formal e informal por parte de los administradores y empleados lo que en ocasiones ha presentado problemas ya que la información llega confusa.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O C.1**

**8/12**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

<b>REF. P/T:</b> IGI 1/7	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 0008
<b>FECHA:</b> 16 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Proyectos	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe 6 de 10 proyectos ejecutados los cuatro quedaron inconclusos por la falta de tiempo.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

F/O C.1

10/12

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

**ECONOMÍA**

<b>REF. P/T:</b> IGI 1/7	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 0010
<b>FECHA:</b> 17de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Imprevistos	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar observar que se designó un porcentaje dentro del presupuesto para atender los imprevistos los cuales fueron atendidos 6 de 10	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

F/O C.1

11/12

ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO

**EFFECTIVIDAD**

**REF. P/T:** IGI 1/7

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 0011

**FECHA:** 18 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Clientes Atendidos

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se atendió 300 de 500 clientes de los cuales solo 200 clientes se sienten satisfechos con el servicios de la empresa

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O C.1**

**12/12**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: DIRECTORIO**

**ECOLOGIA**

<b>REF. P/T:</b> IGI 1/7	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 0012
<b>FECHA:</b> 18 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Conservación ambiental	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un plan de conservación ambiental pero si una cultura de reciclaje y reutilización de papel y de cartón y de esta manera aportan para el cuidado del medio ambiente.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
1/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 1**

**COMPONENTE: DIRECTORIO**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**  
**TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

<b>REF. PT</b>	IG 1 (1/7)
<b>CONDICIÓN</b>	Existen deficiencias en el cumplimiento de objetivos
<b>CRITERIO</b>	No se puede determinar un total cumplimiento de los objetivos ya que al valorarlos se constató que se de los 10 objetivos planteados se alcanzó a cumplir 6. <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección: La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i>
<b>CAUSA</b>	Falta de comunicación y colaboración entre los directivos de las diferentes áreas de la empresa y los empleados
<b>EFECTO</b>	Desconocimiento de las expectativas y necesidades de los trabajadores y clientes, puesto que no se elabora proyectos en su beneficio, generando con ello dificultad para el logro de los objetivos planteados para el año 2014

**CONCLUSIÓN**

- No existe eficacia en el cumplimiento de objetivos, debido a las multifunciones que cumplen los trabajadores, lo cual perjudica al cumplimiento cabal de sus labores, es decir que no ejecutan las actividades al 100% de su capacidad.

**RECOMENDACIÓN:**

- Mantener capacitaciones constante para los trabajadores en todas las áreas, a fin de reducir en su mayoría los efectos de la duplicidad de las funciones, ya que la falta de un presupuesto impide la contratación de nuevo personal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
2/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 2**

**COMPONENTE: DIRECTORIO**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**  
**TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE META**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 1 (1/7)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	Las metas planteadas por la empresa para el periodo 2014 no se cumplieron a cabalidad.
<b>CRITERIO</b>	Para que la empresa logre los resultados propuestos, deberá superar el 80% de las metas cumplidas al final del periodo <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección: La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos</i>
<b>CAUSA</b>	Falta de Compromiso por parte del personal administrativo, así como también el debido interés de los trabajadores en cuanto a las tareas designadas para el cumplimiento de las metas planteadas.
<b>EFFECTO</b>	Incumplimiento de las metas propuestas lo cual impide el desarrollo y crecimiento de la empresa

**CONCLUSIÓN**

- No existe eficacia en el cumplimiento de metas, debido a la falta de un compromiso total por parte del personal administrativo, con las metas que se propone cumplir la empresa, ya que desarrollan actividades que no se direccionan a su cumplimiento.

**RECOMENDACIÓN:**

- Establecer medidas de acción para que los directivos se obliguen a lograr un buen desempeño dentro de las áreas que tiene bajo su mando.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
3/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 3**

**COMPONENTE: DIRECTORIO**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**  
**TÍTULO: LIDERAZGO LABORAL**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 1 (1/7)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	No existe un liderazgo eficiente dentro de la empresa.
<b>CRITERIO</b>	El ente administrativo es quien toma decisiones sin tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores, para saber si están o no de acuerdo.  <i>Normas de control ISO 9001:2008. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia</i>
<b>CAUSA</b>	Falta de participación y una buena comunicación entre la administración y el personal operativo de la empresa.
<b>EFFECTO</b>	falta de conocimiento de las ideas que puede aportar los empleados y lograr un buen ambiente laboral, trabajo en equipo

**CONCLUSIÓN:**

- La falta de un liderazgo participativo dentro de la administración de la empresa dificulta el beneficio de la organización.

**RECOMENDACIÓN:**

- Valorar la cualidad de liderazgo que poseen los administradores, sintetizando que un líder no es quien da órdenes si no quien orientan a los trabajadores a realizar un trabajo en equipo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

H/H

4/25

ARCHIVO CORRIENTE  
HOJA DE HALLAZGO N.- 4

**COMPONENTE: DIRECTORIO**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**  
**TÍTULO: LABORAL**

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	No existe una eficacia laboral.
CRITERIO	Para cumplir con una eficiencia laboral, el jefe de recursos humanos deberá evaluar el perfil profesional de cada empleado y para el cual fue contratado. <i>Normas de control ISO 9001:2008. La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia</i>
CAUSA	Los administradores no están participando al 100% dentro del trabajo que se realiza diariamente dentro de la empresa.
EFFECTO	Que las actividades encomendadas a los empleados no se desarrollen con eficiencia ya que no se respeta su perfil profesional.

**CONCLUSIÓN:**

- No existe eficiencia, debido a la falta de cumplimiento de las metas programadas, por otra parte se evidencia un leve cumplimiento de las metas presupuestales estimadas, sin embargo esto no se enmarca como una verdadera eficiencia laboral.

**RECOMENDACIÓN:**

- Valorar continuamente las metas determinadas para que se cumplan en su totalidad, y así poder alcanzar la eficiencia total.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H

5/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 5**

**COMPONENTE: DIRECTORIO**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**  
**TÍTULO: IMPREVISTOS ATENDIDOS**

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	El Gerente no ha manejado con eficiencia los imprevistos que se han presentado en la empresa.
CRITERIO	La entidad de los 15 imprevistos presentados en la empresa, solo 6 fueron atendidos de forma adecuada. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2 La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto.</i>
CAUSA	Falta de interés y compromiso por parte de los administradores con las metas y objetivos plateados por la entidad
EFFECTO	Disminución de la fidelidad de los clientes en el mercado

**CONCLUSIÓN:**

- El ente administrativo de la empresa no toma en cuenta las necesidades que se presentan en la misma, no solo por parte de los empleados sino también de las expectativas que exigen los clientes.

**RECOMENDACIÓN:**

- Comisionar al jefe de recursos humanos que sea el portavoz y sea el responsable de atender las necesidades que se presentan

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H

6/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 6**

**COMPONENTE: DIRECTORIO**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**  
**TÍTULO: COBERTURA DE CLIENTES**

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	No existe seguridad en los servicios prestados a los clientes
CRITERIO	Para considerar efectivo el desarrollo de los servicios se debe mantener el cumplimiento por encima del 80% de los servicios programado <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>
CAUSA	Los clientes no se encuentran satisfechos con los servicios recibidos por parte de la empresa, debido a la mala atención y calidad de los mismos.
EFEECTO	Reducción en el volumen de ventas y la rentabilidad de la empresa.

**CONCLUSIÓN:**

- La empresa, no mantiene un buen desempeño de los servicios que ofrece a los clientes.

**RECOMENDACIÓN:**

- Fortalecer el sistema de control y evaluación de manera continua, a fin de lograr un mejor desempeño laboral

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H

7/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 7**

**COMPONENTE: DIRECTORIO**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DEL DIRECTORIO**  
**TÍTULO: CONSERVACIÓN AMBIENTAL**

REF. PT	IG 1 (1/7)
CONDICIÓN	La empresa no aplica planes de conservación ambiental
CRITERIO	Cuidar el medio ambiente y la ecología no solo se trata de reciclar.
CAUSA	La empresa no implanta programas de capacitación para incentivar a los trabajadores a realizar tareas para la conservación del medio ambiente.
EFFECTO	La empresa podría estar afectando al medio ambiente con las operaciones que se efectúan, al no tener un plan de conservación ambiental.

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un programa para la conservación ecológica establecida dentro de la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

- Elaborar un plan de conservación ambiental que facilite el trabajo de los empleados de la empresa a cuidar el medio ambiente.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CI- C2**  
**1/2**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: AMINISTRACION**

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿La compañía cuenta con una estructura orgánica?	x			
2. ¿La empresa tiene organigrama estructural, funcional y de posición?		x		Cuenta pero no es aplicado por parte de toda la empresa
3. ¿La estructura orgánica se deriva de una ley, reglamento, acuerdo o estatuto, etc.?	x			
4. ¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la empresa y refleja su visión?	x			
5. ¿Las funciones asignadas a cada área de la empresa son adecuadas para cumplir con la misión?		x		Son adecuadas pero no son ejecutadas por el personal correspondiente
6. ¿El organigrama se realizó por función, territorio, cliente, producto u otro?		x		No se toma en cuenta lo nombrado
7. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?		x		No los rangos de responsabilidad no son asumidos por el personal correspondiente
8. ¿Las funciones se relacionan con el área?		x		El trabajo de diferentes áreas son realizadas por empleados que no son del área
9. ¿Existe un manual de funciones en la empresa?		x		No cuenta con manual
10. ¿Se coordina el cumplimiento de las funciones para evitar duplicación, omisiones y evasión de responsabilidades, mala interpretación y falta de conocimiento de las mismas?		x		El trabajo de diferentes áreas son realizadas por empleados que no son de la misma

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CI- C2**  
**2/2**

11. ¿La coordinación de funciones permite una relación efectiva entre los departamentos?		x		Al no realizar el trabajo por personal responsable del área no hay una buena comunicación entre los departamentos.
12. ¿El organigrama refleja la manera clara las líneas de autoridad y responsabilidad?	x			
13. ¿Se respetan las jerarquías y se identifican sin inconvenientes?	x			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP-C2**  
**1/2**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL RIESGO**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>N/Tra</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. ¿La compañía cuenta con una estructura orgánica?	10	9	28	
2. ¿La empresa tiene organigrama estructural, funcional y de posición personal?	10	2	28	la empresa cuenta con un organigrama estructural pero no funcional
3. ¿La estructura orgánica se deriva de una ley, reglamento, acuerdo o estatuto, etc.?	10	8	28	
4. ¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la empresa y refleja su visión?	10	5	28	
5. ¿Las funciones asignadas a cada área de la empresa son adecuadas para cumplir con la misión?	10	2	28	Las funciones se asignan sin tomar en cuenta el perfil de cada trabajador
6. ¿El organigrama se realizó por función, territorio, cliente, producto u otro?	10	5	28	
7. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?	10	4	28	no existe sistemas de evaluación para el cumplimiento de tareas
8. ¿Las funciones se relacionan con el área?	10	1	28	
9. ¿Existe un manual de funciones en la empresa?	10	1	28	
10. ¿Se coordina el cumplimiento de las	10	5	28	
11. ¿La coordinación de funciones permite una relación efectiva entre los departamentos?	10	1	28	
12. ¿El organigrama refleja la manera clara las líneas de autoridad y	10	8	28	

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP-C2**  
**2/2**

13. ¿Se respetan las jerarquías y se identifican sin inconvenientes?	10	5	28	
total	130	$\Sigma$ 56		

$\Sigma$ = Sumatoria  
 $\surd$ = Revisado

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**DR-C2**  
**1/1**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**Fórmula:**

