

# INTRODUCCIÓN

El objetivo de aplicación de la Auditoría de Gestión en la Empresa NOVA S.A para el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009, es examinar la gestión empresarial por parte de los directivos de la entidad y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, ya que depende la toma de decisiones por parte de los directivos, en la que se respeta las políticas y reglamentos de creación de la entidad. El perfil del auditor desde una óptica de la gestión del conocimiento en la que se revisan las modalidades de formación académica, complementaria y empírica ayuda a la percepción de conocimientos más allá de lo esperado, por esta razón se presentan los aspectos concernientes a la responsabilidad profesional que el auditor debe asumir para realizar su trabajo, las cuales residen en el manejo puntual de las normas profesionales.

El análisis de la empresa permite centrar la responsabilidad en un ejercicio, el cual determina que la ejecución de una auditoría puede recaer en un auditor interno, externo o a la vez en un equipo multidisciplinario que sea capaz de emitir informes razonables. Para complementar y fortalecer el sentido de las variables bajo estudio es necesario recordar que la ética es una de las actitudes más importantes en un ser humano, el mismo que se refleja en las responsabilidades que tiene para con la empresa durante el desarrollo de sus actividades.

La metodología que se aplicó para la recolección de información es el método inductivo ya que permitió identificar los problemas y proponer soluciones, a través de la observación y la entrevista se tuvo contacto directo con los funcionarios de la empresa para obtener información razonable y correcta, la misma que se reflejaron en los papeles de trabajo utilizados por el auditor.

Las preguntas que se plantearon para este trabajo son las siguientes: ¿Cuáles son los contenidos teóricos conceptuales relacionados con la aplicación de una Auditoría de Gestión que permita evaluar la utilización de los recursos económicos en la Empresa NOVA S.A?, ¿Cuáles son los principales problemas que presentan los trabajadores de la Empresa NOVA S.A? y ¿Cuáles pudieran ser los indicadores principales a tener en cuenta para la ejecución de la Auditoría de Gestión en la Empresa NOVA S.A?

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realizó en tres capítulos que se detallan a continuación: Capítulo I en este consta las bases teóricas en la que se enmarca la Administración, Presupuesto, Control Interno, Auditoría, y Auditoría Gestión, Capítulo II se especifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas el mismo que conlleva al análisis e interpretación de resultados y Capítulo III se considera es el más importante puesto que se va a ejecutar una Auditoría de Gestión a la Empresa NOVA S.A correspondiente al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009 con la finalidad de evaluar las actividades que se realizan dentro de la empresa, cabe indicar que se recopiló toda clase de información que fue utilizada en la ejecución de la Auditoría.

Por último se emitió las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación lo que ayudo a tener un claro concepto de lo que es Auditoría de Gestión y conocer las actividades que realiza la empresa en el mercado laboral empleando técnicas de ética y responsabilidad en el servicio que se ofrece para la satisfacción de los clientes.

# **CAPÍTULO I**

## **1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 ADMINISTRACIÓN**

#### **1.1.1 Antecedentes**

DIEZ VIAL, MARTIN DE CASTRO, MONTORO SANCHEZ, manifiestan que: La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc. La Administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir en la sociedad. El hombre, por sí solo, es incapaz de satisfacer sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico lo que le obligó a formar organizaciones sociales. (pág. 78)

Además, todas las empresas tienen un programa o método para alcanzar las metas; es decir, un plan. El plan puede referirse a las funciones que realizan los empleados de la empresa para cumplir con sus responsabilidades. Las empresas también deben adquirir y asignar los recursos que necesitan para alcanzar sus metas.

El éxito que puede tener una empresa al alcanzar sus objetivos y satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes; es decir si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la empresa alcance sus metas. Todas las organizaciones cuentan con gerentes que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas en un tiempo establecido.

La Administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las empresas, es así que la administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente; mientras que los gerentes actúan mediante relaciones que tienen resultados que involucran a otras personas, para bien o para mal. Las empresas de todo el mundo ponen a disposición de los clientes una gran variedad de productos y bienes, los mismos que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Las postulantes consideran que: la Administración es una etapa muy importante en las empresas, ya que permite la planificación de las actividades de la entidad para alcanzar sus objetivos y metas, llegando a satisfacer las necesidades de los clientes ya sea en ámbito comercial o de servicios, por esta razón es necesario que las actividades sean controladas y supervisadas a su determinado tiempo evaluando el grado de cumplimiento de responsabilidad.

### **1.1.2 Definición de Administración.**

En las empresas de gran magnitud es de vital importancia la administración, para que éstas puedan alcanzar los objetivos, de manera que se requieren de recursos tanto humanos como materiales.

Según FAYOL, Henri (1998) “un actor muy trascendente, expresa operativamente la administración diciendo que consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar los recursos de una empresa, además consideró que era el arte de manejar de manera adecuada las actividades que se realiza”.(Pág. 35)

Las postulantes consideran que la Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar las metas establecidas durante un tiempo determinado en base a las políticas, reglamentos y estatutos que maneje una entidad.

### **1.1.3 Importancia de la Administración en las Empresas.**

Para las grandes empresas, la administración es de vital importancia ya que es una herramienta que ayuda a alcanzar las metas propuestas en un determinado tiempo, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de técnicas empleadas para su efecto.

El papel que juega la administración en las pequeñas y medianas empresas, resulta trascendental ya que puede ser la única posibilidad de competir con otros en el mercado laboral, en base a la coordinación de sus elementos, es decir, maquinaria, calificación de mano de obra, capital, tierra, etc. El administrador moderno, debe básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. Por esta razón es

necesario un proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas.

#### 1.1.4 Proceso Administrativo.

STONER J., WANKEL C. <[www.angelfire.com/zine2/uvm\\_Ice\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_Ice_lama/padmon.htm)> manifiesta que: La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso ya que todos los gerentes, sean cuales fueren sus capacidades o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de cumplir con sus responsabilidades. Por lo tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la empresa y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

**CUADRO N 1.1**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO.**



**Elaborado Por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Koontz, Harold

#### **1.1.4.1 Planificación.**

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en las metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar los planes.

#### **1.1.4.2 Organización.**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una empresa, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la misma. Diferentes metas requieren diferentes estructuras; por esta razón los gerentes deben adaptar la estructura de la empresa a sus metas y recursos. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la empresa; es decir que todos los miembros de la organización deben cumplir con sus responsabilidades, realizando las tareas asignadas en cada área o departamento. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

#### **1.1.4.3 Dirección.**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

#### **1.1.4.4 Control.**

El Control consiste en el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. Establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito, pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es que también facilita el logro de las metas.

#### **1.1.5 Niveles de la Administración.**

Los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de la misma, de manera que se los puede clasificar así;

**Gerentes de Primera Línea.-** Son aquellos gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes.

**Gerentes Medios.-** Son responsables de otros gerentes y, en ocasiones de algunos empleados de operaciones, a su vez dependen de gerentes de nivel más alto.

**Alta Gerencia.-** Son los gerentes responsables de la administración general de la administración, establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno.



## **1.2 PRESUPUESTO.**

### **1.2.1 Reseña Histórica.**

BURBANO, ORTIZ <[www.monografias.com/trabajos21/presupuesto.shtml](http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto.shtml)> indica que: La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas desde la época de las primeras civilizaciones. Sin embargo, una noticia relativamente reciente de los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control, tuvo su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Desde el punto de vista técnico, la palabra se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicho significado intentó perfeccionarse posteriormente en el idioma inglés con el término budget, de uso común y que se traduce en nuestro idioma como presupuesto.

Entre 1912 y 1925 y en especial después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado notó los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos. En este período las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiados. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestario, y en el sector público se llega incluso a aprobar una Ley de Presupuesto Nacional.

En la actualidad los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión en una empresa. Esto ha llevado a afirmar que el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de una empresa el cual se ha determinado que su aplicación reformaría la realización de las actividades.

### **1.2.2 Definición de Presupuesto.**

Las postulantes consideran que el Presupuesto es un plan de acción que una empresa elabora, planificando sus posibles ingresos y gastos que va a obtener fruto de sus ventas realizadas en un periodo económico y bajo ciertas condiciones previstas.

