



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**Auditoría de gestión al departamento ventas de publicidad de
Edicentral S.A.- Diario La Hora de la ciudad de Santo Domingo, año
2010.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Rivas Pacheco, Lucy Cecilia

DIRECTORA: Solano de la Sala Torres, María Augusta, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctora.

María Augusta Solano de la Sala Torres

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de titulación: **“Auditoría de gestión al departamento ventas de publicidad de Edicentral S.A.-Diario la Hora de la ciudad de Santo Domingo, año 2010”**, realizado por **Rivas Pacheco, Lucy Cecilia**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio de 2014

f) -----

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, **Rivas Pacheco Lucy Cecilia**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: “Auditoría de gestión al departamento ventas de publicidad de Edicentral S.A.- Diario La Hora de la ciudad de Santo Domingo, año 2010”, siendo la Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....

Rivas Pacheco Lucy Cecilia

CI: 1715873681

DEDICATORIA

A Dios Nuestro Señor y a la Virgen del Cisne por iluminar cada paso de mi vida, a mis padres maravillosos de quienes he recibido ejemplo de amor, comprensión, perseverancia y me han apoyado arduamente para lograr la culminación de esta meta tan anhelada; también a mis hermanos que supieron alentarme en todo momento y a mis verdaderos amigos que siempre estuvieron presentes para darme sus palabras de aliento.

AGRADECIMIENTO

Al culminar la carrera universitaria; quiero dar gracias a Dios y expresar mí sincera gratitud a mi Universidad, a sus autoridades por haber llevado adelante este programa; a mi Directora de Tesis y a su vez a todo el personal en conjunto ya que me brindaron la oportunidad de lograr la obtención del título académico.

Al personal de Diario la Hora por las facilidades brindadas y por la colaboración ofrecida durante todo el desarrollo de la investigación.

Y a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su colaboración para poder llevar a cabo la realización del presente trabajo.

LA AUTORA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	¡ERROR!
MARCADOR NO DEFINIDO.	
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Antecedentes de la empresa	6
1.1.1 Descripción de la empresa.	6
Gráfico 1 Evolución del desarrollo técnica del periódico La Hora	8
1.2 Base legal	9
1.2.1 Capital social para la constitución de la empresa Edicentral S.A.-Diario la Hora.....	10
CUADRO N° 1	10
Capital social para la constitución de la empresa Edicentral S.A. Diario la Hora.	10
1.2.2 Nómina de accionistas actual de Edicentral S.A. Diario la Hora vigente al 31 de diciembre de 2010. 11	11
CUADRO N° 2	11
Nómina de accionistas actual de Edicentral S.A.-Diario la Hora vigente al 31 de diciembre de 2010.	11
1.3 Organigrama estructural de Edicentral S.A – Diario la Hora.....	11
Gráfico 2: Organigrama estructural de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo	12
Gráfico 3: Organigrama estructural tipo de una sucursal de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo.....	13
Gráfico 4 : Organigrama estructural del departamento de publicidad de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo	14
Gráfico 5: Organigrama de posición del departamento de publicidad de Edicentral S.A.- Diario La Hora	15

Gráfico 6: Organigrama funcional de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo.....	16
1.3.1 Manual de funciones a nivel institucional (Rivas, 2011).	17
1.3.1.1 Junta general de accionistas:	17
1.3.1.2 Gerencia general.	17
1.3.1.3 Gerencia administrativa.	17
1.3.1.4 Departamento de redacción y edición.	17
1.3.1.5 Departamento de publicidad.	18
1.3.1.6 Funciones por puestos de trabajo del departamento de publicidad.	18
1.3.1.6.1 Gerencia administrativa.	18
1.3.1.6.2 Coordinadora de ventas.	19
• ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA DE FECHAS PARA TURNOS DE VENTANILLA DE EJECUTIVOS DE VENTA.....	20
1.3.1.6.3 Secretaria-recepcionista de anuncios.	20
• REVISAR LAS PUBLICACIONES DE LOS BANCOS (ANULACIONES) Y CRUZAR CON LAS SOLICITUDES EMITIDAS.....	21
1.3.1.6.4 Ejecutivas de ventas.	21
1.3.1.6.5 Diseñador gráfico.	22
1.3.1.6.6 Departamento de circulación y suscripciones	23
1.3.1.6.7 Departamento de contabilidad.	23
1.3.2 Misión	23
1.3.3 Objetivos	23
1.3.4 Visión del Diario la Hora.....	24
1.3.5 Valores.	24
1.3.6 Objetivos	25
1.3.7 Plan estratégico para el departamento de publicidad de Edicentral S.A-Diario la Hora.	26
Gráfico 7 : Plan estratégico	26
1.3.7.1 Diagnóstico departamental.	27
Tabla N. 2 Matriz FODA	27
1.3.7.2 Estrategias.....	27
1.3.7.3 Diagnóstico del departamento de ventas de publicidad.	28
1.3.7.4 Misión del departamento de ventas de publicidad.	29
1.3.7.5 Visión del departamento de ventas de publicidad.	29
1.3.7.6 Valores del departamento de ventas de publicidad.	29
1.3.7.7 Objetivos del departamento de ventas de publicidad.	29
CAPÍTULO II.....	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1. Marco Teórico de la Investigación.	31
2.1.1. Auditoría	31
2.2. Clasificación de la auditoría.....	31
2.2.1. Por el modo de ejercer la auditoría.	31
2.2.1.1. Auditoría externa.....	31