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

$$CP = \frac{56 * 100}{130} = 43,07\%$$

**Dónde:**

**CP= Confianza Ponderada**

**CT= Calificación Total**

**PT= Ponderación Total**

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
01%-50%	51%-75%	76%-95%
alto	moderado	Bajo

**NIVEL DE RIESGO**

**Fuente: Aplicación del cuestionario**

**Elaborado por la autora**

**CONCLUSION**

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, se establece que existe un nivel de confianza del 43%; lo cual demuestra que existe una CONFIANZA BAJA y un RIESGO ALTO con un 57%. Tomando en cuenta estos parámetros se considera que la Auditoría de Gestión aplicada debe enfocarse de manera prioritaria en mejorar los aspectos negativos del departamento administrativo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG-C2  
1/9

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EFICACIA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>DESPEJE</b>	<b>TOTAL</b>	
Misión y visión	$\frac{\# \text{ de trabajadores que conocen}}{\text{Total trabadores}}$	$\frac{20}{28}$	$\Sigma$ 71%	
Objetivos	$\frac{\# \text{ Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{8}{12}$	$\Sigma$ 66%	H/H 8/25
Metas	$\frac{\# \text{ Metas Alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{5}{10}$	$\Sigma$ 50%	H/H 9/25
Políticas	$\frac{\# \text{ Políticas cumplidas en el departamento}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{8}{12}$	$\Sigma$ 66%	
Capacitación	$\frac{\# \text{ Cursos asistidos}}{\text{Total cursos}}$	$\frac{5}{8}$	$\Sigma$ 62.5%	H/H 11/255
<b>Total</b>			$\Sigma$ 63,1%	

**COMENTARIO:**

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente administración de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe una eficacia completa en el departamento ya que no se han cumplido todas las metas y objetivos planteados, así como también no se ha establecido capacitaciones para todos los trabajadores

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG-C2  
2/9

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EFICIENCIA**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
<b>Liderazgo</b>	Capacidad para dirigir al equipo de trabajo para llevar acabo las actividades establecidas por la empresa	El Gerente no dirige al personal administrativo únicamente ordena y no existe un liderazgo del equipo.
<b>Comunicación</b>	Medio para transmitir información con un significado comprensible.	El Gerente no comunica oportunamente al personal, por lo que se usan los canales de información informales que producen la tergiversación de información.
<b>Proyectos</b>	$\frac{\# \text{ Proyectos ejecutados}}{\text{Total proyectos}}$	$\frac{3}{5} = 60\%$

H/H  
12/25

H/H  
13/25

H/H  
14/2

**Tabla N 1**

Desempeño	ITEMS	ITEMS	Total Empleados administrativos
	si	no	
<b>Bueno</b>	8	4	12

Desempeño de la Administración. =  $\frac{\text{Desempeño adecuado}}{\text{Total empleados}} * 100 = \frac{11}{12} * 100\% = 60\%$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG-C2  
3/9

**CRITERIO DE EFICIENCIA**

**Cuadro N 1**

<b>CRITERIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	<b>76-100</b>
<b>Bueno</b>	<b>51-75</b>
<b>Regular</b>	<b>26-50</b>
<b>Deficiente</b>	<b>25</b>

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente Administrativo de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe eficiencia total ya que no se están ejecutando los procesos en favor de los clientes, la comunicación en el departamento es deficiente, al igual que se evidencio que los proyectos planteados en el departamento no se ha cumplido todos a cabalidad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C2**  
**4/9**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**ECONOMÍA**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
<b>Manejo de los recursos financieros de la empresa</b>	Forma en que la administración distribuye los recursos disponibles	Los recursos financieros de la empresa son utilizados para el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los proveedores y los empleados, los cuales son manejados por el Director Financiero y la contadora
<b>Recursos financieros</b>	$\frac{\text{Gastos Adm y Ope}}{\text{Total Total recussos finac}} = 96\%$	<b>\$15360000</b> <b>\$16000000</b>

H/H  
15/25

**Tabla N 2**

Cuenta	valor
Existencia de fondos financieros	\$15360000
Fondo destinado para los recursos	\$16000000

**Fuente:**

**Elaborado por:** Natali Calvache

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**CRITERIO DE ECONOMÍA**

**Cuadro N 2**

<b>CRITERIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	<b>76%-100%</b>
<b>Bueno</b>	<b>51%-75%</b>
<b>Regular</b>	<b>26%-50%</b>
<b>Deficiente</b>	<b>&lt;25%</b>

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administración de la empresa, se observa que no existe eficiencia económica ya que no hay un control en el manejo del efectivo, además se utiliza los recursos financieros en un 96% lo que indica que se realizan más gastos de los indispensables, no se cumplen con todos los proyectos establecidos

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

IG-C2  
6/9

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EFFECTIVIDAD**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO/ CUANTITATIVO	RESULTADO
<b>Satisfacción de los clientes</b>	Manera en que la empresa conoce las necesidades y exigencia de los clientes	En la mayoría de casos la administración proporciona la información de los requerimientos de los clientes pero el gerente decide si los cumple o no
<b>Aplicación de proyectos</b>	Resultados de la aplicación de proyectos en función de los clientes	La mayoría de los proyectos ejecutados han generado beneficios económicos temporales por lo que se debería implantar actividades que intensifiquen de manera sostenibles la economía
<b>Servicios eficientes</b>	$\frac{\text{Servicios eficientes}}{\text{Total servicios}}$	$\frac{300}{500} = \Sigma 60\%$
<b>Cientes atendidos</b>	$\frac{\# \text{ Clientes atendidos}}{\text{Clientes potenciales}}$	$\frac{200}{300} = \Sigma 66\%$
<b>Total</b>		$\Sigma 63\%$

H/H  
16/25

H/H  
17/25

**CRITERIO DE EFFECTIVIDAD**

**Cuadro N 3**

CRITERIO	PORCENTAJE
<b>Excelente</b>	<b>76-100</b>
<b>Bueno</b>	<b>51-75</b>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C2**  
**7/9**

<b>Regular</b>	<b>26-50</b>
<b>Deficiente</b>	<b>25</b>

**COMENTARIO:**

Una vez estudiados los indicadores de gestión en el componente administración de la empresa, se establece que los procedimientos no son prácticos, puesto que en la ejecución de las gestiones no se obtienen resultados optimistas, no existe una atención adecuada para el cliente, los servicios son deficientes; de igual forma no se ha podido atender a todas las exigencia que presenta los cliente frecuentes.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C2**  
**8/9**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**ECOLOGÍA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Conservación ambiental</b>	Forma en que la empresa favorece para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, no se ha elaborado un Programa para la conservación ambiental.

H/H  
18/25

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administrativo de la empresa, se evidencia que en cuanto a la ecología se realiza una forma básica para la conservación, ya que solamente se recicla el papel y cartones, sin embargo se podría mejorar esto con la ayuda de un programa de conservación ambiental en el que se empleen varias maneras de cuidar el entorno ambiental.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C2  
9/9**

**ARCHIVO CORRIENTE  
INDICADORES DE GESTIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EQUIDAD**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Igualdad</b>	Perfil en que la empresa desarrollan las actividades en beneficio de todos los clientes	La empresa da prioridad a los clientes más frecuentes para poder cumplir con sus expectativas

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administrativo de la empresa, se puede verificar que la equidad es una de debilidades de empresa, ya que se realiza clasificación de los clientes por antigüedad para dar cobertura.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CÉDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO**

El departamento administrativo cumple con el rol de organizar y planificar las actividades, procesos y procedimientos a ejecutarse dentro de la empresa, con la finalidad de direccionar las tareas hacia el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

Bajo este contexto se estableció que el plan estratégico no se encuentra socializado de forma adecuada, puesto que al realizar una evaluación se pudo conocer que una parte de los empleados no conocen la misión visión y objetivos que se propone el departamento administrativo.

Los objetivos que se ha planteado no se han cumplido a cabalidad, así como también se verifico que de todas las metas planteadas para el presente periodo solo se han logrado cristalizar la mitad.

De igual forma las políticas establecidas no se cumplen se manera eficiente, ya que de 12 políticas implantadas para el cumplimiento de las tareas solo se respetan las 8, así mismo se verifico la falta de interés por parte de los trabajadores para los cursos de capacitación que dicta la empresa, ya que de los 8 cursos de capacitación que han dictado, solo 5 han asistido los trabajadores del departamento.

Por otra parte se constató que el gerente, no direcciona las actividades del personal administrativo, solo se limita a dictar órdenes lo que genera la falta de trabajo en equipo y un evidente desacuerdo entre los colaboradores, así mismo se evidencia que la falta de una adecuada comunicación de la información genera conflictos entre sí, ocasionando el retraso en el trabajo y falta de cumplimiento en los proyectos propuestos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

En cuanto al manejo de los recursos se evidencia que la mayor parte del presupuesto son empleados en cubrir gastos administrativos, lo cual ocasiona que algunos proyectos no se pueda cumplir por falta de financiamiento, por tal razón se presenta una falta de satisfacción en los clientes, ya que la administración solo se encarga de proporcionar la información y el gerente es la persona que decide si se cumple con el proyecto o no.

En cuanto al desarrollo económico de la empresa se verifico que en su gran mayoría los proyectos que se desarrolla solo le aseguran beneficios temporales, no existe proyectos que asegure el crecimiento económico sustentable, ocasionando disminución en la calidad de los servicios y una evidente falta de cobertura hacia todos los clientes

De igual forma se pudo constatar que para la conservación de medioambiente la empresa carece de plan de conservación ambiental, puesto que solo se implanta programas de reciclaje de papel y cartón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
1/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EFICACIA**

**REF. P/T:** IG2 1/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 001

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSEVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Objetivos alcanzados dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría los objetivos si son empleados ya que 6 de 10 son ejecutados pero existe una insolvencia por parte del gerente, puesto que a veces el incumple con los mismos

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2**  
**2/14**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**FICHAS DE OBSERVACIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**REF. P/T:** IG2 1/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 002

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSEVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Metas Alcanzadas dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo son por parte de los administradores los cuales han corroborado durante la permanencia en empresa

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
3/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**REF. P/T:** IG2 1/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 003

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Políticas aplicadas dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2**  
**4/14**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**FICHAS DE OBSERVACIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**REF. P/T:** IG2 1/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 004

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Personal

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que si ofrece cursos de capacitación pero existe un desinterés por parte de quienes conforman la administración ya que en el periodo de investigación se ofrecieron 8 cursos a los cuales solo 5 tuvieron acogida.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
5/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EFICIENCIA**

<b>REF. P/T:</b> IG2 1/6	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 005
<b>FECHA:</b> 19 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Liderazgo dentro de la empresa	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que consta absolutismo de los administradores, por ello que se presenta cierta desconformidad por parte de empleados.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
7/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**REF. P/T:** IG2 1/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 007

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSEVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Comunicación

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe una comunicación formal e informal por parte de los administradores y empleados lo que en ocasiones ha presentado problemas ya que la información llega confusa

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2**  
**8/14**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**FICHAS DE OBSERVACIÓN**  
**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**REF. P/T:** IG2 1/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 008

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Proyectos

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que existe

6 de 10 proyectos ejecutados los cuatro quedaron inconclusos por la falta de tiempo.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
9/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**ECONOMÍA**

**REF. P/T:** IG2 1/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 009

**FECHA:** 20 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Recursos financieros

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un buen manejo de los recursos financieros ya que se ha utilizado el 96% del presupuesto y no se ha cumplido con todos los proyectos propuestos por la empresa

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
10/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EFFECTIVIDAD**

**REF. P/T:** IGI 1/7

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 010

**FECHA:** 20 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Satisfacción de los Clientes

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar la administración es la encargada de gestionar los requerimientos de los clientes pero el gerente es quien los aprueba y es ahí donde se produce la falencia ya que existe desconocimiento y desinterés por cumplir con sus demandas