### **1.2.3 Importancia de Presupuesto.**

Los Presupuestos son de vital importancia porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo. Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos, es decir con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa; con la aplicación del presupuesto en las empresas se disminuye el riesgo de que éstas a corto tiempo vayan a fracasar en su auge en el mercado laboral destacando el carácter de la gestión administrativa.

### **1.2.4 Objetivos del Presupuesto**

Entre los objetivos del presupuesto tenemos:

- ✓ Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
  
- ✓ Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

Entre los beneficios del presupuesto tenemos:

- ✓ Define objetivos básicos de la empresa.
  
- ✓ Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
  
- ✓ Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.

## **1.2.5 Clasificación del Presupuesto**

### **1.2.5.1 Según su Flexibilidad**

**Rígidos, estáticos, fijos o asignados.-** Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Este tipo de presupuestos se utilizaba anteriormente en el sector público.

**Flexibles o variables.-** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividades y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran

aceptación en el campo de la presupuestación moderna, son dinámicos, adaptivos pero complicados y costosos.

#### **1.2.5.2 Según el Período que Cubran**

**A corto plazo.-** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año, los mismos que ayudan a que las actividades se desarrollen de acuerdo a lo planificado por la empresa..

**A largo plazo.-** Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

#### **1.2.5.3 Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa**

**De operación o económicos.-** Se incluye la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido se resume en un Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado. Entre éstos podrían incluirse:

- ✓ **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- ✓ **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas, como la capacidad de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

- ✓ **Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas o mercadería que se harán durante determinado período, las mismas que se hacen en unidades y costos.
- ✓ **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- ✓ **Presupuesto de flujo de efectivo:** El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

**Financieros.-** Incluye el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el balance general de una empresa lo que se considera importante su aplicación. En este presupuesto se cita:

- ✓ **Presupuesto de tesorería.-** Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización.
- ✓ **Presupuesto de erogaciones capitalizables.-** Controla las diferentes inversiones en activos fijos y sirve para evaluar alternativas de posibles inversiones.

#### **1.2.5.4 Según el Sector en el Cual se Utilice**

**Presupuesto del Sector Público.-** Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

**Presupuesto del Sector Privado.-** Son los usados por las empresas particulares,. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

**Presupuesto del Sector Tercer Sector.-** Una organización del tercer sector es una asociación sin fines de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

## **1.3 CONTROL INTERNO.**

### **1.3.1 Definición de Control Interno.**

Según el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) el Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

Tomando como referencia el párrafo anterior las postulantes consideran que Control Interno es un proceso efectuado por personas cuyo objetivo es salvaguardar los recursos de la entidad, facilitando la consecución de los objetivos y metas con eficiencia, ética, transparencia y fiabilidad de la información.

La estructura de Control Interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder

lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la Auditoría de Gestión.

### 1.3.2 Objetivos de Control Interno.

- ✓ Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- ✓ Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- ✓ Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- ✓ Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general

### 1.3.3 Componentes de Control Interno.

**GRÁFICO N 1.1**  
**COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**



**Elaborado:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Emilio, Galindo Huaman

### **1.3.3.1 Entorno de Control.**

El Ambiente de Control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación en el personal respecto del control, además constituye la base de los demás componentes del Control Interno aportando disciplina y estructura. El ambiente de control para el auditor le ayuda a seleccionar cuales controles pueden ser, en su caso, más eficientes para probarlos.

### **1.3.3.2 Evaluación de los Riesgos.**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

### **1.3.3.3 Actividades de Control.**

Las Actividades de Control esta dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad dentro y fuera de la organización, además ayudan asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Es necesario que el personal de la Empresa, los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía.

### **1.3.3.4 Información y Comunicación.**

Se debe generar información confiable y oportuna para toma de decisiones y establecer una comunicación en el sentido más amplio, lo cual implica una



circulación multidireccional de la información, es decir, ascendente, descendente y transversal. Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal.

#### **1.3.3.5 Supervisión.**

Resulta necesario realizar una supervisión de los Sistemas de Control Interno evaluando la calidad de su rendimiento en el tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para determinar si está operando en forma separada y si es necesario hacer modificaciones. Las deficiencias en la aplicación del Control Interno deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

## **1.4 AUDITORÍA.**

### **1.4.1 Antecedentes.**

ALVIN, dice que: La auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización. La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoria.(pág. 84)

A medida que las entidades en gran escala se desarrollaban rápidamente en Gran Bretaña y Estados Unidos, los auditores empezaron a obtener muestras de

transacciones seleccionadas, en lugar de estudiar todas las transacciones. Gradualmente los auditores y los gerentes de negocios llegaron a aceptar la proposición de que el examen cuidadoso a pocas transacciones seleccionadas daría un nivel confiable, efectivo en términos de costos de la precisión de otras transacciones similares. La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad.

Las postulantes consideran que Auditoría es una de las ciencias muy importante para realizar un examen a las actividades que realiza una empresa, en la que se puede emitir conclusiones y recomendaciones acerca de los problemas detectados en un determinado tiempo los cuales están afectando a la entidad.

#### **1.4.2 Definición de Auditoría.**

TAYLOR, manifiesta a la Auditoría “como un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos para luego comunicar a las personas interesadas”.(pág. 30)

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

Según ARENS y LOEBBELKE, manifiestan que Auditoría “es una recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado correspondiente entre la información y criterio establecidos”. (pág. 1)

De acuerdo con los criterios antes mencionados, las postulantes manifiestan que: Auditoría es el examen sistemático y ordenado de todas las anotaciones contables que una empresa realiza en un determinado período, con el fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los Estados Financieros.

#### **1.4.3 Importancia y Objetivos de Auditoría.**

Para las empresas, instituciones y organizaciones la auditoría es de vital importancia ya que permite verificar los registros contables de las mismas, para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los Estados Financieros. Para la realización de una auditoría se basa en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas así como también en las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

El objetivo principal de la Auditoría es apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades.

#### **1.4.4 Tipos de Auditorías**

Según la página web <http://www.gestiopolis.com> conceptualiza las siguientes auditorías:

**Auditoría Interna.-** Se denomina Auditoría Interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicaciones de las disposiciones administrativas y legales que corresponda con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos. La Auditoría Interna interviene en las operaciones y decisiones propias de una oficina pero nunca en las decisiones de la organización a la cual presta sus servicios ya que no es una función asesora.

**Auditoría Externa.-** Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas o Estados Financieros correspondiente a un período, evaluando la conformidad y cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el Sistema de Control Interno, se práctica por profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan. Se puede definir como un servicio público otorgado por profesionales calificados en contaduría ya que se aplican normas y técnicas específicas dentro de una empresa.

Las postulantes consideran que la Auditoría Interna es el examen que se realiza internamente en una empresa para la toma de decisiones mientras que la Auditoría Externa la realiza un profesional ajena a la entidad los cuales son responsables de emitir un informe.

Se propone el siguiente cuadro mostrando las diferencias entre Auditoría Interna y Auditoría Externa:

## CUADRO N 1.2

### DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA

CONCEPTO	AUDITORÍA INTERNA	AUDITORÍA EXTERNA
<b>1) Sujeto</b>	<b>Empleado</b> Evitar que traslade información a otros sitios	<b>Profesional Independiente:</b> se fija solo en la imagen fiel
<b>2) Grados de independencia</b>	<b>Limitada:</b> El auditor interno no se limita exclusivamente a dar un informe de todo sino que se dedica a evaluar las peticiones de la dirección o del consejo.	<b>Total:</b> Está sujeto a las directrices técnicas de auditoría.
<b>3) Responsabilidad</b>	<b>Laboral</b>	<b>Penal:</b> El informe del auditor tiene consecuencias jurídicas
<b>4) Objetivo</b>	Examen de gestión El sentido de activo o pasivo debe tomarse como se consideran desde el derecho mercantil.	Examen de la situación financiera para dar opinión
<b>5) Informe emitido</b>	Dirigido a la gerencia, dirección y/o Consejo de Administración. Puede hacerse para cualquier tipo de empresa	Se acompaña a las cuentas anuales y se da a conocer en la junta general en junio aproximadamente.
<b>6) Uso del Informe</b>	Va dirigido exclusivamente a la empresa	Va dirigido a la empresa y al público en general.