2.2.1.2.	<i>Auditoría interna</i>	32
2.2.2.	Clasificación por el área objeto de examen.....	32
2.2.2.1.	<i>Auditoría financiera</i>	32
2.2.2.2.	<i>Auditoría administrativa</i>	33
2.2.2.3.	<i>Auditoría operacional</i>	33
2.2.2.4.	<i>Auditoría informática</i>	33
2.2.2.5.	<i>Auditoría gubernamental</i>	33
2.3.	Auditoría de gestión	33
2.3.1.	Concepto de gestión.....	34
2.3.2.	Concepto de control.....	34
2.3.3.	Concepto de control de gestión.....	34
2.3.4.	Concepto de auditoría de gestión.....	34
2.3.5.	Importancia de la auditoría de gestión.....	34
2.3.5.1.	<i>Eficiencia</i>	35
2.3.5.2.	<i>Eficacia</i>	35
2.3.6.	Propósitos de la auditoría de gestión.....	35
2.3.7.	Objetivos de la auditoría de gestión.....	35
2.3.8.	Alcance de la auditoría de gestión.....	36
2.3.9.	Programa de auditoría de gestión.....	37
2.3.10.	Instrumentos para el control de gestión.....	38
2.3.11.	Ámbito y objetivo general de auditoría de gestión pública.....	38
2.4.	Fases de la auditoría de gestión	39
2.4.1.	Fase I: Conocimiento preliminar.....	39
2.4.1.1.	<i>Papeles de trabajo</i>	39
2.4.1.2.	<i>Indicadores de gestión</i>	39
2.4.1.3.	<i>Indicadores de cumplimiento</i>	39
2.4.1.4.	<i>Indicadores de evaluación</i>	39
2.4.1.5.	<i>Indicadores de eficiencia</i>	40
2.4.1.6.	<i>Indicadores de eficacia</i>	40
2.4.1.7.	<i>Indicadores de control de gestión</i>	40
2.4.1.7.1.	Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	40
2.4.1.7.2.	Indicadores de gestión universalmente utilizados.....	41
2.4.1.7.3.	Uso de indicadores en auditoría de gestión.....	43
2.4.2.	Fase II: Planificación.....	43
2.4.2.1.	<i>Revisión y análisis de la información</i>	44
2.4.2.2.	<i>Control interno</i>	44
2.4.2.3.	<i>Clasificación del control interno</i>	45
2.4.2.3.1.	Control interno administrativo.....	45
Métodos, medidas y procedimientos que tienen.....		45
2.4.2.3.2.	Control interno contable.....	45
Gráfico 8 : Flujo del proceso de auditoría de gestión.....		46
2.4.3.	Fase III: Ejecución.....	47
2.4.3.1.	<i>Papeles de trabajo</i>	47
2.4.3.1.1.	Archivo Permanente o Continuo.....	49
2.4.3.1.2.	Archivo corriente.....	49
2.4.3.1.3.	Índices y referenciación.....	49
2.4.3.2.	<i>Evaluación de los riesgos</i>	50