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
11/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**REF. P/T:** IG2 1/8

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 011

**FECHA:** 20 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Ejecución de Proyectos

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que los proyectos que ejecuta la empresa tienden a dinamizar el comercio y generar un ingreso monetarios temporales

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
12/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**REF. P/T:** IGI 1/7

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 012

**FECHA:** 22 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Servicio al Cliente

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se atendió 300 de 500 clientes de los cuales solo 200 clientes se sienten satisfechos con el servicios de la empresa

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
13/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**ECOLOGÍA**

**REF. P/T:** IGI 1/7

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 013

**FECHA:** 22 de Marzo

**TIPO DE OBSEVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Conservación ambiental

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un plan de conservación ambiental pero si una cultura de reciclaje y reutilización de papel y de cartón y de esta manera aportan para el cuidado del medio ambiente.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2  
14/14**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**

**EQUIDAD**

<b>REF. P/T:</b> IGI 1/7	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 014
<b>FECHA:</b> 22 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Igualdad	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe igualdad para la atención de los clientes, puesto que la empresa tiene a atender primero las exigencias de los clientes más frecuentes o con mayor capacidad de compra.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

**Análisis de los riesgos**

Una vez efectuado el análisis de los riesgos se establece que la empresa cuenta con una estructura organizacional fácilmente distinguible, sin embargo existe una duplicidad en las funciones debido a la falta de división de las líneas de mando, por tal razón se establece que existe un porcentaje elevado der riesgos el cual alcanza 82%, mientras el 12% de confianza corresponde a los ejecutivos de la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H

8/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 8**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: EFICACIA DE OBJETIVOS**

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	La empresa no cumple eficazmente sus objetivos.
CRITERIO	La gerencia deberá delegar a un responsable de dar seguimiento constantemente del nivel de cumplimiento de los objetivos. <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i>
CAUSA	Falta de conocimiento e interés por parte de los trabajadores.
EFEECTO	Genera deficiencia en el desarrollo económico de la empresa.

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un adecuado control por parte de los administradores para dar seguimiento y hacer cumplir los objetivos institucionales.

**RECOMENDACIÓN:**

- Socializar con cada uno de los trabajadores las metas trazadas por el gerente propietario, con el fin de lograr el desarrollo de la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
9/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 9**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: METAS ESTABLECIDAS**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 2 (1/6)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	La empresa no cumple eficazmente sus metas
<b>CRITERIO</b>	Falta de la implantación de un sistema de incentivos para que los trabajadores se motiven a realizar su trabajo de una manera responsable para lograr alcanzar todos las metas planteadas.  <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i>
<b>CAUSA</b>	Falta de socialización y motivación por parte de los administradores de la empresa
<b>EFECTO</b>	Ocasiona deficiencia en la entrega de los servicios, así como también en el rendimiento de sus funciones.

**CONCLUSIÓN:**

- El cumplimiento de las metas alcanza a un 75% sobre las metas planteadas, sin embargo no se considera suficiente para alcanzar un desarrollo y crecimiento sustentable dentro del mercado.

**RECOMENDACIÓN:**

- Socializar las metas instauradas a todos los empleados para que trabajen acorde a esto y que al final de un periodo estas puedan ser cumplidas en su totalidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
10/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 10**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: POLÍTICAS CUMPLIDAS**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 2 (1/6)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	La administración de la empresa no está cumpliendo las políticas establecida por la misma
<b>CRITERIO</b>	Se debe valorar el nivel de cumplimiento de las políticas que están reguladas en el estatuto de la empresa. <i>ISO 9001:2008. 5.6 Revisión por la dirección la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios incluyendo la política, metas y los objetivos.</i>
<b>CAUSA</b>	No se ejecuten las actividades de acuerdo a los objetivos establecidos
<b>EFECTO</b>	Mal funcionamiento interno de la empresa

**CONCLUSIÓN:**

- La empresa no está cumpliendo a cabalidad las políticas internas, por tal razón se evidencia un nivel medio de desarrollo organizacional.

**RECOMENDACIÓN:**

- Es necesario actualizar las políticas establecidas con la finalidad de que se cumpla con mayor facilidad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H  
11/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 11**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: EFICACIA DEL PERSONAL**

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	La administración de la empresa no está capacitando al personal
CRITERIO	Se debe realizar programas de capacitación permanente de acuerdo con sus necesidades. <i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada</i>
CAUSA	Las capacitaciones que se pretende realizar no se emplean en horarios flexibles para los trabajadores
EFFECTO	Falta de interés y aceptación por parte de los trabajadores

**CONCLUSIÓN:**

- No existe el interés necesario por parte de los trabajadores a tomar en consideración los programas de capacitación que pretende implementar la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

- Investigar los motivos de el porque los empleados no están de acuerdo con los programas de capacitación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
12/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 12**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: LIDERAZGO LABORAL**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 2 (1/6)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	Ausencia de un liderazgo eficaz dentro de la empresa
<b>CRITERIO</b>	La empresa debe cumplir con los reglamentos el Gerente general es el responsable de la administración, quien orienta el cumplimiento de las actividades , sin embargo los empleados no cumplen <i>Normas ISO 901:2008. 5.5 la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.</i>
<b>CAUSA</b>	Falta de una buena comunicación entre los empleados
<b>EFFECTO</b>	Falta de conocimiento de las opiniones de todas las partes y a la vez, faltas un buen ambiente laboral, trabajo en equipo.

**CONCLUSIÓN:**

- La falta de un liderazgo participativo dentro de la administración de la empresa dificulta el beneficio de la organización.

**RECOMENDACIÓN:**

- Valorar la cualidad de liderazgo que poseen los administradores, sintetizando que un líder no es quien da órdenes si no quien orientan a los trabajadores a realizar un trabajo en equipo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

<b>H/H</b>
<b>13/25</b>

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 13**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: COMUNICACIÓN**

REF. PT	<b>IG 2 (1/6)</b>
CONDICIÓN	No existe una comunicación eficiente entre los departamentos de la empresa
CRITERIO	El Gerente general no comunica oportunamente las disposiciones tomadas en la empresa. <i>Normas ISO 9001:2008. 5.5.3 la alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiada dentro de la organización y de que la comunicación se efectuó considerando la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.</i>
CAUSA	Falta de compromiso y poca importancia por parte de los administradores y empleados
EFFECTO	Mala interpretación de la información dentro de la empresa

**CONCLUSIÓN:**

- No existe una comunicación eficiente entre los departamentos de la empresa, generando una inadecuada comunicación dentro del ámbito laboral

**RECOMENDACIÓN:**

- El Jefe de Recursos Humanos deberá ser el portavoz para los demás empleados de todas aquellas disposiciones que se tomen dentro de administración de la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
14/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 14**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	Falta de eficiencia en la ejecución de proyectos
CRITERIO	El Gerente general no aplica sistemas para evaluar el grado de cumplimiento de los proyectos propuestos en la empresa.
CAUSA	Falta de compromiso y poca importancia por parte de los administradores y empleados
EFEECTO	Falta de cumplimiento de las actividades propuestas

**CONCLUSIÓN:**

- Falta de eficiencia en la ejecución de proyectos debida la inexistencia de una evaluación del nivel de cumplimiento de los mismos

**RECOMENDACIÓN:**

- El Jefe de Recursos Humanos es la persona encargada de comunicar los nuevos proyectos y las ves a impulsar a los empleados al cumplimiento de los mismos

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H  
15/25

**ARCHIVO CORRIENTE**

**HOJA DE HALLAZGO N.- 15**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

REF. PT	IG 2 (1/6)
CONDICIÓN	Los clientes de la empresa han presentado quejas en relación al mal servicios
CRITERIO	El Gerente general debe realizar una evaluación a estos servicios e implementar medidas efectivas en beneficios de los clientes. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>
CAUSA	Falta de motivación y compromiso con la empresa por parte de los empleados
EFEECTO	Desconformidad en los clientes

**CONCLUSIÓN:**

- No se establece una satisfacción total de los clientes, en cuanto a los servicios que presta la empresa.

**RECOMENDACIÓN:**

- La administración debe proporcionar a los empleados herramientas que faciliten el mejor desempeño de los servicios que oferta la empresa

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
16/25

**ARCHIVO CORRIENTE**

**HOJA DE HALLAZGO N.- 16**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**TÍTULO: ATENCIÓN AL CLIENTE**

REF. PT	IG 2 (2/6)
CONDICIÓN	No existen políticas establecidas para mejorar el servicio
CRITERIO	Se debe evaluar los servicios actuales y planteen estrategias para mejorar la calidad de los mismos. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>
CAUSA	Falta de conocimiento de las necesidades y exigencia de los clientes
EFFECTO	Desconformidad en los clientes

**CONCLUSIÓN:**

- No existen políticas establecidas para mejorar el servicio que prestan los empleados a los clientes.

**RECOMENDACIÓN:**

- Se debe evaluar los servicios que actualmente oferta la empresa, de tal manera que se planteen estrategias que permitan mejorar la calidad de los mismos, logrando así proporcionar satisfacción a los clientes.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H

17/25

**ARCHIVO CORRIENTE**

**HOJA DE HALLAZGO N.- 17**

**COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN  
SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LA ADMINISTRACIÓN  
TÍTULO: CONSERVACIÓN AMBIENTAL**

REF. PT	IG 2 (1/7)
CONDICIÓN	La administración no emplea programas de conservación ambiental.
CRITERIO	Cuidar el medio ambiente y la ecología no se trata solo de reciclar,
CAUSA	La Entidad solo se centra en la elaboración y aplicación de proyectos comerciales y no existe un compromiso con el entorno
EFFECTO	Impacto al medio ambiente que rodea a la empresa

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un programa para la conservación ecológica dentro de la empresa debido a que no posee un plan de conservación ambiental de acuerdo con la actividad que realiza.

**RECOMENDACIÓN:**

- Elaborar un plan de conservación ambiental que permita a los trabajadores a cuidar el medio ambiente.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI-C3**  
1/1

**ARCHIVO CORRIENTE**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: FINANCIERO**

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONE
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
1. ¿El departamento financiero cumple con las metas establecidas?	x			La mayor parte
2. ¿Las políticas se direccionan al desarrollo empresarial?	x			
3. ¿Se realizan inversiones que optimicen los recursos considerados utilidades?		x		los recursos son utilizados en su totalidad
4. ¿Los recursos se manejan de acuerdo a lo establecido en el presupuesto?	x			
5. ¿La empresa cuenta con una buena solvencia económica?	x			
6. ¿Cumple oportunamente con sus obligaciones tributarias?	x			
7. ¿Se han concretado los proyectos planificados?	x			
8. ¿Se ha logrado satisfacer las necesidades de todos los clientes?		x		La falta de organización dentro de los departamentos no permite la satisfacción de los clientes
9. ¿Se realizan arquezos de caja y caja chica?	x			
10. ¿Existen medidas que se hayan tomado para recuperación de cartera vencida?	x			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP-C3**  
1/1

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
**COMPONENTE: FINANCIERO**

PREGUNTA	Ponderación	Calificación	N/A	OBSERVACIONES
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
1. ¿El departamento financiero cumple con las metas establecidas?	10	9		La mayor parte
2. ¿Las políticas se direccionan al desarrollo empresarial?	10	8		
3. ¿Se realizan inversiones que optimicen los recursos considerados utilidades?	10	3		
4. ¿Los recursos se manejan de acuerdo a lo establecido en el presupuesto?	10	6		
5. ¿La empresa cuenta con una buena solvencia económica?	10	9		
6. ¿Cumple oportunamente con sus obligaciones tributarias?	10	5		
7. ¿Se han concretado los proyectos planificados?	10	7		
8. ¿Se ha logrado satisfacer las necesidades de todos los clientes?	10	5		La falta de organización dentro de los departamentos no permite la satisfacción de los clientes
9. ¿Se realizan arqueos de caja y caja chica?	10	5		
10. ¿Existen medidas que se hayan tomado para recuperación de cartera vencida?	10	3		
Total $\Sigma$	100	60		

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

**COMPONENTE: FINANCIERO**

**Fórmula:**

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

$$CP = \frac{60 * 100}{100} = 60\% \text{ ¥}$$

**Dónde:**

**CP= Confianza Ponderada**

**CT= Calificación Total**

**PT= Ponderación Total**

**NIVEL DE CONFIANZA**

BAJA	MODERADA	ALTA
01%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

**Fuente: Aplicación del cuestionario**

**Elaborado por la autora**

**CONCLUSION**

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno para evaluar el Departamento Financiero, se determina que existe un nivel de confianza de 60 % lo cual demuestra que existe una CONFIANZA MODERADA y un RIESGO BAJO con un 40%. Bajo estos parámetros la Auditoría de Gestión aplicada es importante porque consideramos que el departamento financiero no opera con eficiencia y eficacia, debido a la falta controles necesarios para garantizar los resultados deseados.