**Elaborado Por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Investigación Documental

#### 1.4.5 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

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

Aceptables, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica.

### **Clasificación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**

En la actualidad las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, vigente en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los diez mandamientos para el auditor y son:

#### **Normas Generales o Personales.**

1. Capacidad e idoneidad.
2. Independencia.
3. Debido cuidado profesional.

#### **Normas Sobre el Trabajo de Campo.**

1. Planificación y superación adecuada.
2. Comprensión suficiente del Control Interno.
3. Asuntos relacionados con la evidencia competente.

#### **Normas Sobre Presentación de Informes.**

1. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
2. Consistencia.
3. Revelación Suficiente.
4. Opinión del Auditor.

## **1.5 AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

### **1.5.1 Definición de Gestión.**

MALDONADO, manifiesta 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. 290)

Considerando la definición anteriormente mencionada, las postulantes pensamos que la gestión en una empresa es la base fundamental para que la entidad efectúe las operaciones de acuerdo a su misión y visión planteadas en su creación.

### **1.5.2 Definición de Control de Gestión.**

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

### **1.5.3 Instrumentos de Control de Gestión.**

- ✓ **Índices:** Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

- ✓ **Indicadores:** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- ✓ **Cuadros de Mandos:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- ✓ **Gráficas:** Representación de información (variaciones y tendencias).
- ✓ **Análisis Comparativo:** Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

#### **1.5.4 Concepto de Auditoría de Gestión.**

La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; así como determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos disponibles y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos a los clientes.

Las postulantes han considera que Auditoría de Gestión es una herramienta indispensable que colabora en la administración de cada entidad u organismo ya que mediante este proceso se mide el rendimiento real de las operaciones efectuadas mediante la aplicación de técnicas y procedimientos.

#### **1.5.5 Objetivos de Auditoría de Gestión.**

- ✓ Examinar los aspectos administrativos de la institución para evaluar, diagnosticar y sugerir mejoras.



- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la Gestión Pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.

### **1.5.6 Alcance de Auditoría de Gestión.**

La Auditoría de Gestión se orienta a verificar el cumplimiento de la normativa vigente tanto general como específica y los procedimientos establecidos, además evalúa la eficiencia y economía en el uso de los recursos considerando el grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa, es el desarrollo concreto de un programa de trabajo que depende de las circunstancias particulares de cada entidad, considerando que la Auditoría de Gestión nos arrojará un informe final.

Según la Contraloría General del Estado en su obra manual de Auditoría de Gestión, “la Auditoría de Gestión puede abarcar a toda la entidad, es decir; puede acoplarse a procesos, actividades y grupo de operaciones. El alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas, denominadas operaciones corrientes” (Pág. 37)

### **1.5.7 Elementos de Gestión.**

#### **1.5.7.1 Eficiencia.**

Este elemento pretende lograr que la utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos, que las normas de consumo y de trabajo sean

correctas tanto en la producción como en los servicios para que aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

#### **1.5.7.2 Eficacia.**

La Eficacia es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

#### **1.5.7.3 Economía.**

Economía consiste en el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

#### **1.5.7.4 Ética.**

La Ética es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales vigentes en una sociedad. Algunos han caracterizado a la ética como el

estudio del arte de vivir bien, lo cual no parece exacto, puesto que si se reuniesen todas las reglas de buena conducta, sin acompañarlas de examen, formarían un arte, más no una ciencia.

#### **1.5.7.5 Ecología.**

La Ecología son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

#### **1.5.7.6 Indicadores de Gestión.**

Tenemos dos clases de indicadores de gestión los cuales nos permiten ver el grado de cumplimiento de las actividades:

**Indicadores Cuantitativos** que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones ya que son un instrumento básico que sirven para medir el desarrollo de las actividades ya planificadas en un periodo determinado.

**Indicadores Cualitativos** que permiten tener en cuenta a la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización tomando en cuenta que son basados en encuestas y entrevistas, son imprescindibles para lograr la evaluación integral y global de la investigación.

## **1.5.8 Metodología de Auditoría de Gestión.**

### **1.5.8.1 Fase I Conocimiento Preliminar.**

Al realizar una auditoría, el auditor acepta responsabilidades profesionales con el público, con su cliente y con los otros miembros de la profesión. Por lo tanto, debe buscar mantener su integridad y objetividad en la realización del trabajo.

**Evaluación de la integridad.**-Es fin primordial de la auditoría de gestión es emitir una opinión acerca de la gestión de la administración superior. Por lo tanto, es importante que el auditor acepte el trabajo sólo cuando exista una seguridad razonable que se pueda confiar en la información entregada por la administración.

**Evaluar la capacidad del auditor al realizar una auditoría de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas;** si bien es cierto que la auditoría de gestión no tiene normas establecidas, al decidir aceptar un trabajo con un nuevo cliente o continuar con un cliente actual, el auditor de igual forma considerará si el trabajo se puede realizar de conformidad a tres normas generales de las NAGAS. Estas tres normas generales son de particular importancia al tomar la decisión, dado que se trata de normas relacionadas con el campo del trabajo y con normas de información, ya que las normas generales se refieren a las cualidades personales de un auditor y la calidad de su trabajo, conforme se indica a continuación; Entrenamiento técnico y capacidad; el examen deberá ser realizado por una persona o independencia, no basta con que el auditor sea competente y tenga experiencia práctica. También deberá ser ajeno a la influencia de su cliente al realizar su trabajo.

Cuidado profesional al desarrollar el trabajo; el cliente y público en general esperan que el auditor tenga mucho cuidado al realizar una auditoría. El criterio para juzgar si se ha ejercido cuidado profesional se basa primordialmente en la costumbre, convencionalismo, y juicio a la luz de las circunstancias más que el tener una lista de pasos y procedimientos. El debido cuidado requiere la revisión crítica tanto del trabajo realizado como del criterio ejercido por quienes participan en el examen. También se relaciona con la imagen de un profesional razonablemente competente, cuyo grado de habilidad se toma como norma de medición, siempre que se ponga en juicio la calidad del desempeño de un colega.

#### **1.5.8.2 Planificación**

TRONCOSO VILCHES, comienza con la decisión de realizar la auditoría, abarca todas las actividades, desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información. Si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes y reconsideraciones, producto de nuevas decisiones que obligarán a completar la planificación aún en la fase del informe. Durante esta etapa, el equipo de auditoría se dedica básicamente a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y operaciones ejecutadas por la empresa a examinar, llevando a cabo ciertas acciones que ayuden a la revisión final, con el objetivo de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. (pág. 98)

La planificación estratégica es un proceso dinámico que si bien se comienza del inicio de la labor de la auditoria y resulta ser imprescindible definir el alcance al que puede

llegar la auditoria ya que todos los procedimientos son considerados primordiales para cumplir con el objetivo establecido.

**Elaboración del plan de auditoría;** se deben fijar las fechas y lugares en donde se realizara la auditoría, objetivos y alcance de la misma, normativa de referencia y vigente, los miembros del equipo auditor, medios y recursos necesarios para la ejecución, horario de la auditoría e identificar las personas responsables de cada área.

**Conocimiento del negocio del cliente y del sector industrial en que opera:** Para poder planear adecuadamente su trabajo deberá tener conocimiento sobre: tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la entidad, así como de sus métodos de producción y marketing; tipo de industria.