2.4.3.2.1.	Externos.....	51
2.4.3.2.2.	Internos.....	51
2.4.3.3.	<i>Métodos de evaluación.</i>	51
2.4.3.3.1.	Cuestionarios.....	52
2.4.3.3.2.	Flujogramas.....	52
	Gráfico 9: Simbología de Flujo diagramación.....	53
2.4.3.3.3.	Matrices.....	54
	Gráfico 10: Ventajas y desventajas de las narrativas y matrices.....	54
2.4.3.3.4.	Combinación de métodos.....	55
	Gráfico 11: Ventajas y desventajas de cuestionarios y flujogramas.....	55
2.4.3.4.	<i>Riesgos de auditoría.</i>	55
2.4.3.4.1.	Riesgo inherente.....	56
2.4.3.4.2.	Riesgo de control.....	56
2.4.3.4.3.	Riesgo de detección.....	56
2.4.3.5.	<i>Marcas de auditoría.</i>	57
2.4.4.	Fase IV: Comunicación de resultados.....	58
2.4.4.1.	<i>Redacción del informe de auditoría.</i>	58
2.4.4.1.1.	Exploración y examen preliminar.....	58
2.4.4.1.2.	Planeamiento.....	59
2.4.4.1.3.	Ejecución.....	59
2.4.4.1.4.	Informe.....	59
2.4.4.1.5.	Comunicación de resultados.....	60
2.4.5.	Fase V: Seguimiento.....	61

CAPÍTULO III..... 62

DESARROLLO DE LA PRÁCTICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN 62

3.1.	Desarrollo de la Práctica de Auditoría de Gestión.	63
3.1.1.	Autorización para el desarrollo de la Auditoría.....	63
3.1.2.	Hoja de índices.....	64
3.1.3.	Índice de siglas utilizadas.....	65
3.1.4.	Índice de marcas.....	66
3.1.5.	Orden de Trabajo No 001.....	67
3.1.6.	Notificación de Auditoría.....	68
3.1.7.	Notificación de Auditoría.....	69

DIARIO LA HORA 70

3.1.8.	Carta de Presentación de Auditoría.....	71
3.1.9.	Cronograma para la auditoría de gestión.....	73
3.1.10.	Planificación preliminar de la auditoría.....	74
	3.1.10.1 <i>Visita previa.</i>	75
3.1.11.	Planificación específica.....	89
	3.1.11.1. <i>Entrevista a funcionarios.</i>	89
	3.1.11.2. Archivo permanente.....	93
	3.1.11.3. <i>Matriz preliminar de riesgos.</i>	94
	3.1.11.4. <i>Evaluación de Control.</i>	96
	3.1.11.4.1. Gestión Empresarial.....	96

3.1.11.4.2. Sub departamento de facturación.....	98
3.2. Ejecución de la auditoría	102
3.2.1. Papeles de trabajo departamento de ventas de publicidad –gestión empresarial.	102
3.2.2. Papeles de trabajo sub departamento de facturación.	115
3.2.3. Papeles de trabajo sub departamento de ventas.....	122
CAPÍTULO IV.....	129
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	129
4.1 Informe de auditoría	131
4.1.1. Índice.	131
4.1.2. Información introductoria.	134
4.1.2.1. <i>Motivo del examen.</i>	134
4.1.2.2. <i>Objetivos del examen.</i>	134
4.1.2.2.1. Objetivo General.....	134
4.1.2.2.2. Objetivos Específicos.....	134
4.1.2.3. <i>Alcance del examen.</i>	134
4.1.3. Información de la Empresa.....	135
4.1.3.1. <i>Conocimiento del departamento Ventas de Publicidad.</i>	135
4.1.3.2. <i>Estructura organizacional de la empresa.</i>	135
4.1.3.3. <i>Base Legal de EDICENTRAL S.A. –Diario La Hora.</i>	136
4.1.3.4. <i>Objetivos del departamento examinado.</i>	138
4.1.3.5. <i>Comunicación de resultados.</i>	139
CAPÍTULO V.	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
5.1. Conclusiones	147
5.2. Recomendaciones:	148
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	152
ANEXO 1	153
REGLAMENTO INTERNO GENERAL DE TRABAJO.....	153
DIARIO LA HORA.....	153
DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD	155
ANEXO 2	158
Flujo gramas recomendados a Diario la Hora	158

ANEXO 3	162
PLAN DE MARKETING RECOMENDADO	162
ANEXO 4	164
PLAN DE ACCIÓN.....	164
ANEXO 5	166
INFRAESTRUCTURA.....	166

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión examina detalladamente cada aspecto operativo de la organización, por lo que en la determinación del alcance se debe considerar: logro de los objetivos institucionales, estructura organizativa, participación individual de cada empleado, verificación del cumplimiento de la normatividad general y específica, evaluación de la eficiencia y eficacia, medición del grado de confiabilidad de la información financiera y atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos.