**MARCAS DE AUDITORÍA:**

$\Sigma$  Sumatoria

¥ Cálculo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C3**  
**1/7**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: FINANCIERO**

**EFICACIA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUANTITATIVO</b>	<b>DESPEJE</b>	<b>TOTAL</b>
Objetivos	$\frac{\# \text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{8}{12}$	$\Sigma 66\%$
Metas	$\frac{\# \text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{5}{10}$	$\Sigma 50\%$
Políticas	$\frac{\# \text{Políticas cumplidas en el departamento}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{8}{12}$	$\Sigma 66\%$
<b>Total</b>			$\Sigma 60,6\%$

**COMENTARIO:**

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe una eficacia completa en el departamento ya que no se han cumplido todas las metas y objetivos planteados, así como también no se ha establecido capacitaciones para todos los trabajadores

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C2**  
**2/7**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: FINANCIERO**

**EFICIENCIA**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
<b>Registros</b>	Frecuencia con que se realizan los registros contables para llevar un control sistemático de la empresa	Los registros son realizados diariamente de acuerdo a los documentos que ingresan y se emiten en la empresa.
<b>Recursos</b>	Grado en que la organización administra de una manera inteligente sus recursos financiero	Los recursos se manejan de manera inteligente, ya que cuentan con sus respectivos comprobantes y justificativos.
<b>Inversiones</b>	Capacidad de inversiones de la empresa.	La empresa no realiza inversiones por lo que el dinero constituido como utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente año

**Tabla N 4**

Cuenta	valor
Recursos Realmente invertidos	\$ 250.000
Recursos Planeados	\$ 250.000

Eficiencia de recursos invertidos. =  $\frac{\text{Recursos realmente invertidos}}{\text{Recursos Planeados}} * 100 = \frac{250.000}{250.00} * 100\% = 100\%$

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C3**  
**3/7**

**Cuadro N 4**

<b>CRITERIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Excelente</b>	<b>76%-100%</b>
<b>Bueno</b>	<b>51%-75%</b>
<b>Regular</b>	<b>26%-50%</b>
<b>Deficiente</b>	<b>&lt;25%</b>

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa TELAND S.A, se establece que existe eficiencia total ya que se están ejecutando los procesos en favor de los clientes, no se realizan nuevas inversiones por lo que el dinero constituido como utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente año.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C3**  
4/7

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUANTITATIVO</b>	<b>DESPEJE</b>	<b>TOTAL</b>
Recaudación	$\frac{\text{valor recaudado}}{\text{valor facturado}}$	$\frac{\$196000}{\$220000}$	= 0.89

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se puede constatar que este departamento tiene un valor facturado diferente al recaudado por lo que no hay una eficiencia total ya que en el área de recaudación no a todos los clientes emiten facturas sino también comprobantes de pago.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C3**  
**5/7**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

**ECONOMÍA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
Obligaciones Tributarias	Grado de cumplimiento de las obligaciones tributarias y declaraciones al fisco por parte de la empresa	Se cumplen con todas las obligaciones tributarias impuestas por el fisco.

**H/H**  
**19/25**

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se determina que económicamente en cuanto a las recaudaciones y su libros contables cumplen con lo establecido en el presupuesto, además de que cuentan con suficiente liquidez para manejar con normalidad las actividades y la atención a sus clientes; además existe un cumplimiento responsable de las obligaciones al fisco.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C3**  
**6/7**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**

**EFFECTIVIDAD**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Satisfacción de los clientes	Forma como se manejan los recursos de las aportaciones mensuales.	Los recursos financieros generados son en su mayoría utilizados en actividades que generen crecimiento a la entidad, se maneja un control adecuado de los registros de egresos e ingresos.

H/H  
20/25

**Tabla N 5**

Satisfacción	si	no	Clientes
<b>Excelente</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>

Satisfacción de los Clientes. =  $\frac{\text{Desempeño adecuado}}{\text{Total Clientes}} * 100 = \frac{250.000}{250.00} * 100\% = 100\%$

**Cuadro N 5**

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	76 % - 100%
BUENO	51 % - 75%
REGULAR	26 % - 50%
DEFICIENTE	< 25%

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se ha podido determinar que la satisfacción de los clientes socios alcanzada de forma total por parte de los diferentes departamentos que constituyen la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C3  
6/7**

**ARCHIVO CORRIENTE  
INDICADORES DE GESTIÓN  
COMPONENTE: FINANCIERO**

**ECOLOGÍA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
Conservación ambiental	Forma en que la empresa favorece para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, no se ha elaborado un programa para la conservación ambiental,

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se evidencia que en cuanto a la ecología se realiza una forma básica para la conservación, ya que solamente se recicla el papel y cartones, sin embargo se podría mejorar esto con la ayuda de un programa de conservación ambiental en el que se empleen varias maneras de cuidar el entorno ambiental

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C3**  
**7/7**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE: FINANCIERO**

**EQUIDAD**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
Igualdad	Perfil en que la empresa desarrollan las actividades en beneficio de todos los clientes	La empresa da prioridad a los clientes más frecuentes para poder cumplir con sus expectativas

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente financiero de la empresa, se puede verificar que la equidad es una de debilidades de empresa, ya que se realiza clasificación de los clientes por antigüedad para dar cobertura.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CEDULA NARRATIVA DEL COMPONENTE FINANCIERO**

El departamento financiero es el responsable del manejo eficiente de los recursos materiales de la empresa, sin embargo se pudo verificar que el mismo no cumple a cabalidad con las metas y objetivos que propone, asimismo la falta de cumplimiento de las políticas internas generan bajo rendimiento en las operaciones financieras

En cuanto al control de los registros se constató que son realizados diariamente tomados en cuenta todos los documentos que ingresan y se emiten en la empresa, así mismo se verifico que los recursos se manejan de manera diligente, existe control del dinero y cuentan los respectivos comprobantes y justificativos

De igual forma se verifico que el departamento financiero no propone la iniciativa de realizar nuevas inversiones con las utilidades que genera las actividades económicas, por lo que el dinero constituido como utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente año, lo que genera una falta e desarrollo y crecimiento económico para la empresa

También se verificó que no existe un control total de los valores recaudados y los valores facturados, ocasionando problemas a la hora de declarar los impuestos al SRI, esto puede ocasionar que la empresa reciba multas o sanciones por parte de la administración tributaria.

Por otra parte se observó que la mayoría de los recursos financieros generados son utilizados en actividades que generen crecimiento a la entidad, se maneja un control adecuado de los registros de egresos e ingresos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

F/O-C3  
1/7

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**FICHAS DE OBSERVACIÓN**  
**COMPONENTE: FINANCIERO**

**EFICACIA**

<b>REF. P/T:</b> IG3 1/6	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 01
<b>FECHA:</b> 19 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSERVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Metas Alcanzadas	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo son por parte de los administradores los cuales han corroborado durante la permanencia en empresa	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C3  
2/7**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: FINANCIERO**

**REF. P/T: IG3 2/6**

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código: 02**

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Políticas aplicadas dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

F/O-C3  
3/7

ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: FINANCIERO

**EFICIENCIA**

**REF. P/T:** IG3 3/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 03

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Registro

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

En nuestra investigación se pudo constatar que no existe un registro adecuado de las transacciones diarias que se realizan.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C3**  
**4/7**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**FICHAS DE OBSERVACIÓN**  
**COMPONENTE: FINANCIERO**

**EFICIENCIA**

<b>REF. P/T:</b> IG3 4/6	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 04
<b>FECHA:</b> 19 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Recursos	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> Se pudo palpar que existe un mal manejo de las utilidades en cuanto a los fondos de la empresa ya que no se realiza nuevas inversiones, así como también no presenta los respectivos documentos que justifiquen estos gastos.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

F/O-C3  
5/7

ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: FINANCIERO

**EFICIENCIA**

REF. P/T: IG3 5/6

LUGAR: Empresa TELAND S.A

Código: 05

FECHA: 19 de Marzo

TIPO DE OBSERVACIÓN: De Campo no participativa

Encabezamiento: Inversiones

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

Mediante el seguimiento en la empresa se ha podido constatar que no se realiza inversiones por lo que el dinero que representa una utilidad se maneja como provisiones para gastos del siguiente ejercicio.

NOMBRE DE LA INVESTIGADORA

Natali Calvache Alarcón

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C3  
6/7**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: FINANCIERO**

**ECONOMÍA**

**REF. P/T: IG3 5/6**

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código: 06**

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento: obligaciones tributarias**

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

En el tiempo compartido en la empresa se pudo evidenciar que se cumplen con todas las obligaciones tributarias, cabe recalcar que en ocasiones se ha generado unas multas pero ha sido por atrasos ya que la información requerida no ha sido facilitada oportunamente por parte del contador y demás empleados.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**F/O-C3  
7/7**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE: FINANCIERO**

**EFFECTIVIDAD**

**REF. P/T:** IG3 5/6

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 07

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Satisfacción a los clientes

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

Se ha corroborado que la mayoría de los ingresos que posee la empresa son producto de la operatividad de la misma los mismos que deben ser manejados correctamente sin embargo muchos de estos egresos no presentan un respaldo...

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H

18/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 18**

**COMPONENTE: FINANCIERO**  
**SUBCOMPONENTE: ECONOMÍA**  
**TÍTULO: CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIA**

REF. PT	IG 3 (4/8)
CONDICIÓN	El departamento financiero cumple a tiempo con sus obligaciones tributarias, sin embargo no existe un sustento total de lo recaudado.
CRITERIO	La información contable y tributaria siempre deben estar al día, se debe solicitar con anterioridad para q se pueda cumplir a tiempo con el ente regulador. <i>Según El SRI tiene como objetivo: Promover, difundir y salvaguardar los derechos y garantías de los contribuyentes, analizando, canalizando y atendiendo oportuna y eficientemente temas relacionados con las actuaciones de la institución, así como proponer y coordinar la adopción de mecanismos que permitan corregir deficiencias detectadas en los procesos.</i>
CAUSA	Falta de sustento de la información contable por parte del departamento encargado
EFFECTO	La empresa ha tenido que pagar varias multas debido a este descuido que corren por cuenta de los empleados.

**CONCLUSIÓN**

- No existe un buen manejo de la información de respaldo para cumplir a su totalidad con las respectivas declaraciones.