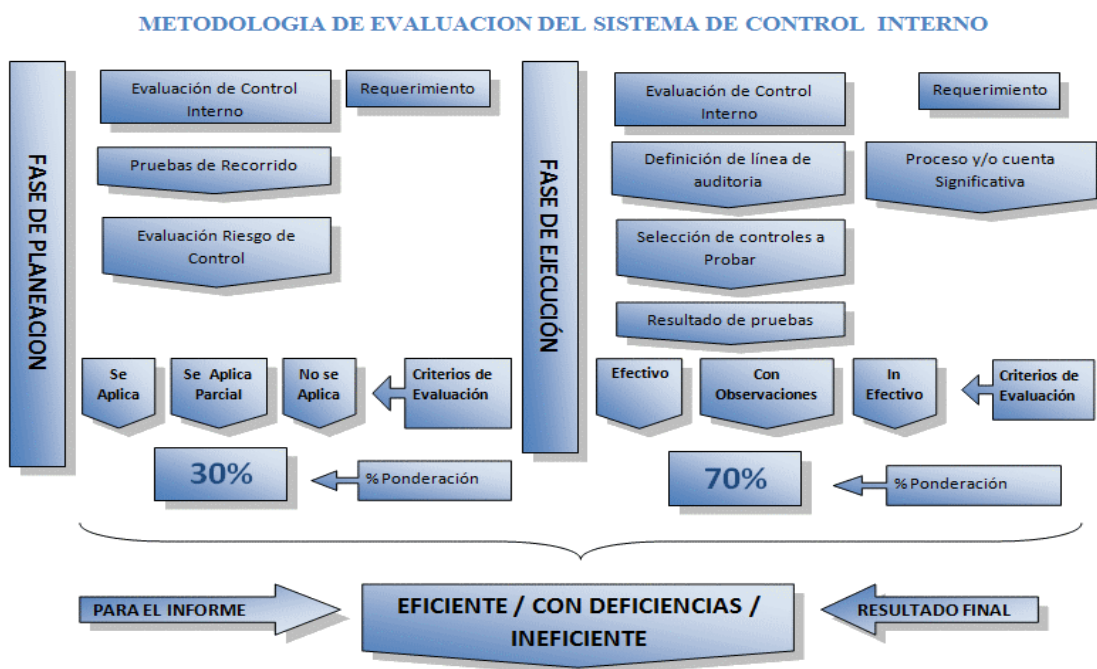
**Estudiar los documentos de trabajos anteriores** en una auditoría recurrente el auditor podrá examinar sus propios documentos de trabajo para refrescar sus conocimientos acerca del cliente. Además, los papeles de trabajo podrán revelar áreas de problemas que ocurrieron en auditorías anteriores y que pudieran continuar en el futuro.

### **1.5.8.3 Fase III Ejecución.**

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas Después de que los auditores realicen las pruebas

sobre los controles que identificó en la Fase de Planeación, en la ejecución de la auditoría, el equipo auditor deberá determinar si los controles son efectivos, por medio de la ejecución de los procedimientos.

**CUADRO N° 1.3**



Elaborado Por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo

Fuente: Investigación Documental

#### 1.5.8.4 Fase IV Comunicación de Resultados.

Debe percibirse como un mecanismo de control que brinda asesoría y agrega valor a la gestión institucional apoyando a la administración mediante la generación de recomendaciones tendientes al mejoramiento del sistema de control interno; asimismo proporciona una seguridad razonable de la actuación de la administración. Este estudio comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Determinar los aspectos que comprende la fase de ejecución de la auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos.
- ✓ Analizar e interpretar la incidencia de los informes de la auditoría de gestión aplicada al área de recursos humanos.
- ✓ Identificar la forma de realizar el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas en la auditoría de gestión.

#### **1.5.8.5 Fase V Seguimiento.**

El seguimiento es una fase posterior a la finalización de la auditoría y su propósito es verificar el cumplimiento del plan de implementación de las recomendaciones de acuerdo con los plazos acordados, así como también verificar que se hayan elevado los niveles de eficiencia, eficacia y economía a raíz de esa implementación.

El seguimiento de la auditoría resulta importante ya que gracias a éste se puede ver si las técnicas aplicadas al examen efectuado fueron las correctas y que en lo posterior las conclusiones y recomendaciones emitidas son las mejores para la empresa en la que se pueda tomar decisiones correctivas.

#### **1.5.9 Herramientas de Auditoría de Gestión.**

##### **1.5.9.1 Equipo Multidisciplinario.**

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a



examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos y médicos para que la información sea razonable y refleje credibilidad en su utilización.

**Auditores.-** De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

**Especialistas.-** Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad. Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación, ya que su criterio es importante para la planificación de la auditoría.

#### **1.5.9.2 Papeles de Trabajo.**

SANTILLANA GONZÁLEZ, <[www.monografias.com/trabajos13/papeltr/papeltr](http://www.monografias.com/trabajos13/papeltr/papeltr)> indica que: Los Papeles de Trabajo son aquellos documentos y cédulas elaborados y obtenidos por el auditor durante el proceso de auditoría, los mismos que sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones presentadas en los informes. Los Papeles de Trabajo tienen que confeccionarse, organizarse y clasificarse con la suficiente sencillez y claridad como para que puedan ser comprendidos sin ningún tipo de aclaración.

Las postulantes consideran que los papeles de trabajo son indispensables para la ejecución del trabajo de Auditoría ya que en ellos se plasma la información recolectada de la empresa y que en lo posterior se constituirán en un archivo importante para la entidad.

#### **1.5.9.2.1 Objetivos de Papeles de Trabajo.**

Entre los objetivos de los Papeles de Trabajo tenemos los siguientes:

- ✓ Ayudar a la planificación de la Auditoría.
- ✓ Redactar y sustentar el informe de Auditoría.
- ✓ Sentar las bases para el control de calidad y demostrar el cumplimiento de las Normas de Auditoría.
- ✓ Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de Auditoría.
- ✓ Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.

#### **1.5.9.2.2 Contenido de los Papeles de Trabajo.**

Los Papeles de trabajo deben contener:

- ✓ Nombre de la entidad, programa, área, unidad administrativa, rubro o actividad examinada de acuerdo a los componentes determinados en la planificación de la empresa.

- ✓ Título o propósito del papel de trabajo.
- ✓ Índice de identificación y ordenamiento.
- ✓ Fecha de aplicación de los procedimientos de auditoría.
- ✓ Referencia del procedimiento de auditoría o la explicación del objetivo del papel de trabajo.
- ✓ Descripción concisa de de la labor realizada y los resultados alcanzados.
- ✓ Fuentes de información utilizadas como archivos registros, informes o algún tipo de documento de respaldo, etc.
- ✓ Referencia cruzada de datos importantes entre papeles de trabajo.
- ✓ Rúbrica e iniciales de la persona que lo realizó.

### **1.5.9.2.3 Clasificación de los Papeles de Trabajo.**

#### **Papeles de Trabajo preparados por el auditor:**

- ✓ Programas de Auditoría.
- ✓ Cuestionarios.
- ✓ Hojas principales de trabajo.
- ✓ Cédulas Analíticas.

**Papeles de Trabajo preparados por la empresa:**

- ✓ Formularios.
- ✓ Registros.
- ✓ Anexos.
- ✓ Informes.

**Papeles de Trabajo de fuentes externas:**

- ✓ Certificaciones.
- ✓ Declaraciones.
- ✓ Confirmaciones.
- ✓ Pronunciamientos técnicos.

**1.5.9.2.4 Índices y Referencias.**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo. Los índices y referencias son exclusivamente responsabilidad del profesional que está realizando la

ejecución de la Auditoría ya que estos son utilizados para tener una referencia de los papeles de trabajo que se está elaborando en la Auditoría.

**CUADRO N° 1.4**  
**ÍNDICES Y REFERENCIAS**

<b>A</b>	Caja y bancos
<b>B</b>	Cuentas por cobrar
<b>C</b>	Inventarios
<b>U</b>	Activo fijo
<b>W</b>	Cargos diferidos y otros
<b>AA</b>	Documentos por pagar

**Elaborado:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Maldonado Milton

#### 1.5.9.2.5 Marcas de Auditoría.

Las Marcas de Auditoría son los símbolos y signos empleados por el auditor para indicar las acciones o procedimientos de auditorías efectuadas, dichos símbolos se registran en cada uno de los documentos, comprobantes y registros contables examinados por el profesional para respaldar algo muy significativo y dejar evidencia del tipo de revisión realiza por el auditor.