La investigación desarrollada se refiere al desarrollo de la "Auditoría de gestión al departamento ventas de publicidad de Edicentral S.A.- Diario La Hora de la ciudad de Santo Domingo, año 2010".

Uno de los objetivos planteados en esta investigación fue establecer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos en esta investigación es el informe de auditoría de gestión para Diario La Hora de Santo Domingo, donde constan las conclusiones y recomendaciones a los directivos de la entidad para que sean aplicadas y se tome las medidas necesarias para bienestar de la organización.

PALABRAS CLAVES: Auditoría, gestión, programa de auditoria, planificación, pruebas, evidencias y técnicas.

ABSTRACT

The audit examines in detail each operational aspect of the organization , so that scoping should be considered : achieving institutional goals , organizational structure, individual involvement of each employee, verification of compliance with the general standards and specific , evaluation of efficiency and economy, measuring the degree of reliability of financial reporting and attention to the existence of ineffective or more costly procedures.

The research conducted concerning the development of "management audit to advertising sales department Edicentral SA- Journal The Hour of the city of Santo Domingo, 2010."

One of the objectives in this research was to establish the fulfillment of the vision, mission and institutional goals .

The results obtained in this research is the report of audit for Diario La Hora de Santo Domingo, which records the findings and recommendations to the directors of the entity to which they are applied and the necessary measures are taken to welfare organization.

KEYWORDS: Audit management, audit program, planning, testing, and technical evidence.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. El alcance de la evaluación de la gestión y de la información contable, financiera, legal, técnica y administrativa, estadística que son propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en cumplimiento a lo que establece el ente regulador.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados, por otro. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado.

En el Capítulo I, trata los antecedentes de diario La Hora, periódico con más ediciones regionales en Ecuador, fue fundado por primera vez en Quito el 23 de agosto de 1982. El éxito de la Hora se debe a que presta una fuerte atención a las noticias locales y provinciales sin dejar de lado las noticias nacionales e internacionales. Se publica en Quito, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Tungurahua y Zamora Chinchipe, en ediciones diferentes en cada región así como una edición nacional adicional, su base legal, los organigramas que son estructura de la empresa y su plan estratégico como la Misión, Visión, Objetivos, valores análisis FODA.

En el Capítulo II, desarrolla el marco teórico de la investigación con bibliografía actual y autores clásicos en relación a la auditoría de gestión así como procesos, indicadores y herramientas, normas de auditoría generalmente aceptadas, papeles de trabajo formatos que se utilizará en el capítulo 3.

En el Capítulo III, se ejecuta la práctica de la auditoría al diario **La Hora**, enfocándose al departamento de ventas de publicidad siguiendo las fases de auditoría del Dr. Milton K. Maldonado y el esquema de la universidad UTP, con la: planificación, de las ordenes de trabajo, notificación del inicio de la auditoría, visitas previas al diario **La Hora**, planificación preliminar, estructuración de cuestionarios evaluación del control.

El trabajo de campo y ejecución de la auditoría, formulación de programas de auditoría, cuestionario de control interno estructuración y elaboración de papeles de trabajo

formulación de marcas de auditoría a utilizar, fichas técnicas e indicadores de gestión referencias de papeles de trabajo,

El informe de auditoría, con la carta de presentación del informe, donde contiene la información introductoria motivos de la auditoría, base legal, objetivos y estructura, los resultados del examen, hallazgos.

Al terminar el trabajo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales al diario La Hora, analizadas razonablemente por la auditoría de gestión en el cumplimiento de planificación estratégica, elaboración de manuales de procedimientos, aplicación de flujo gramas y control por medio de indicadores.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Descripción de la empresa.

Edicentral S.A. es una empresa periodística que se dedica a la edición del periódico La Hora, en el cual se realizan publicaciones periódicas de contenido técnico o general.

La Hora es el periódico con más ediciones regionales en Ecuador, fue fundado por primera vez en Quito el 23 de agosto de 1982. El éxito de la Hora se debe a que presta una fuerte atención a las noticias locales y provinciales sin dejar de lado las noticias nacionales e internacionales. Se publica en Quito, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Tungurahua y Zamora Chinchipe, en ediciones diferentes en cada región así como una edición nacional adicional.