**RECOMENDACIÓN**

- Implementar nuevas medidas para solicitar la información contable con unos días de anterioridad a la fecha de declaración para poder cumplir a tiempo con el SRI y evitar ser sancionado.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
19/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 19**

**COMPONENTE: FINANCIERO**  
**SUBCOMPONENTE: ECONOMÍA**  
**TÍTULO: SOLVENCIA**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 3 (5/8)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	No existe un control equilibrado entre los gasto e ingresos operativos
<b>CRITERIO</b>	Se debería hacer un análisis de acuerdo a los ingresos presupuestados, destinando un porcentaje para los gastos operativos que se generen. <i>Normas ISO 2009:2008. 6.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia y servicio</i>
<b>CAUSA</b>	Falta de control de la salida del efectivo
<b>EFFECTO</b>	Desconformidad de los empleados y de los socios por el mal manejo del recurso económico.

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un manejo adecuado de los ingresos y egresos de efectivo de la empresa

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar nuevas medidas de control para evitar que exista malversación de fondos

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
20/25

**ARCHIVO CORRIENTE  
HOJA DE HALLAZGO N.- 20**

**COMPONENTE: FINANCIERO  
SUBCOMPONENTE: EFECTIVIDAD  
TÍTULO: SATISFACION DE LOS CLIENTES**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 3 (6/8)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	El dinero que generan las actividades operativas de la empresa se está manejando con efectividad.
<b>CRITERIO</b>	Este dinero esta designado para desarrollar nuevas inversiones para la entidad a fin de incrementar el crecimiento económico de la misma pero esto no se está dando. <i>Normas ISO 9001:2008. 7.2.3 La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación de los clientes.</i>
<b>CAUSA</b>	control eficiente por parte del personal financiero para evitar malas inversiones y gastos innecesarios
<b>EFFECTO</b>	Conformidad de los socios por el manejo del recurso económico. de la entidad

**CONCLUSIÓN:**

- Existe un manejo eficaz con los fondos que aportan los socios para que se desarrollen actividades que ayuden a optimizar el capital.

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar nuevas medidas de control que mejore el manejo de los ingresos ya que el dinero que han invertido los socios y para beneficio de ellos las cuentas deben ser claras y transparentes.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI-C4**  
**1/3**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**COMPONENTE: TALENTO HUMANO**

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONE
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de administración de personal?		x		
2. ¿Dispone de un archivo de posibles contratos de personal?	x			
3. ¿Cuenta con un proceso para el reclutamiento de personal?		x		El proceso de nuevo personal no es realizado de la mejor manera
4. ¿El reclutamiento es analizado y aprobado de acuerdo con las necesidades de la empresa?	x			
5. ¿La empresa recurre a fuentes internas y externas para el reclutamiento?		x		Solo se basan a los requerimientos que necesiten para el momento
6. ¿La empresa tiene definido los perfiles de las personas a ocupar las vacantes?		x		No se toma muy en cuenta el perfil profesional
<b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>				
7. ¿Existe un manual para contratar personal?		x		
8. ¿Se realizan entrevistas con los aspirantes?	x			
9. ¿Se realizan pruebas psicológicas, de conocimiento y de cultura general?		x		
10. ¿Se realizan exámenes médicos a los aspirantes?		x		No forma parte de los requisitos para contratar
11. ¿Se toman en cuenta las referencias personales para contratar personal?	x			
12. ¿El gerente influye en la contratación del personal?		x		Deja en manos del departamento a cargo
13. ¿Se cuenta con contratos aprobados?	x			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI-C4**  
**2/3**

14. ¿Se presenta el nuevo empleado con el resto del personal y se hace un recorrido por las instalaciones?	x			
15. ¿Se le da a conocer al nuevo empleado la misión, visión y objetivos de la empresa?	x			
16. ¿Se le da a conocer los manuales existentes?		x		No se difunde los manuales con los que cuenta la empresa
<b>CAPACITACIÓN</b>				
17. ¿Existen programas de capacitación?		x		
18. ¿Existen capacitaciones continuas a los empleados?	x			
19. ¿Se destinan recursos para capacitación del personal?		x		
20. ¿Para las capacitaciones mantiene convenios con instituciones públicas y privadas?		x		
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>				
21. ¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal?		x		
22. ¿Las capacitaciones sirven para mejorar el desempeño?		x		Reciben la capacitación pero en el desempeño de sus actividades no demuestran tal aprendizaje
23. ¿Se evalúa el desempeño con pruebas?				
<b>REGIMEN DE DISCIPLINA</b>				
24. ¿se controla el horario de entrada y salida del personal?		x		
25. ¿La empresa cuenta con un aparato electrónico para controlar el horario de trabajo?		x		
26. ¿Existen más reglamentos que rijan la conducta de los empleados de la empresa?	x			
27. ¿La empresa cuenta con un código de	x			
28. ¿La empresa cuenta con servicios de transporte y comedor para el personal?		x		
29. ¿Existe un botiquín para las emergencias que surgen en la empresa?	x			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI-C4  
3/3

30. ¿En la empresa se organiza eventos deportivos, culturales y sociales?	x			
31. ¿Se publican los méritos de los empleados que sobresalen?		x		
32. ¿El espacio físico es el más adecuado para que los trabajadores realicen cómodamente sus actividades?	x			
<b>REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL</b>				
33. ¿Los sueldos se rigen de acuerdo a las tablas sectoriales vigentes?	x			
34. ¿Se reconocen a los trabajadores los beneficios de ley?	x			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP-C4**  
1/3

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
**COMPONENTE: TALENTO HUMANO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>Ponderació</b>	<b>Calificación</b>	<b>N/ tra</b>	<b>OBSERVACIONE</b>
<b>RECLUTAMIENTO</b>				
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de administración de personal?	10	1		
2. ¿Dispone de un archivo de posibles contratos de personal?	10	9		
3. ¿Cuenta con un proceso para el reclutamiento de personal?	10	1		El proceso de nuevo personal no es realizado de la mejor
4. ¿El reclutamiento es analizado y aprobado de acuerdo con las necesidades de la empresa?	10	8		
5. ¿La empresa recurre a fuentes internas y externas para el reclutamiento?	10	5		Solo se basan a los requerimientos que necesiten para el momento
6. ¿La empresa tiene definido los perfiles de las personas a ocupar las vacantes?	10	1		No se toma muy en cuenta el perfil profesional
<b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>				
7. ¿Existe un manual para contratar personal?	10	1		
8. ¿Se realizan entrevistas con los aspirantes?	10	9		
9. ¿Se realizan pruebas psicológicas, de conocimiento y de cultura general?	10	5		
10. ¿Se realizan exámenes médicos a los aspirantes?	10	3		No forma parte de los requisitos para contratar
11. ¿Se toman en cuenta las referencias personales para contratar personal?	10	9		

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**MP-C4**  
**2/3**

12. ¿El gerente influye en la contratación del personal?	10	3		
13. ¿Se cuenta con contratos aprobados?	10	9		Deja en manos del departamento a cargo
14. ¿Se presenta el nuevo empleado con el resto del personal y se hace un recorrido	10	9		
15. ¿Se le da a conocer al nuevo empleado la misión, visión y objetivos de la empresa?	10	9		
16. ¿Se le da a conocer los manuales existentes?	10	3		No se difunde los manuales con los que cuenta la empresa
<b>CAPACITACIÓN</b>				
17. ¿Existen programas de capacitación?	10	1		
18. ¿Existen capacitaciones continuas a los empleados?	10	1		
19. ¿Se destinan recursos para capacitación del personal?	10	6		la falta de interés del personal administrativo no permite que los cursos sean aprovechados por todos los empleados
20. ¿Para las capacitaciones mantiene convenios con instituciones públicas y privadas?	10	3		
<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>				
21. ¿Se evalúa constantemente el desempeño del personal?	10	1		
22. ¿Las capacitaciones sirven para mejorar el desempeño?	10	3		Reciben la capacitación pero en el desempeño de su actividades no demuestras tal aprendizaje
23. ¿Se evalúa el desempeño con pruebas?	10	1		

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

MP-C4  
3/3

<b>REGIMEN DE DISCIPLINA</b>				
24. ¿se controla el horario de entrada y salida del personal?	10	1		
25. ¿La empresa cuenta con un aparato electrónico para controlar el horario de trabajo del personal?	10	1		
26. ¿Existen más reglamentos que rijan la conducta de los empleados de la empresa?	10	7		
27. ¿La empresa cuenta con un código de ética?	10	8		
28. ¿La empresa cuenta con servicios de transporte y comedor para el personal?	10	1		
29. ¿Existe un botiquín para las emergencias que surgen en la empresa?	10	9		
30. ¿En la empresa se organiza eventos deportivos, culturales y sociales?	10	9		
31. ¿Se publican los méritos de los empleados que sobresalen?	10	3		
32. ¿El espacio físico es el más adecuado para que los trabajadores realicen cómodamente sus actividades?	10	9		
<b>REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL</b>				
33. ¿Los sueldos se rigen de acuerdo a las tablas sectoriales vigentes?	10	9		
34. ¿Se reconocen a los trabajadores los beneficios de ley?	10	9		
Total $\Sigma$	340 <sup>✓</sup>	162 <sup>✓</sup>		

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**DR-C4**  
**1/1**

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**

**Fórmula:**

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

$$CP = \frac{162 * 100}{340} = 47,64\% \text{ ¥}$$

**Dónde:**

**CP= Confianza Ponderada**

**CT= Calificación Total**

**PT= Ponderación Total**

**NIVEL DE CONFIANZA**

<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
01%-50%	51%-75%	76%-95%
alto	Moderado	Bajo

**NIVEL DE RIESGO**

**Fuente: Aplicación del cuestionario**

**Elaborado por la autora**

**CONCLUSION**

Una vez aplicado el cuestionario de Control Interno, se establece que existe un nivel de confianza del 43%; lo cual demuestra que existe una CONFIANZA BAJA y un RIESGO ALTO con un 57%.

**MARCAS DE AUDITORÍA:**

∑ Sumatoria

¥ Cálculo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**EFICACIA**

CRITERIO	INDICADOR CUANTITATIVO	DESPEJE	TOTAL
Objetivos	$\frac{\# \text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos Definidos}}$	$\frac{8}{12}$	∑66%
Metas	$\frac{\# \text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$	$\frac{5}{10}$	∑50%
Políticas	$\frac{\# \text{Políticas cumplidas en el departamento}}{\text{Políticas establecidas}}$	$\frac{8}{12}$	∑66%
Capacitación	$\frac{\# \text{Cursos asistidos}}{\text{Total cursos}}$	$\frac{5}{8}$	∑62.5%
<b>Total</b>			∑61,12%

H/H  
21/25

**COMENTARIO:**

Luego de realizar los cálculos de los indicadores de gestión en el componente de Recursos Humanos de la empresa TELAND S.A, se establece que no se cumple a cabalidad con todo lo plateado por el departamento generando con ello la falta de eficiencia en los serbios que proporciona la empresa a los clientes

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C4**  
**2/5**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**EFICIENCIA**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Liderazgo	Capacidad para dirigir al equipo de trabajo para llevar acabo las actividades establecidas por la empresa	El jefe de recursos humanos no guía al Personal operativo, por lo tanto no se puede trabajar en equipo.
Comunicación	Medio para transmitir información con un significado comprensible	El Jefe de recursos humanos no comunica oportunamente al personal, los planes y proyectos a realizarse, por tal razón las actividades no se efectúan de acuerdo con los objetivos
<b>Proyectos</b>	<b># <i>Proyectos ejecutados</i></b> <b><i>Total proyectos</i></b>	<b><math>\frac{2}{4} = 50\%</math></b>

H/H  
22/25

**Tabla N 6**

Desempeño	si	no	Total Empleados
<b>Bueno</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>60</b>