**CUADRO N° 1.5**  
**MARCAS DE AUDITORIA**

<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>∩</b>	Sumado (vertical y horizontal)
<b>£</b>	Cotejado contra libro mayor
<b>?</b>	Cotejado contra libro auxiliar
<b>¥</b>	Verificado físicamente
<b>»</b>	Cálculos matemáticos verificados
<b>W</b>	Comprobante de cheque examinado
<b>@</b>	Cotejado contra fuente externa

**Elaborado:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Maldonado Milton

### 1.5.10 Semejanzas y Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.

Para tener una clara idea de lo que es la Auditoría de Gestión se establece un cuadro de las similitudes y diferencias así tenemos:

**CUADRO N 1.6**  
**SEMEJANZAS ENTRE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA**  
**FINANCIERA**

<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Auditoría Financiera</b>
Estudiar y evaluar el sistema de Control Interno.	Estudiar y evaluar el sistema de Control Interno.

**Elaborado:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Maldonado Milton

**CUADRO N 1.7**  
**DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA DE GESTIÓN Y AUDITORÍA**  
**FINANCIERA**

<b>Auditoría de Gestión</b>	<b>Auditoría Financiera</b>
Mediante las recomendaciones ayuda a aumentar la eficiencia.	Dictamina la razonabilidad de los Estados Financieros.
Los Estados Financieros son un medio.	Los Estados Financieros son un fin.
Origina eficiencia en sus operaciones	Da confianza de los Estados Financieros.
Numérica-analítica	Numérica
El trabajo es detallado	Se basa en pruebas específicas

**Elaborado:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Maldonado Milton

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

#### **2.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

Para competir a nivel mundial, las empresas requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

La región andina es ideal para este cultivo. Cotopaxi es la principal provincia productora del país con el 68% de la producción total, seguida por Pichincha e Imbabura, que producen el 16% y el 10% del total nacional respectivamente. Estas zonas presentan condiciones favorables para la producción de esta hortaliza durante todo el año, siendo las principales variedades sembradas en el país. La producción de brócoli en el Ecuador ha mostrado fuerte dinamismo los últimos años, constituyéndose como un producto bandera dentro de los

no tradicionales de exportación, pues al darse cuenta de las condiciones climáticas favorables para el cultivo, esta actividad ha despuntado en las últimas décadas.

Estados Unidos, Japón y la Unión Europea son, según los productores, los mercados donde va enfocada casi toda la exportación de brócoli. NOVA arrancó en 1998 como una cadena de panaderías, después de un tiempo desiste de la idea y con el capital de su salida decide importar maquinaria agrícola. El negocio de brócoli en la parte agrícola tiene mucho potencial porque las fábricas que están hoy en día llevan a los agricultores como inversionistas por lo que es una buena iniciativa.

### **IMAGEN N° 2.1**

#### **PROCESAMIENTO DEL BROCOLI**



**Diógenes Baldeón**  
**Elaborado:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Investigación Documental

## **2.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) nos permite conocer la situación actual de la empresa, es decir; el ambiente en el que realiza sus



actividades, tomando en consideración las ventajas y desventajas que nos proporcione.

**CUADRO N° 2.1**  
**ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura física moderna y adecuada.</li> <li>✓ Posicionamiento dentro del mercado.</li> <li>✓ Fomenta y retiene la mano de obra rural, ofreciendo una fuente de empleo permanente.</li> <li>✓ El brócoli posee un alto contenido vitamínico y nutritivo.</li> <li>✓ El período vegetativo es relativamente corto, por lo tanto hay ingresos rápidos en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deficiencias en sistemas de información.</li> <li>✓ Falta de coordinación empresarial.</li> <li>✓ Conformismo y actitud individualista del personal.</li> <li>✓ El cultivo está destinado a las personas que compran sus vegetales y hortalizas en los supermercados.</li> <li>✓ No existe mucho conocimiento de las personas que existe este tipo de cultivos en nuestro país.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existencia de nuevas tecnologías.</li> <li>✓ Actualmente en el país no existen muchas empresas dedicadas a esta labor.</li> <li>✓ Existencia de una cultura creativa y de valores.</li> <li>✓ El brócoli tienen un sobreprecio en comparación con los producidos por métodos convencionales lo que hace atractiva la actividad.</li> <li>✓ El brócoli ecuatoriano goza de mucha aceptación en el mercado mundial por su excelente calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inseguridad.</li> <li>✓ Competencia en el mercado laboral.</li> <li>✓ Oferta laboral.</li> <li>✓ Incremento en los costos de los insumos de producción</li> <li>✓ Actualmente existe una sobreoferta mundial del brócoli y se estima que el precio de este producto bajará.</li> </ul>

**Elaborado:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo  
**Fuente:** Empresa NOVA S.A

### **2.3. CARACTERIZACIÓN DE LA METODOLOGÍA.**

La presente investigación corresponde a un estudio descriptivo, debido a que se trata de adecuar en forma sintética las características del sistema en cada área, comentar documentos y archivos, que se utilizan en un departamento, el mismo que permitirá medir, evaluar y recolectar datos sobre la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la empresa, para determinar la situación real y a la vez obtener la suficiente información para la correcta aplicación de la auditoría.

Entre los métodos y técnicas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación se tiene la aplicación del método inductivo ya que a través del cual se logrará llegar al razonamiento de los problemas, y proponer soluciones para que las metas de la empresa se alcancen en el tiempo establecido, es importante mencionar que la información obtenida fue propia de la empresa, constituyéndose en la base fundamental para el cabal cumplimiento de la investigación. Otra de las técnicas que ha permitido recopilar información fue la observación, ya que por medio de ésta no se pudo perder de vista las actividades que realizaban los empleados de la empresa, dando a conocer los procedimientos que éstos efectúan para ofrecer un producto de calidad que satisfaga las necesidades de los clientes. Además es importante mencionar que la entrevista planteada al Dr. Víctor Villamarin jefe del Departamento Financiero fue de carácter profesional ya que permitió conocer la situación en la que se encontraba la empresa. La ejecución de las encuestas al personal, resulta importante ya que admite recopilar información de la entidad por medio de cuestionario que contengan preguntas concretas, que permite representaciones cuantitativas de los resultados, reflejando un análisis más profundo de las actividades mediante la utilización de gráficos y tablas los mismos que proporcionan información razonable del trabajo realizado en la empresa. Para la realización del trabajo de investigación, se tomará una muestra de la población, es decir que las encuestas se realizará a los jefes de cada departamento, enfocándose a las actividades y la forma

como la empresa logra el cumplimiento de los objetivos, considerando que la entrevista se lo realizó al jefe del Departamento de Financiero ya que el gerente no se encontraba en las instalaciones de la empresa.

**CUADRO N 2.2**  
**PERSONAL DE LA EMPRESA NOVA S.A**

CARGOS	NÚMERO DE UNIDADES A INVESTIGAR
Gerente	1
Sub-gerente	1
Jefe de Departamento de Administración	1
Empleados sector Administración	4
Empleados sector Compras	5
Jefe de Departamento Contable	1
Empleados sector Contable	2
Jefe de Departamento de Ventas	1
Empleados sector Ventas	5
Jefe de Departamento de Producción	1
Empleados sector de Producción	45
Jefe de Departamento de Mantenimiento	1
Empleados sector de Mantenimiento	12
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>

**Elaborado por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Investigación Directa.

## **2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO (Dr. Víctor Villamarín).**

### **1. ¿Existe un organigrama estructural en la empresa?**

No existe un organigrama estructural, puesto que al personal solo se designa de acuerdo a las áreas.

### **2. ¿La entidad dispone de un plan estratégico que ha sido socializado en todos los niveles jerárquicos?**

La Empresa NOVA S.A cuenta con un plan estratégico que le permite planificar sus actividades para alcanzar los objetivos propuestos, es decir; es un proceso de construcción de un puente entre la situación actual y la situación deseada por la empresa. Para ello se debe asignar de forma racional los recursos y medios disponibles, de tal manera que se logre una competitividad.

### **3. ¿Considera usted que los objetivos y metas institucionales son claras y guardan relación con las necesidades de cada departamento?**

Sí, porque en base a una adecuada coordinación de los objetivos y metas en cada área departamental se ha podido satisfacer las necesidades de las mismas, lo cual permite lograr con eficiencia y eficacia los objetivos empresariales propuestos; los mismos que tienen como prioridad lograr la satisfacción del cliente, optimizar recursos y el mejoramiento continuo de la empresa.