Este diario se ha propuesto la difícil tarea de promocionar el país entre los mismos ecuatorianos. La Hora se ha hecho un nombre a nivel nacional por los servicios únicos que ofrece tanto impresos como online en su página web.

La Hora apoya también el turismo nacional mediante una serie de revistas sobre cada región, que sirven no solamente para incentivar a los ecuatorianos a viajar dentro de su propio país, sino también para que conozcan sus diferentes provincias. La Hora se ha convertido en uno de los más importantes, más jóvenes y más leídos en Ecuador.

Para satisfacer las necesidades de diversas personas asentadas en varios sectores del País Diario la Hora emprendió un plan de regionalización de sus publicaciones. Es así que nace Edicentral S.A. – Diario La Hora en Santo Domingo, como una empresa editora del Diario la Hora; el 27 de enero de 1994 con el criterio de descentralizar sus acciones y cubrir mejor el mercado; esta empresa surgió con la iniciativa del Sr Francisco Vivanco en su calidad de socio fundador, desde el inicio desempeño el cargo de Director el Sr. Rafael Peñaherrera, en el área administrativa la Sra. Egda Palma Zambrano, el ámbito periodístico estuvo bajo la tutela de la Lcda. Mirian Triviño Valencia quien se desempeñó como editora y un profesional en el equipo periodístico.

Luego de cuatro años, el 12 de febrero de 1998; se crea la sucursal de EDICENTRAL S.A en Los Ríos la cual tiene sus oficinas en el cantón Quevedo y posteriormente se creó otra sucursal en Babahoyo el 04 de octubre de 2004.

Se describen como una empresa periodística con diarios regionales, de carácter local. Sus periódicos se enfocan en cubrir las necesidades de los lectores en cada comunidad, sin

dejar de lado la información del país y del mundo; cada día el lector encontrará información útil, práctica y ciertamente relacionada con su entorno.

Es realmente una ventaja competitiva la cercanía que tiene cada periódico con la comunidad y sus habitantes; lo cual permite ofrecer a sus clientes una gran cantidad de opciones para ofertar su publicidad de acuerdo a los lectores y mercados a los cuales deseen llegar.

Diario La Hora tiene un nuevo rostro y un cuerpo mejorado, lo cual fue necesario ir renovando con el paso del tiempo y las necesidades que se presentaban. Ha sido modernizado tanto el diseño como el contenido, los mismos valores que ha caracterizado siempre se conservan, pero han sido acoplados a los cambios que el mercado que requiere y exige. Su eslogan “LOQUE NECESITAS SABER” es la guía que les compromete a mantener a sus lectores y anunciantes al día con la información útil, práctica y veraz, que aporta al desarrollo de la sociedad.



Gráfico 1 Evolución del desarrollo técnica del periódico La Hora

FUENTE: DIARIO LA HORA

ELABORADO POR: LUCY RIVAS

1.2 Base legal

Edicentral S.A-Diario La Hora se constituyó en el cantón Santo Domingo provincia de Pichincha a los veinte y siete días del mes de enero de 1994 ante el Doctor Manuel José Aguirre notario Vigésimo Segundo de este cantón como una Sociedad Anónima de nacionalidad ecuatoriana cuya actividad social se regulará por las disposiciones constantes de la ley de Compañías y por las demás leyes de la República del Ecuador, teniendo como domicilio principal la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, encontrándose facultada para establecer sucursales, agencias, representaciones o cualquier otro tipo de oficinas dentro del territorio nacional o en el extranjero.

Para otorgar la escritura de constitución comparecieron los señores María Teresa Sánchez de Rivadeneira de nacionalidad ecuatoriana, casada, Gerente General de Editorial Minotauro S.A. con domicilio en la ciudad de Quito, según nombramiento que se agrega como documento habilitante; Leonardo Vivanco Riofrío, de estado civil casado, Ingeniero Civil, ecuatoriano domiciliado en la ciudad de Quito, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse.

Para tal efecto se emite la resolución Nro.94.1.1.1.0591 de la Intendencia de Compañías de Quito el 17 de marzo de 1994 y su respectiva inscripción en el Registro Mercantil el 31 de marzo de 1994 con Nro.243 tomo 28.