Desempeño del D.R.H =  $\frac{\text{Desempeño adecuado}}{\text{Total Empleados}} * 100 = \frac{35}{60} * 100 = 58.33\%$

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C4**  
**3/5**

**Cuadro 6**

<b>CRITERIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>EXCELENTE</b>	<b>76 % - 100%</b>
BUENO	51 % - 75%
REGULAR	26 % - 50%
DEFICIENTE	< 25%

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente de talento humano de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe eficiencia total ya que no se está efectuando procedimientos adecuados para la capacitación e inducción del personal, la comunicación en el departamento es deficiente, al igual que se evidencio que los proyectos planteados en el departamento no se ha cumplido todos a cabalidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C4  
4/5**

**ARCHIVO CORRIENTE  
INDICADORES DE GESTIÓN  
COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**ECONOMÍA**

CRITERIO	INDICADOR CUALITATIVO	RESULTADO
Costo del procesos de selección y contratación del personal	faculta para incurrir en los gastos necesario para la adquisición de una determinado bien para la empresa	El jefe de recursos humanos no aplica procedimientos adecuados para la selección del personal, lo que le genera gastos en innecesarios.
<b>Presupuesto</b>	$\frac{\# \text{ Presupuesto ejecutado}}{\text{Total presupuesto asignado}}$	$\frac{600}{500} = 120\%$

H/H  
25/25

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente de talento humano de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe eficiencia total ya que no se está efectuando procedimientos adecuados para la contratación y selección del personal, de igual forma se evidencio que se incurren en gasto incensario puesto que se sobrepasa el presupuesto asignado para este objetivo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C4**  
**4/5**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**EFFECTIVIDAD**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
Desempeño laboral	Capacidad para evaluar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores de la empresa	El jefe de recursos humanos ni designa las actividades tomando en cuenta el perfil de los profesionales para los que fueron contratados, generando con ello un bajo rendimiento en los trabajadores

H/H  
24/25

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente de talento humano de la empresa TELAND S.A, se establece que no existe eficiencia total ya que no se está analizando la capacidad ni el perfil del trabajador para designarle las tareas y obligaciones a cumplir.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG-C4**  
**5/5**

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**ECOLOGÍA**

<b>CRITERIO</b>	<b>INDICADOR CUALITATIVO</b>	<b>RESULTADO</b>
Conservación ambiental	Forma en que la empresa favorece para la conservación del medio ambiente	La empresa solamente implementa un sistema de reciclaje de papel, cartón, no se ha elaborado un programa para la conservación ambiental,

**COMENTARIO:**

Una vez aplicados los indicadores de gestión en el componente administrativo de la empresa, se evidencia que en cuanto a la ecología se realiza una forma básica para la conservación, ya que solamente se recicla el papel y cartones, sin embargo se podría mejorar esto con la ayuda de un programa de conservación ambiental en el que se empleen varias maneras de cuidar el entorno ambiental.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CÉDULA NARRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

Para toda entidad económica el capital más importante es el recurso humano, puesto que por medio de sus intervención se hace posible el cumplimiento de las metas y objetivos planteados para la organización.

Bajo este contexto se analiza y verifica que el departamento de recursos humanos no cuenta un adecuado control para el cumplimiento de las metas y objetivos que se ha propuesto para el presente periodo, así mismo la falta de cumplimiento de las políticas internas generan bajo rendimiento en el desempeño de las labores diarias.

Así mismo se constató que existe una falta de interés de los trabajadores en cuanto a los cursos de capacitación que se dicta en la empresa, ya que del total de los cursos dictados solo a 5 de ellos han sido asistidos todos los colaboradores de la empresa

De igual forma se verifico que el jefe de recursos humanos no dirige al personal operativo, lo que ocasiona que no se desarrolle las actividades de forma adecuada, por falta de apoyo de los trabajadores entre sí. Por otra parte el Jefe de recursos humanos no comunica oportunamente al personal, los planes y proyectos a realizarse, por tal razón las actividades no se efectúan de acuerdo con los proyectos planteados

Para la sección y reclutamiento del nuevo personal el jefe de recursos humanos no aplica procedimientos adecuados, lo que le genera gastos en innecesarios para la empresa, reduciendo la rentabilidad y competitividad dentro del mercado, por otra

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

parte se verifico que a la hora de desisgnar las tareas y responsabilidades a los trabajadores, el jefe de recursos humanos no toma en cuenta el perfil de los profesionales para los que fueron contratados, ocasionando con ello un bajo rendimiento en los trabajadores

De igual forma se pudo constatar que para la conservación de medioambiente la empresa carece de plan de conservación ambiental, puesto que solo se implanta programas de reciclaje de papel y cartón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**FO-C4  
1/5**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**EFICACIA**

<b>REF. P/T:</b> IG4 2/8	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 01
<b>FECHA:</b> 24de Marzo	
<b>TIPO DE OBSEVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Metas Alcanzadas dentro de la empresa	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que en su mayoría las metas establecidas al inicio de cada periodo son por parte de los administradores los cuales han corroborado durante la permanencia en empresa	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**FO-C4  
2/5**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**REF. P/T:** IG4 2/8

**LUGAR:** Empresa TELAND S.A

**Código:** 02

**FECHA:** 19 de Marzo

**TIPO DE OBSERVACIÓN:** De Campo no participativa

**Encabezamiento:** Políticas aplicadas dentro de la empresa

**TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:**

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que se han cumplido 8 de 12 políticas aplicadas, las mismas que han sido establecidas al inicio de cada período.

**NOMBRE DE LA INVESTIGADORA**

Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**FO-C4  
3/5**

**ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**EFICIENCIA**

<b>REF. P/T:</b> IG4 2/8	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 03
<b>FECHA:</b> 19 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSERVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Costos del procesos de selección y contratación	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no se está empleando los procedimientos adecuados para la contratación del personal, lo cual le ha generado gastos innecesarios a la empresa.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

FO-C4  
4/5

ARCHIVO CORRIENTE  
FICHAS DE OBSERVACIÓN  
COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

ECONOMÍA

REF. P/T: IG4 2/8

LUGAR: Empresa TELAND S.A

Código: 04

FECHA: 24 de Marzo

TIPO DE OBSERVACIÓN: De Campo no participativa

Encabezamiento: Recursos financieros

TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:

A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un buen manejo de los recursos ya que se ha utilizado el más de los valores establecidos en el presupuesto y no se ha cumplido los objetivos propuestos para el departamento

NOMBRE DE LA INVESTIGADORA

Natali Calvache Alarcón

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

FO-C4  
5/5

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**FICHAS DE OBSERVACIÓN**  
**COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**ECOLOGÍA**

<b>REF. P/T:</b> IG4 2/8	
<b>LUGAR:</b> Empresa TELAND S.A	<b>Código:</b> 05
<b>FECHA:</b> 24 de Marzo	
<b>TIPO DE OBSERVACIÓN:</b> De Campo no participativa	
<b>Encabezamiento:</b> Conservación ambiental	
<b>TEXTO DE LA OBSERVACIÓN:</b> A través del seguimiento realizado en la empresa se pudo evidenciar que no existe un plan de conservación ambiental pero si una cultura de reciclaje y reutilización de papel y de cartón y de esta manera aportan para el cuidado del medio ambiente.	
<b>NOMBRE DE LA INVESTIGADORA</b>	Natali Calvache Alarcón

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
21/25

**ARCHIVO CORRIENTE**

**HOJA DE HALLAZGO N.- 21**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS  
SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS  
TÍTULO: RECLUTAMIENTO**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 4 (2/8)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	Falta de un sistema de reclutamiento del nuevo personal
<b>CRITERIO</b>	<p>El gerente de recurso humanos debe establece los perfiles del puesto a ocupar, de acuerdo las necesidades de la empresa.</p> <p><i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada</i></p>
<b>CAUSA</b>	Falta de un análisis de las competencias requeridas
<b>EFECTO</b>	Personal poco capacitado para el desempeño laboral

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un sistema de administración de persona, así como también no se establece los perfiles de las personas que van a ocupar el puesto.

**RECOMENDACIÓN:**

- Implementar un proceso de reclutamiento de personal que permita acceder a los trabajadores con capacidades idóneas

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
22/25

**ARCHIVO CORRIENTE**

**HOJA DE HALLAZGO N.- 22**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**TÍTULO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

REF. PT	IG 4 (2/8)
CONDICIÓN	Falta de un programa de capacitación para los trabajadores
CRITERIO	El gerente de recurso humanos debe establece programas de capacitación para los trabajadores de la empresa de acuerdo con sus requerimientos. <i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada</i>
CAUSA	Falta de un adecuado sistema de control e interés por parte de los administradores
EFEECTO	Bajo rendimiento laboral

**CONCLUSIÓN:**

- No existe un programa de capacitación para los trabajadores, debido a la falta de un presupuesto que se destine para capacitaciones continuas.

**RECOMENDACIÓN**

- Diseñar un programa de capacitación del personal a fin de dar a conocer las normas y políticas internas establecidas por la empresa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

H/H
23/25

**ARCHIVO CORRIENTE**  
**HOJA DE HALLAZGO N.- 23**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**TÍTULO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

<b>REF. PT</b>	<b>IG 4 (2/8)</b>
<b>CONDICIÓN</b>	Falta de un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores.
<b>CRITERIO</b>	El gerente de recurso humano debe implementar evaluaciones periódicas para establecer el nivel de rendimiento de los empleados.  <i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada.</i>
<b>CAUSA</b>	Falta de compromisos e interés por parte de los administradores con la empresa.
<b>EFECTO</b>	Bajo rendimiento laboral

**CONCLUSIÓN**

- No existe un sistema de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, así como también no se implanta programas de capacitación para mejorar el rendimiento de los empleadores.

**RECOMENDACIÓN**

- Implantar un sistema de evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

<b>H/H</b>
<b>24/25</b>

**ARCHIVO CORRIENTE**

**HOJA DE HALLAZGO N.- 24**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS**  
**SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**  
**TÍTULO: RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

REF. PT	IG 4 (2/8)
CONDICIÓN	No se controla la puntualidad de los trabajadores
CRITERIO	Es necesario implantar herramientas que permita llevar un mayor control de la puntualidad de los empleados. <i>Normas ISO 9001:2008. 6.2 El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, capacitación, habilidades, y experiencia apropiada</i>
CAUSA	Incumpliendo en el Horario de trabajo establecido
EFFECTO	Incumplimiento de las tareas para el tiempo establecido.

**CONCLUSIÓN**

- No existe una herramienta que permita controlar la puntualidad de los trabajadores, de tal manera que se controle el cumplimiento del horario de trabajo establecido en el contrato.

**RECOMENDACIÓN**

- Implementar un reloj biométrico que permita llevar un control exacto del horario de trabajadores.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**H/H  
25/25**

**ARCHIVO CORRIENTE**

**HOJA DE HALLAZGO N.- 25**

**COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS  
SUBCOMPONENTE: EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS  
TÍTULO: REMUNERACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL**

REF. PT	<b>IG 4 (2/8)</b>
CONDICIÓN	Se cumple con los reglamentos establecidos en el código de trabajo en favor del trabajador
CRITERIO	Es necesario estableces incentivos que favorezcan a los trabajadores <i>Normas ISO 2009:2008. 6.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia y servicio</i>
CAUSA	
EFFECTO	

**CONCLUSIONES**

La empresa cumple con los parámetros establecidos por el Ministerio de trabajo en cuanto a las remuneraciones y los beneficios sociales que perciben los trabajadores

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**ANÁLISIS GLOBAL DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Una vez evaluado los componentes de la empresa TELAND S.A., al periodo de 31 de diciembre del 2014, se emite un análisis de forma general de lo encontrado con la aplicación de la auditoría realizado en el mes de Enero a marzo del 2016.