**4. ¿Considera usted importante que se realice una Auditoría de Gestión en la empresa?**

Sí, porque la Auditoría de Gestión es una herramienta que hoy en día es de gran importancia para las empresas, ya que permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficacia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la Auditoría de Gestión en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

**5. ¿Existe un manual de funciones en el cual todo departamento está sujeto para un adecuado cumplimiento de las actividades?**

Sí existe un manual de funciones para cada departamento.

**6. ¿Considera Ud. que se cumple a cabalidad con el manual de funciones?**

No, considero que mediante un proceso de función se intenta que cada departamento cumpla con las obligaciones y responsabilidades asignadas, de manera que los objetivos y metas se logre en un período determinado.

**7. ¿El personal recibe capacitaciones en forma constante? y en qué área.**

Sí, pero que van relacionadas solo al departamento de producción en el que se trata de cumplir con las actividades programadas en el menor tiempo posible.

**8. ¿A qué áreas se reporta permanentemente la información relativa al departamento y con qué periodicidad?**

La información se reporta directamente al gerente general (Ing. Xavier Herbas) quién es el responsable en la toma de decisiones.

### **INTERPRETACIÓN**

La Empresa NOVA S.A dispone de todos los requerimientos para realizar sus actividades en el mercado laboral y financiero, sea éste nacional o internacional, a pesar de que no posee el suficiente personal para el desarrollo de las actividades, pero que lamentablemente no se ha podido designar de manera adecuada a las diferentes áreas de la empresa, provocando así falencias en sus responsabilidades, es importante mencionar que el personal recibe capacitaciones que van acorde a las metas establecidas en el área de producción de brócoli en el tiempo determinado ya que de esta manera se logra el objetivo de cumplir lo requerido con los clientes. Sin embargo las exportaciones de brócoli a otros países generan ingresos a la empresa, lo que ayuda a cubrir ciertos gastos en lo referente al personal ya que la mayoría de ellos son mujeres que son el sustento del hogar. Cabe recalcar que el personal es premiado de acuerdo al rendimiento en el área de trabajo.

**NOTA:** La presente aclaración, tiene como finalidad dar a conocer que el Ing. Xavier Herbas no pudo ser entrevistado puesto que por razones de trabajo estaba fuera de la ciudad, de acuerdo a este imprevisto se aplicó la entrevista al Jefe del Departamento Financiero (Ing. Víctor Villamarín)

## 2.5 ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS JEFES DEPARTAMENTALES EMPRESA NOVA S.A

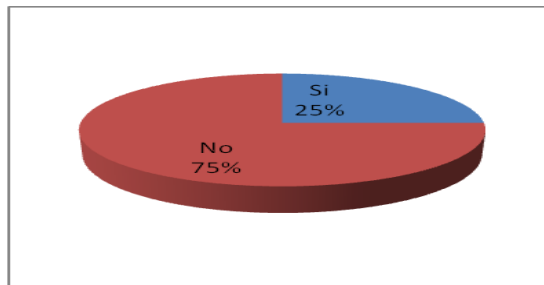
### 1.- ¿Posee la Empresa un organigrama estructural?

**TABLA N 2.1**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.1**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Los jefes departamentales de la Empresa NOVA S.A en referente a si la empresa posee o no un organigrama estructural, que del 100% de los encuestados el 25% dicen que si existe y el 75% manifiestan que desconocen el mismo, en base a la gráfica se determina que un departamento conoce el organigrama estructural de la empresa, mientras que los tres departamentos restantes aseguran que no existe un organigrama estructural dentro de la entidad.

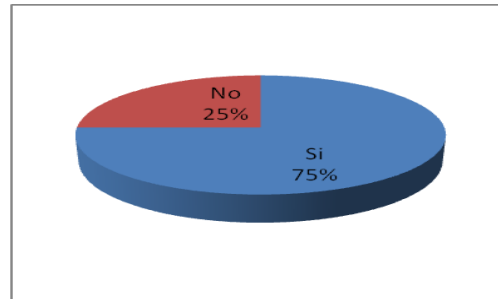
## 2.- ¿Conoce Ud. lo qué es un Control Interno?

**TABLA N 2.2**  
**CONTROL INTERNO**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.2**  
**CONTROL INTERNO**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los jefes departamentales de la Empresa NOVA S.A en lo que respecta a la conceptualización de Control Interno, que del 100% de los encuestados, el 75% si conoce lo que es Control Interno y el 25% manifiesta que desconoce el tema, en relación a la gráfica se puede decir que, el Control Interno aplicado en una empresa es un mecanismo que ayuda a proteger sus activos frente a fraudes o malversación de información ya que es utilizado para asegurar los planes diseñados por la entidad en un determinado tiempo, cumpliendo así con los objetivos y metas planteadas. Recalcando que los tres jefes de los departamentos tienen amplios conocimientos del tema.



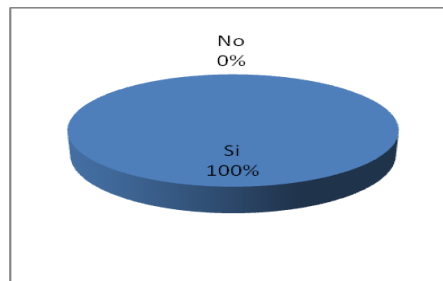
**3.- ¿Existe un control apropiado sobre los diferentes recursos que posee la Empresa?**

**TABLA N 2.3**  
**CONTROL DE RECURSOS**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	4	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.3**  
**CONTROL DE RECURSOS**



**Elaborado por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Investigación Directa.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los jefes departamentales de la Empresa NOVA S.A el 100% expresa que existe un control adecuado de los recursos que utiliza la entidad, tomando como referencia la gráfica, se puede decir que los recursos son la base fundamental para el funcionamiento de la empresa, ya que ello conlleva a reducir gastos en un período contable determinado y esto permite alcanzar las metas y objetivos deseados, además la coordinación entre los departamentos a funcionado de manera correcta lo que ha permitido que no falte ninguna clase de recursos en la planta de producción.

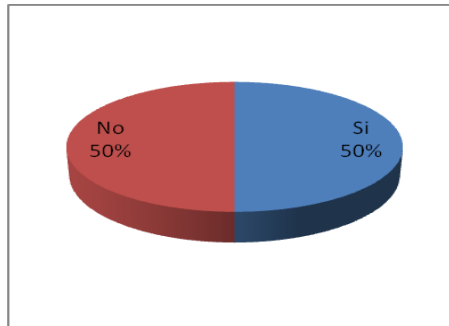
#### 4.- ¿Conoce Ud. lo qué es Auditoría de Gestión?

**TABLA N 2.4**  
**CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.4**  
**CONOCIMIENTO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los jefes de los departamentos de la Empresa NOVA S.A en lo referente al conocimiento de una Auditoría de Gestión dicen, que del 100% de las encuestas aplicadas el 50% manifiestan conocer lo que es Auditoría de Gestión y el 50% desconoce el tema, por lo que podemos decir que la aplicación de una Auditoría de Gestión es muy importante ya que en base a los resultados obtenidos, los directivos de la empresa puedan tomar decisiones correctivas con relación a las actividades que se realiza en la institución, además permite evaluar el rendimiento de la empresa.

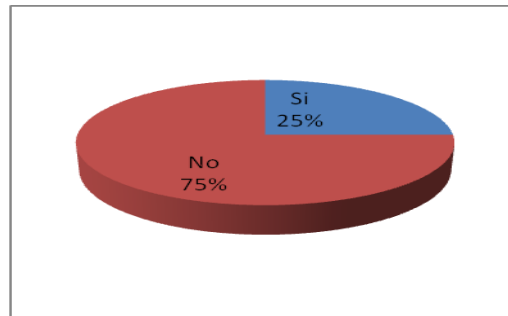
**5.- ¿Se ha realizado algún tipo de Auditoría dentro de la Empresa?**

**TABLA N 2.5**  
**AUDITORÍA APLICADA EN LA EMPRESA NOVA S.A**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	1	25%
No	3	75%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.5**  
**AUDITORÍA APLICADA EN LA EMPRESA NOVA S.A**



**Elaborado por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Investigación Directa.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los jefes departamentales de la Empresa NOVA S.A con relación a que si se aplicado Auditorías en la empresa dicen que del 100% del personal encuestado el 25% afirma que si se ha realizado, mientras que el 75% manifiestan que nunca se ha desarrollado auditorías anteriores, en base a la representación gráfica se puede decir que la Auditoría de Gestión es una herramienta utilizada por las empresas para evaluar el rendimiento de la misma, protegiendo así la información recopilada en el momento oportuno, ademas permite a los directivos de la empresas tomar decisiones correctivas para el mejoramiento de la misma.