La auditoría está sujeta a las Normas de auditoría generalmente aceptadas aplicadas a la auditoría de gestión, utilizando todos los procedimientos de auditoría capaz de reflejar evidencia suficiente que respalde el informe de auditoría emitido.

En la auditoría que se aplicó se encontraron falencias en los componentes que conforman la gestión de la empresa como son: Directorio , Administración , Financiero , y talento humano, para lo cual se sacó conclusiones para en lo posterior establecer recomendaciones que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones de los componentes.

**CONCLUSIÓN:**

Luego de aplicada la encuesta de control interno al personal de la empresa TELAND S.A., Se establecen políticas las mismas que constan por escrito pero 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

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

errores de los trabajadores por falta de conocimiento de las políticas, además el cumplimiento de control interno no es evaluado periódicamente.

**RECOMENDACIÓN:**

La empresa debe tener políticas bien claras de acuerdo con las necesidades de la empresa, contando con un manual de las políticas, 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.

**CONCLUSIÓN:**

Se concluyó con la evaluación que se le hizo a la empresa TELAND S.A que la empresa si realizan una planificación estratégica, tiene misión, visión, objetivos que tiene conocimiento los directivos, pero en su mayoría no existe una difusión de estos componentes para conocimiento de todo el personal de todas las áreas. A la vez no se avalúa el grado de cumplimiento de los objetivos.

**RECOMENDACIÓN:**

La recomendación principal para la empresa TELAND S.A es difundir la planificación estratégica que cuenta la empresa, 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

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

tengan conocimiento a donde se dirige la empresa y cuáles son los objetivos a mediano y largo plazo.

**CONCLUSIÓN:**

La empresa TELAND S.A., 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, las mayoría de las veces los empleados realizan funciones que nada tienen que ver con sus actividades correspondiente a su área, ocasionando esto un conflicto entre jefes departamentales.

**RECOMENDACIÓN:**

La principal recomendación es 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.

Realizar manuales que puedan servir de información y como consulta para los empleados, para que las funciones sean reconocidas para cada una de sus áreas y sepan a donde dirigirse para cumplir con eficacia sus actividades.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

La evaluación dirigida a todas las áreas de la empresa se concluye que la empresa TELAND S.A., 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, donde el rendimiento del personal o se puede reflejar en su área de trabajo

**RECOMENDACIÓN:**

El recurso humano dentro de la empresa viene hacer uno de los elementos importantes para el desarrollo de la empresa por eso se debe tener una buena administración del recurso humano, trabajando con él a tiempo completo para conocer sus necesidades y aptitudes, la capacitación es un factor que influye en el desempeño de los empleados que lo debería hacer constantemente la empresa para volver al personal innovador y actualizado con respecto a su área de trabajo.

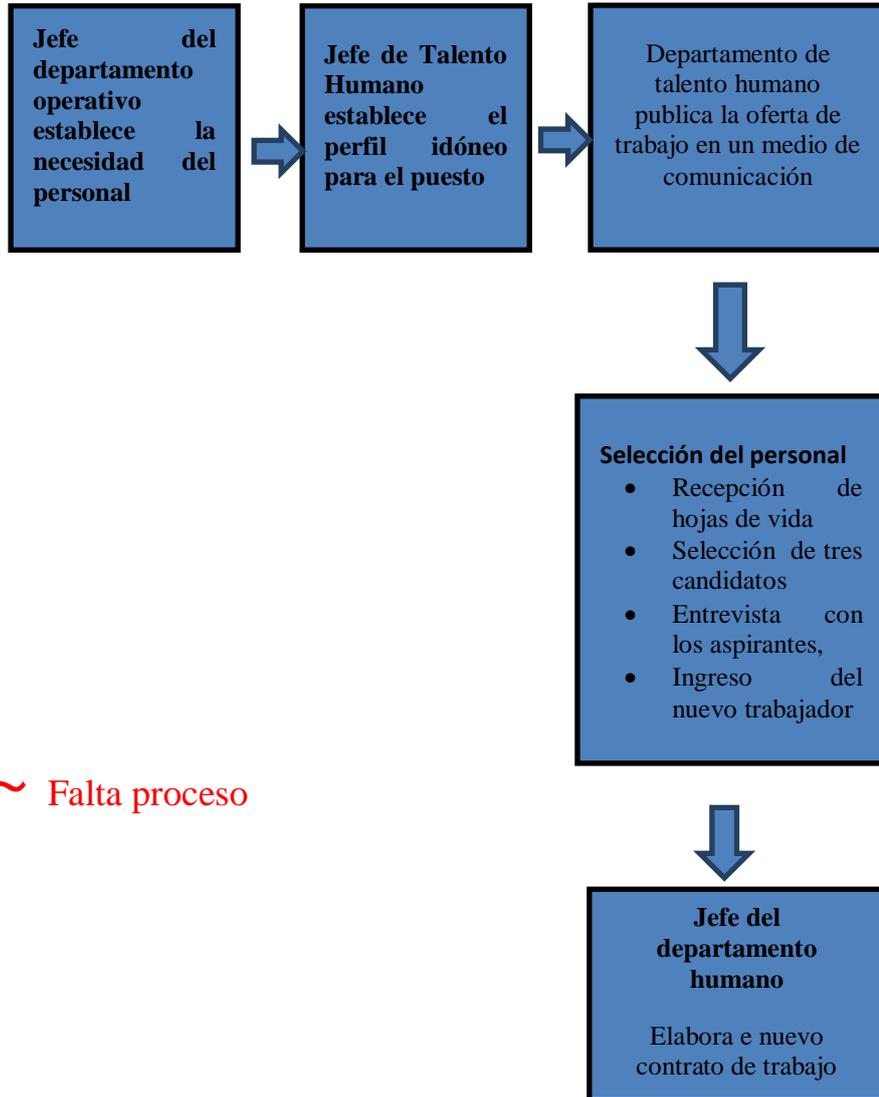
Si realiza capacitaciones, también debe haber evaluaciones del desempeño de los empleados para medir si estas capacitaciones lo vuelven más eficientes y como consecuencia de personal capacitado de buen desempeño, es una empresa que cumple sus objetivos y de buen desarrollo, y para mantener este buen desarrollo también de haber incentivos a los empleados, dando bonos para incentivar su trabajo realizado y que lo sigan haciendo de la mejor manera porque saben que están siendo recompensado su esfuerzo en el trabajo.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Proceso de selección del personal

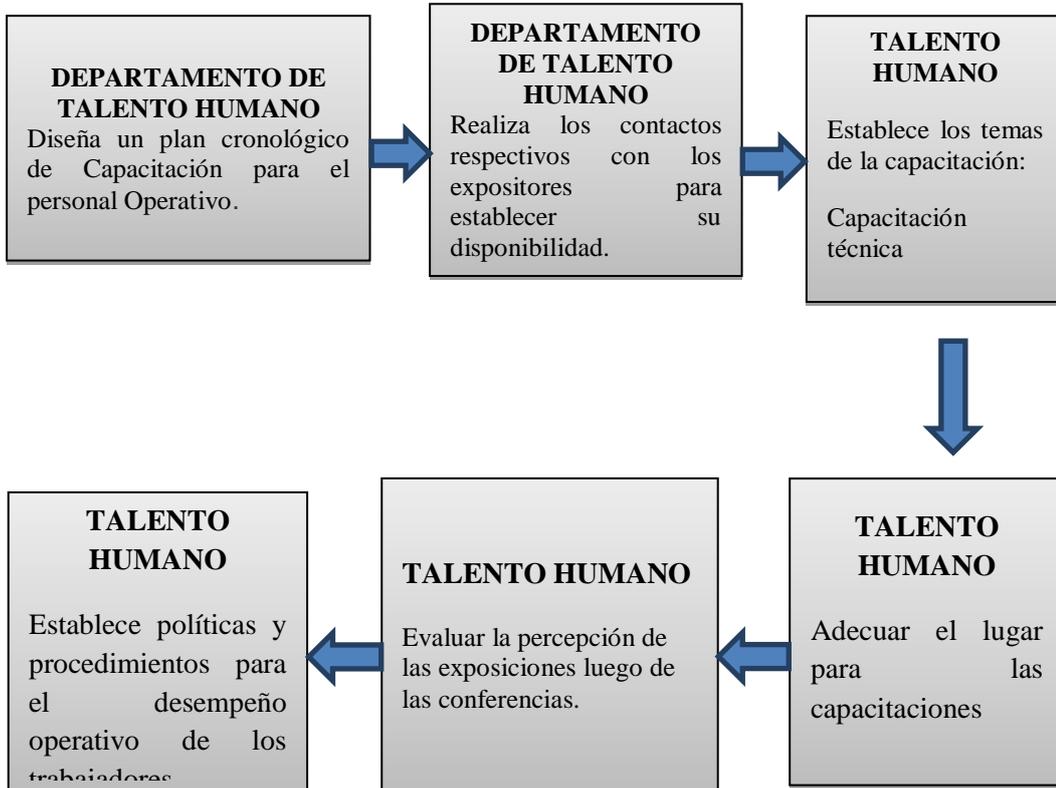


~ Falta proceso

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

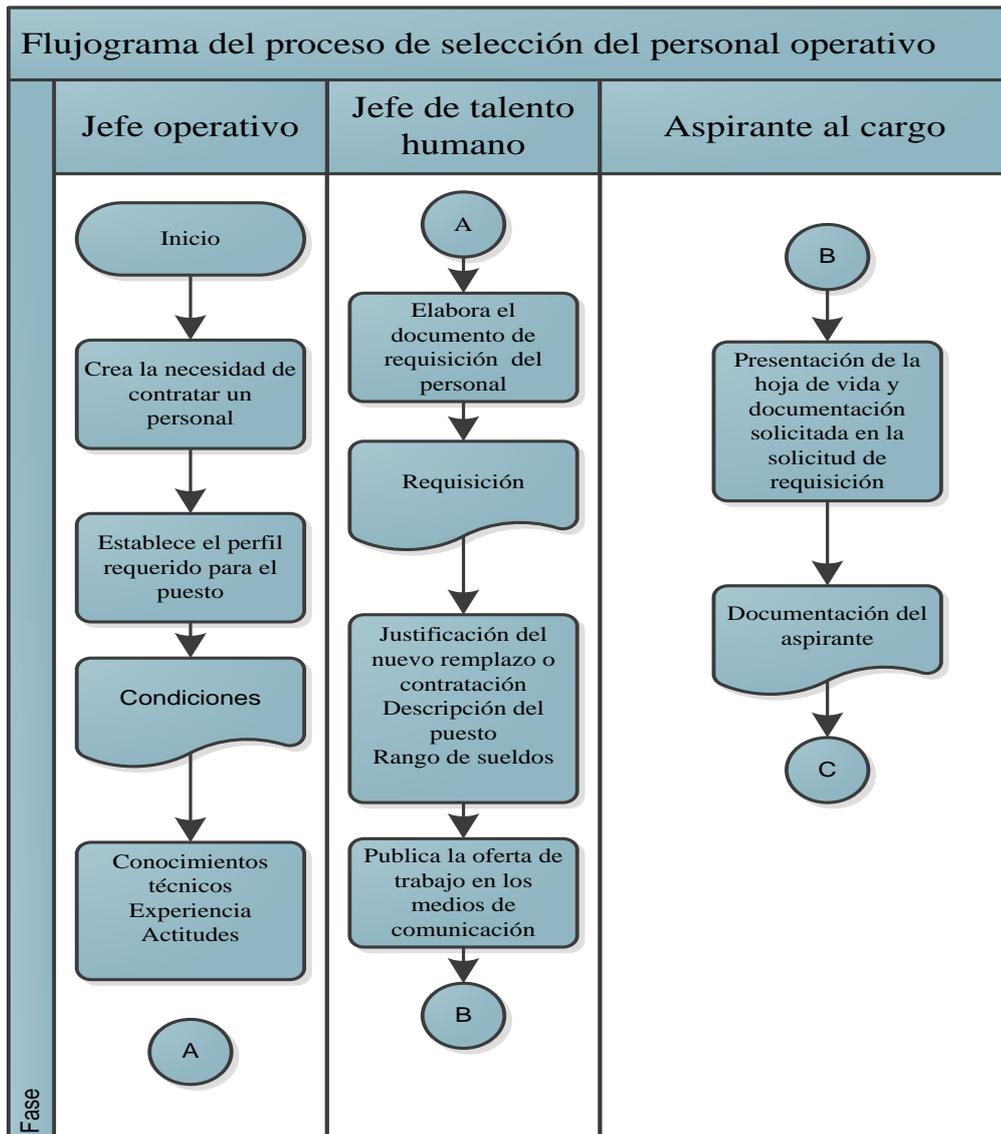


~ = Falta proceso

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**Flujograma del proceso de selección del personal**