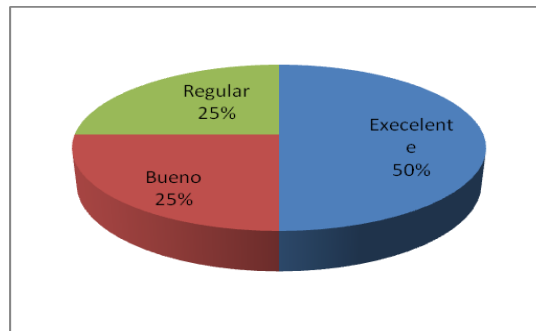
**6.- ¿Cómo califica Ud. los servicios que ofrece la Empresa NOVA S.A?**

**TABLA N 2.6**  
**SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Excelente	2	50%
Buena	1	25%
Regular	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.6**  
**SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA**



**Elaborado por:** Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
**Fuente:** Investigación Directa.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% del personal encuestado, el 50% expresan que el servicio es excelente, el 25% dice que es bueno y el 25% manifiesta que el servicio es regular, a través de la tabulación de los resultados de las encuestas aplicadas se ha determinado que el servicio que la empresa ofrece a los clientes se encuentra en un rango de bueno ya que la entidad ofrece productos de mejor calidad que satisfacen las necesidades de la colectividad en general.

7.- ¿Cree Ud. qué se debería efectuar una Auditoría de Gestión dentro de la Empresa?

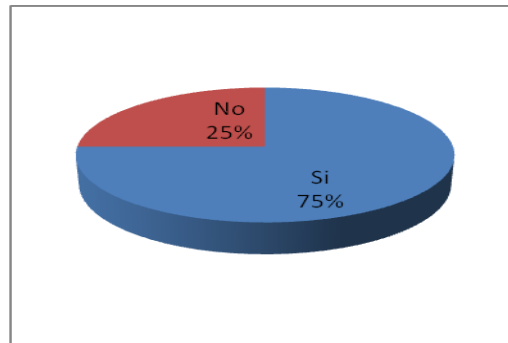
**TABLA N 2.7**  
**EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.

Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.7**  
**EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.

Fuente: Investigación Directa.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de la encuesta realizada a los jefes de los departamentos de la Empresa NOVA S.A el 75% de la población manifiesta que es necesario la aplicación de una Auditoría de Gestión y el 25% no les interesa que se lleve a cabo dicho examen, por esta razón es necesario indicar que la Auditoría de Gestión es un examen que se realiza a una empresa con el objetivo de detectar las falencias tanto en la utilización de los recursos como en la realización de las actividades en cada uno de los departamentos permitiendo así tomar decisiones correctivas.

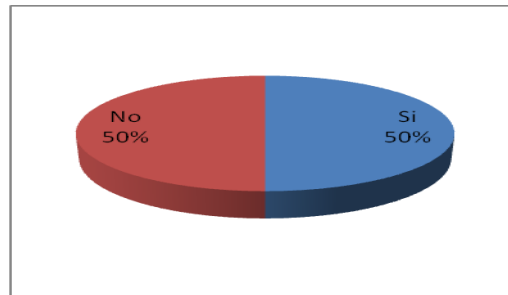
8.- ¿El personal asignado a cada área de trabajo cumple con las tareas asignadas?

**TABLA N 2.8**  
**PERSONAL ÁREA DE TRABAJO**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.8**  
**PERSONAL ÁREA DE TRABAJO**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Los jefes de los departamentos de la Empresa NOVA S.A en relación a que si cumplen o no con las tareas asignadas; que del 100% del personal encuestado, el 50% son responsables y el 50% expresa que la ubicación en los puestos de trabajo no es adecuada, se considera que no se puede cumplir con las obligaciones de cada trabajador, ya que el personal no está designado en su propio puesto de trabajo y no tiene conocimiento de las funciones encomendadas.

## 2.6 ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA NOVA S.A

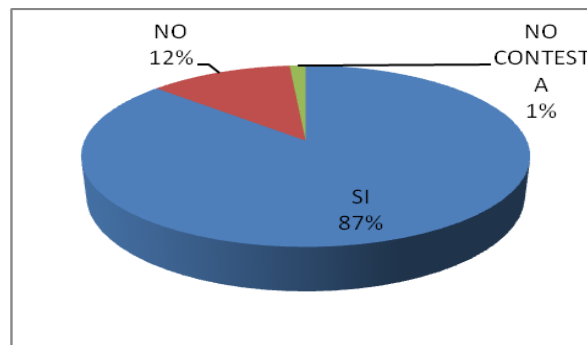
1.- ¿Existe un control permanente por parte del supervisor departamental en la producción del producto?

**TABLA N 2.9**  
**CONTROL PERMANENTE EN LA PRODUCCIÓN**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	64	87%
NO	9	12%
NO CONTESTA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.9**  
**CONTROL PERMANENTE EN LA PRODUCCIÓN**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal encuestado se determina que el 87% realizan controles permanentes en la producción, el 12% indica que no lo efectúa y el 1% no contesta, En base a la representación gráfica se puede decir que los controles permanentes en la producción son muy importantes ya que la calidad del producto cumple con las estrategias en el mercado.

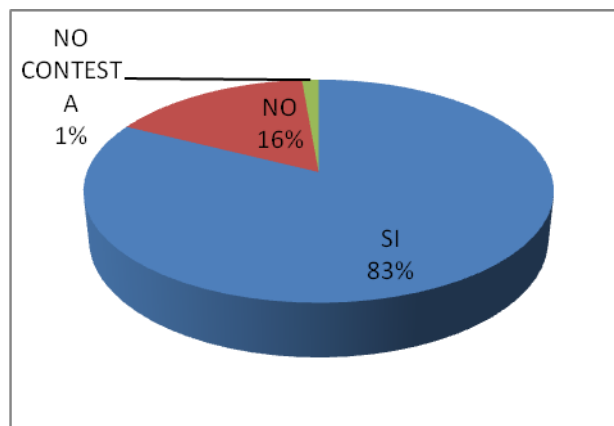
2.- ¿Las remuneraciones mensuales son puntuales y pagadas de acuerdo a los beneficios de ley?

**TABLA N 2.10**  
**REMUNERACIONES PUNTUALES**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	61	83%
NO	12	16%
NO CONTESTA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.10**  
**REMUNERACIONES PUNTUALES**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal encuestado se determina que 82% reciben remuneraciones acorde a la ley, el 16% indica que no las recibe y el 1% no contestan las interrogantes, en base a la representación gráfica se puede decir que los directivos de la empresa cumple con las nomas y leyes, sin perjudicar a los empleados ya que ellos buscan un sustento para las familias y es importante que las remuneraciones sean pagadas puntualmente.



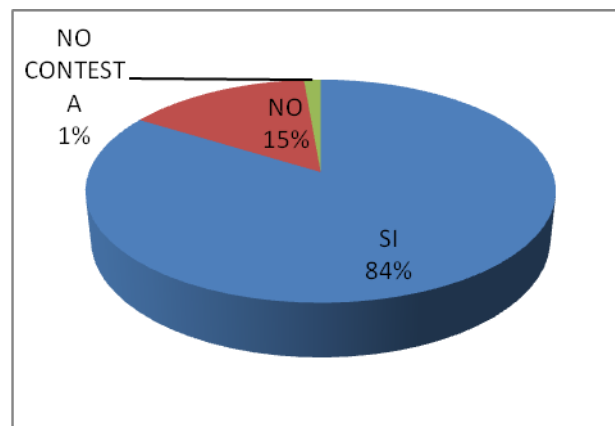
### 3.- ¿La empresa les brinda incentivos por cumplimientos de objetivos?