	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

# **SEGUIMIENTO**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**SEGUIMIENTO**

**ÍNDICE DEL SEGUIMIENTO**

**S1. CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO**

<b>Cód.</b>	<b>Detalle</b>
<b>C.S</b>	<b>Cronograma de Seguimiento</b>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**SEGUIMIENTO**

**CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO**

**TIEMPO ESTIMADO DE CUMPLIMIENTO: 6 MESES A PARTIR DEL 1 DE ABRIL DEL AÑO 2016**

**CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO**

<b>HALLAZGOS</b>	<b>FECHA DE VISITA</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL AVANCE</b>	<b>% DEL AVANCE</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Inexistencia de planificación estratégica y operativa.	11/04/2016			<b>Ing. David Rodríguez</b>
Inexistencia de organigrama funcional	15/04/2016			<b>Ing. David Rodríguez</b>
Cumplimiento de objetivos	18/04/2016			<b>Ing. Patricio Collaguazo</b>
Cumplimiento de meta	22/04/2016			<b>Ing. Patricio Collaguazo</b>
Liderazgo laboral	25/04/2016			<b>Ing. Patricio Collaguazo</b>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

**EMPRESA TELAND S.A**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

Metas establecidas	04/05/2016			<b>Ing. Patricio Collaguazo</b>
Imprevistos atendidos	01/06/2016			<b>Teg. Carlos Álvarez</b>
Cursos de capacitación	01/06/2016			<b>Ing. David Rodríguez</b>
Satisfacción de los usuarios	05/06/2016			<b>Ing. Ramiro Ojeda</b>
Imprevistos atendidos	12/06/2016			<b>Ing. Ramiro Ojeda</b>
Eficacia de objetivos	16/06/2016			<b>Ing. Patricio Collaguazo</b>
Políticas cumplidas	19/06/2016			<b>Ing. Patricio Collaguazo</b>
Cursos de capacitación	26/06/2016			<b>Ing. David Rodríguez</b>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	C.A.B.N	02//11/2015
Revisado por:	P.M.V.P	02//02/2016

## CONCLUSIONES

- Se establecen políticas las mismas que constan por escrito para que sirvan de consulta constante para los empleados pero 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.
- Cuenta con una planificación estratégica, tiene misión, visión, objetivos que es de conocimiento de los departamentos de la empresa, pero no existe una difusión de estos componentes para conocimiento de todo el personal de todas las áreas.
- 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 empresa en sus diferentes áreas, 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 empleados realizan funciones que nada tienen que ver con sus actividades correspondiente 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.

## RECOMENDACIONES

- 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.
- Redefinir la planificación estratégica, para que de esta depende un buen desarrollo de todas las actividades de la empresa. 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.
- Realizar manuales que puedan servir de información y como consulta para los empleados, para que las funciones sean reconocidas para cada una de sus áreas y sepan a dónde dirigirse para cumplir con eficacia sus actividades.
- Tener una buena administración del recurso humano, trabajando con él a tiempo completo para conocer sus necesidades y aptitudes, la capacitación es un factor que influye en el desempeño de los empleados que lo debería

hacer constantemente la empresa para volver al personal innovador y actualizado con respecto a su área de trabajo.

- Tomar en cuenta los hallazgos estipulados en el informe final de auditoría para mejorar en aquellas falencias que se encontraron dentro de la Institución, y en lo posterior ofrecer un mejor servicio en beneficio y satisfacción de sus clientes ya que esto ayudara al crecimiento y buena imagen de la Empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA CITADA

- VALENCIA, José. Administración Financiera, Bogotá, (2006) ISBN 958-683-782-3 pág. 2
- NAVARRETE, Diego. Conceptos de Empresa. Madrid España, (2004) ISBN 864-978-689-7 pàg.12
- ANZOLA, Sérbulo Definición de la Gestión Administrativa. Mexico. (2005), ISBN: 9789701034613 pág. 45
- ROMERO, Andrés Creatividad e Innovación en Empresas y Organizaciones. Madrid (2005) ISBN: 978-84-7978-482-9 pág. 89
- ZAPATA, Pedro. Contabilidad de Costos. Ecuador (2009). ISBN: 9584103776, 9789584103772. Pág. 57
- THOMPSON, Ivan. Definición de Empresa Madrid (2006) ISBN:978-84-9732-302-4. pág. 34
- CRESPO, Tomas. Administración de Empresas Volumen II España (2009) ISBN:84-665-2810
- HENRI FAYOL. Libro de Administración Gerencial; 11ª Edición, (2001) ISBN: 794-568-8879 (pág. 220).

- SOLORZANO, Ginger. Auditoría de Control de Gestión (2004,); ISBN:19971971768 Pág. 20
- CARDOZA Hernán. Auditoría del Sector Solidario MADRID (2010),ISBN: 84-7978-295-1 Pág. 5
- AGUIRRE, Juan Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Madrid- España, (2006) ISBN: 84-8055-870-9 pág 190
- FONSECA, Oswaldo. Sistemas de Control Interno , Lima- Perú (2007) ISBN: 978-9972-2948-3-9 pág. 123
- AGUIRRE, Juan Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Madrid- España, (2006) ISBN: 84-8055-870-9 pág 190
- GÓMEZ, Giovanny. Control Interno Bogotá (2001); ISBN: 978-958-648-575-9 página 15
- COOK, John y WINKLE, Gary. La Auditoria en España; Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill; México. (2007),. ISBN: 11632807 pág. 72
- MADARIAGA, Juan María; “Manual Práctica de Auditoría”; Ediciones Deusto (2004). pag. 13
- KELL, W.; BOYNTON, W. en su libro **AUDITORÍA**, (Editorial Trillas; primera edición; abril (2005); ISBN: 84-234-1998-3 págs. 3-4
- HURTADO, Pablo. Curso Elemental de Auditoría Edición (2007) pág 2

- Cashin, James A. Neuwirth, Paul D. Levy, John F Manual de auditoria Barcelona: Centrum, (2009) **ISBN** : 978-84-86590-32-1
- ANDRADE. Ramiro; “Auditoria”, Tercera Edición, Ediciones Auditoria, México (2001); ISBN: 879-879-856-678-7 pág. 209.
- MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, México (2008) ISBN: 988-657-543-889-8 Pág. 18
- FRANKLIN Benjamin, Auditoria Administrativa, Segunda Edición, Quito- Ecuador, (2007/2010), ISBN10:970-26-0784-1, pág. 105-147/172-215
- DE LA PEÑA, Alberto. Proyecto Empresarial, Primera Edición, Madrid España (2004). ISBN: 978-84-9732-380-2. Pág. 65
- VELA, Manuel. CURSO ELEMENTAL DE AUDITORIA. Ecuador. (2007). Pag. 163-166
- CUBERO, Teodoro. MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN. Ilustre Municipio de Cuenca. Ecuador. (2009) Pág. 123.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- AGUIRRE, Juan Auditoría y Control Interno, Primera Edición, Madrid- España, 2006 ISBN: 84-8055-870-9
- BENJAMIN, Enrique, Auditoria Administrativa, Segunda Edición, Quito- Ecuador, 2007, pág. 147/172 .ISBN10:970-26-0784-1 ISBN13:978-970-26-0784
- PÉREZ, José Gestión por Procesos, Cuarta Edición, Madrid- España,

2010 ISBN:978-84-7356-697-1

- ROJAS, Miguel, CORREA, Alexander, GUTIÉRREZ, Fabiana. Sistemas de Control de Gestión, Primera Edición, Bogotá-Colombia, 2012 ISBN.978-958-8675-88-6
- MANTILLA, Samuel A. Auditoría del Control Interno, Segunda Edición Bogotá 2009. ISBN.978-958-648-606-4
- BLANCO, Yanel. Auditoría Integral Normas y Procedimientos, Segunda Edición Bogotá 2012. ISBN. 978-958-648-749-8

## **BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL**

- ROMERO. Javier, Control Interno. (Disponible en página web:  
<http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segundo/>).
- RUSENAS, Rubén; “Manual de Control Interno”, Segunda Edición, Editorial Cangallo, 2006, pág. 360.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (2011)  
<http://www.contraloria.gov.ec/Normativa/MANUAL%20AUDGESTION%20202.pdf>.
- FAYOL, Henri. Funciones de la Empresa disponible en página web: <https://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>
- CASTRO, Carmen, “La Supervisión y el Control Interno”, Artículo en línea en <<http://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>>

# ANEXOS

## ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA TELAND S.A

¿Considera, que la empresa ha logrado alcanzar los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico para el año 2014?

¿Cómo se verifica el nivel de eficiencia y eficacia de los planes y programas aplicados para la consecución de objetivos?

¿Considera que la eficiencia con la que se realizan las actividades incide en el costo-beneficio?

¿Cómo evalúa el desempeño de los trabajadores para determinar un adecuado funcionamiento?

¿Durante el año 2015 cree usted la empresa ha cumplido sus objetivos, metas en cuanto al servicio que presta?

¿Los cargos que se designan al personal de la organización son cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS DE LA  
EMPRESA TELAND S.A

¿Cuál es el proceso que se sigue para la contratación de nuevo personal?

¿Cree usted que existe un adecuado cumplimiento de las actividades por parte los  
trabajadores de la empresa para lograr la eficiencia, eficacia?

¿Cuentan con un manual para evaluar la calidad de servicio que presta el personal?

¿Qué método de evaluación aplican para controlar el rendimiento del personal que  
labora en la empresa?

¿Cree usted que la empresa cuenta con los recursos humanos necesarios para alcanzar  
los objetivos y metas propuestas?

¿Considera Usted que el personal debe conocer la misión y visión de la empresa  
para alcanzar los objetivos del plan estratégico?

¿Cómo cree usted que debería ser el compromiso laboral del personal de la empresa  
para mejorar la calidad del servicio que presta?

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TELAND  
S.A.

¿Cómo considera la infraestructura de la empresa, para el desempeño de sus funciones?

¿Existe algún plan de trabajo en el cual se base el desarrollo diario de sus labores?

¿En el periodo 2014 usted ha recibido alguna capacitación?

¿Se aplica algún método con el que se evalúa el desempeño de sus funciones?

¿La empresa les proporciona las herramientas y accesorios necesarios para el desarrollo de sus funciones?

¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la empresa?

Cree usted que el buen desempeño de sus funciones contribuye a la logro de los objetivos de la empresa?

¿Cuál es el grado de compromiso que tiene usted con la empresa?