**TABLA N 2.11**  
**INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	62	84%
NO	11	15%
NO CONTESTA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.11**  
**INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal encuestado se determina que el 84% afirma que la empresa ofrece incentivos mientras que el 15% indica que la empresa no brinda ningún tipo de incentivos a los empleados y 1% no contestan las interrogantes, mediante la representación gráfica se puede decir que la empresa ofrece incentivos por el cumplimiento de objetivos, los mismos que permiten que la entidad se encuentre como una de las mejores en el mercado laboral.

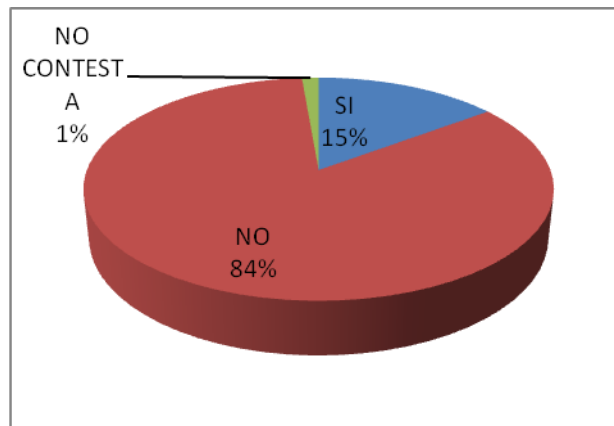
#### 4.- ¿La empresa reconoce el trabajo en horas extras?

**TABLA N 2.12**  
**TRABAJO HORAS EXTRAS**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	11	15%
NO	62	84%
NO CONTESTA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.12**  
**TRABAJO HORAS EXTRAS**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% del personal encuestado manifiesta que el 15% reciben el pago por el trabajo de las horas extras, mientras que el 84% indica que no son remunerados por el trabajo extra realizado mientras que el 1% no contestan las interrogantes, se puede decir que la empresa no considera ningún tipo de pago adicional fuera de tiempo, es importante aclarar que las horas extras es un derecho que percibe un trabajador y que se lo debe cumplir.

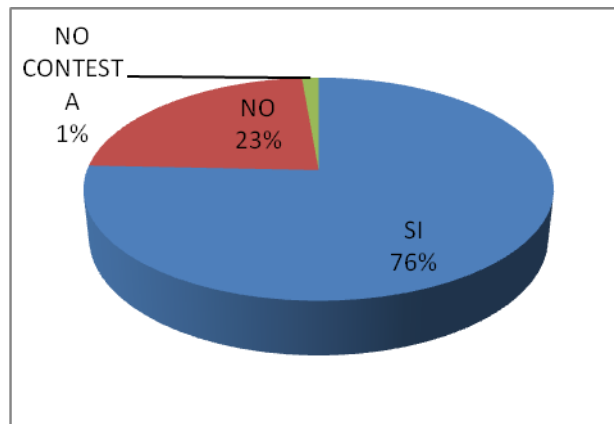
5.- ¿Existe un registro de control en el horario de entrada y salida de los trabajadores?

**TABLA N 2.13**  
**HORARIO DE ENTRADA Y SALIDA DE TRABAJO**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
SI	56	76%
NO	17	23%
NO CONTESTA	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

**GRÁFICO N 2.13**  
**HORARIO DE ENTRADA Y SALIDA DE TRABAJO**



Elaborado por: Cristina Duque y Rocío Hidalgo.  
Fuente: Investigación Directa.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal encuestado dice que el 76% afirma que el personal cumple con los horarios, mientras que el 23% manifiesta breves atrasos al tiempo establecido y el 1% no contestan las interrogantes, en base a la representación gráfica se puede decir que los horarios de trabajo son de vital importancia tanto para los trabajadores como para la empresa, conformando un equipo de trabajo en el que se respeten las normativas de entrada y salida de la empresa.

## **2.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LAS ENCUESTA APLICADAS.**

### **CONCLUSIONES**

- ✓ En base a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los jefes departamentales de la empresa se puede apreciar que existe un desconocimiento en lo referente a la Auditoría de Gestión; así como los beneficios que esta brinda, sin embargo el cambio es indispensable para reajustar la gestión o la organización en la empresa, ya que ello conlleva a la toma de decisiones efectivas por parte del gerente.
  
- ✓ Se considera que el personal recibe todos los beneficios que van acorde a la ley sin embargo se da a conocer que las horas extras no son remuneradas por lo que nuestra perspectiva se reflejaría al pago de sus beneficios para que no provoquen dificultades posteriores.
  
- ✓ Se ha determinado que la mala aplicación del Sistema de Control Interno en la empresa origina que los recursos sean utilizados de forma diferente para lo que son destinados, además se considera que el personal no maneja un control adecuado de los recursos, ocasionando una pérdida significativa a la entidad.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Los cinco departamentos de la empresa tendrían que conocer los beneficios que brinda la Auditoría de Gestión, tomando en cuenta que permitirá cumplir las metas, objetivos y alcances para un mejor manejo en coordinación entre sus jefes departamentales.
  
- ✓ Las remuneraciones del personal son obligatorias después del tiempo acordado entre el empleado y el empleador ya que la tabla sectorial establecida manifiesta que el horario de un trabajador es de 8 horas al día luego de ellas será remuneradas como extras.
  
- ✓ Se debe aplicar de manera correcta el Sistema de Control Interno ya que el personal solo conoce su conceptualización pero no está sujeto al mismo, para que los recursos sean empleados en las actividades que son importantes para la institución, ya que el Control Interno ayuda a salvaguardar los recursos de las empresas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA NOVA S.A UBICADA EN LASSO km 20 PANAMERICANA NORTE DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO CONTABLE DEL 01º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

#### **3.1 DISEÑO DE LA PROPUESTA.**

##### **3.1.1 Introducción.**

La finalidad de la propuesta es examinar las actividades que realizan los miembros de la Empresa NOVA S.A en cada uno de los departamentos, permitiendo establecer el grado de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología del período contable del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009.

En éste capítulo se efectuará la Auditoría de Gestión llevando a cabo los pasos establecidos; detallándose en tres archivos como son: archivo de planificación que se relaciona en la presentación y contrato de la firma auditora; archivo permanente

corresponde a información que otorga la entidad, archivo corriente que consiste en la ejecución misma de la auditoría y por último emite conclusiones y recomendaciones en el informe final

Una vez llevado a cabo la Auditoría, el auditor está libre de responsabilidad en la toma de decisiones por parte de la gerencia en caso de aplicar las sugerencias emitidas por el auditor, salvo sea las responsabilidades que recaen en él durante la aplicación de la Auditoría.

### **3.1.2 Justificación**

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy en día un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta Auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

El papel que juega la Empresa NOVA S.A en la ciudad de Latacunga en el desarrollo social y económico es de vital importancia, por ser una entidad que brinda sus servicios y productos a la comunidad para satisfacer sus necesidades prioritarias. El

estudio propuesto se encamina a dar solución a los problemas presentados en la Empresa NOVA S.A a través de la aplicación de procedimientos y técnicas que se constituyen en herramientas necesarias para delimitar el problema tanto interno como externo.

En este contexto la Empresa NOVA S.A no ha sido sujeto de estudio para la realización de una Auditoría de Gestión que le permita evaluar la eficiencia, eficacia, ética, economía y el campo ecológico para orientar su gestión y alcanzar la competitividad en el mercado laboral.

### **3.1.3 Objetivos.**

#### **3.1.3.1 Objetivo General.**

Aplicar una Auditoría de Gestión a la Empresa NOVA S.A con la utilización de herramientas adecuadas, que permita evaluar la calidad de gestión para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

#### **3.1.3.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ Recopilar la información de la Empresa NOVA S.A empleando el análisis FODA
- ✓ Evaluar la gestión de los directivos de la empresa para proponer soluciones a los problemas encontrados durante la ejecución de la Auditoría.
- ✓ Emitir un informe que contenga las posibles conclusiones y recomendaciones que puedan ser aplicadas en la empresa.