La compañía se constituyó con el objeto de dedicarse a la edición de diarios, semanarios, o publicaciones periódicas; edición y publicación de libros, folletos o revistas de cualquier naturaleza además de la realización de toda clase de trabajos de editorial e imprenta.

Diario la Hora se inició con un capital social de S/.5´000.000,00 dividido en 5000 acciones ordinarias y normativas. De un valor nominal de S/. 1.000,00 cada una. Con fecha 06 de noviembre de 1997 de manera unánime los accionistas presentes decidieron aumentar el capital suscrito a S/. 45´000.000,00 siendo el actual capital íntegramente suscrito y pagado de S/. 50´000.000,00 dividido en 50.000 acciones ordinarias y nominativas de S/. 1.000,00. De sures cada una; las cuales podrán ser transferibles únicamente de conformidad con lo dispuesto en el art.201 de la Ley de Compañías.

1.2.1 Capital social para la constitución de la empresa Edicentral S.A.-Diario la Hora.

CUADRO Nº 1

Capital social para la constitución de la empresa Edicentral S.A. Diario la Hora.

ACCIONISTAS	Nº ACCIÓN	CAPITAL ACTUAL	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL TOTAL
EDITORIAL MINOTAURO S.A	49.000	160.00	1800.00	1960.00
LEONARDO VIVANCO R.	500	20.00		20.00
EDGAR GODOY	500	20.00		20.00
TOTAL	50.000	200.00	1800.00	2000.00

FUENTE: Diario La Hora/Acta de aumento de capital. (Valores en dólares)

ELABORADO POR: Lucy Rivas

La Junta General de Accionistas, legalmente convocada y reunida es la máxima autoridad de la compañía y estará administrada por el Gerente General y Presidente, los cuales serán nombrados por la Junta General, pueden ser o no socios de la compañía, durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

Entre las principales atribuciones de la Junta General de Accionistas están las siguientes:

- Supervisar la buena marcha de la compañía.
- Nombrar y remover al Gerente General y Presidente de la compañía.
- Nombrar un comisario principal y su suplente.
- Acordar en cualquier tiempo la remoción de los Administradores y Comisarios, y de cualquier funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por estos Estatutos.
- Conocer y resolver sobre los Balances Generales, estados de Resultados y sobre los informes que presentan el Gerente General y Comisario.

1.2.2 Nómina de accionistas actual de Edicentral S.A. Diario la Hora vigente al 31 de diciembre de 2010.

CUADRO Nº 2

Nómina de accionistas actual de Edicentral S.A.-Diario la Hora vigente al 31 de diciembre de 2010.

CÉDULA O PASAPORTE	APELLIDOS Y NOMBRES	NACIONALIDAD	ACCIONES O APORTACIONES USD
1890139724001	EDIEPOCA S.A.	ECUADOR	\$200.00
0903555449	LOPEZ SARMIENTO JUANA DEL ROSARIO	ECUADOR	\$19.84
SE-Q-00000411	MEDIA GROUP SERVICES LLC	E.E.U.U	\$400.00
1706381355	VIVANCO ARROYO FRANCISCO	ECUADOR	\$400.00
1100008877	VIVANCO RIOFRIO FRANCISCO	ECUADOR	\$560.32
1704525342	VIVANCO RIOFRIO GLADYS	ECUADOR	\$19.84
1707252001	VIVANCO SALVADOR CLEMENTE	ECUADOR	\$400.00
TOTAL			\$2.000,00

Fuente: Diario La Hora / Formulario de Nómina de Accionistas Superintendencia de Compañías.(valores en dólares)

Elaborado por: Lucy Rivas

En caso de ausencia temporal o definitiva del Gerente General le subrogará en todos sus deberes y atribuciones el Presidente de la compañía hasta que la Junta General resuelva sobre este particular en caso de que la ausencia fuera definitiva.

Para poder ejercer su actividad comercial establecida en el Estatuto de constitución, la compañía deberá observar las siguientes regulaciones en las operaciones que efectúe.

- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Ley del IESS
- Ley de Contratación Pública
- Código de Trabajo, entre otras.

1.3 Organigrama estructural de Edicentral S.A – Diario la Hora

A continuación se presenta el organigrama estructural de la matriz de EDICENTRAL S.A.- DIARIO LA HORA, actualizado al 31 de diciembre del 2010.

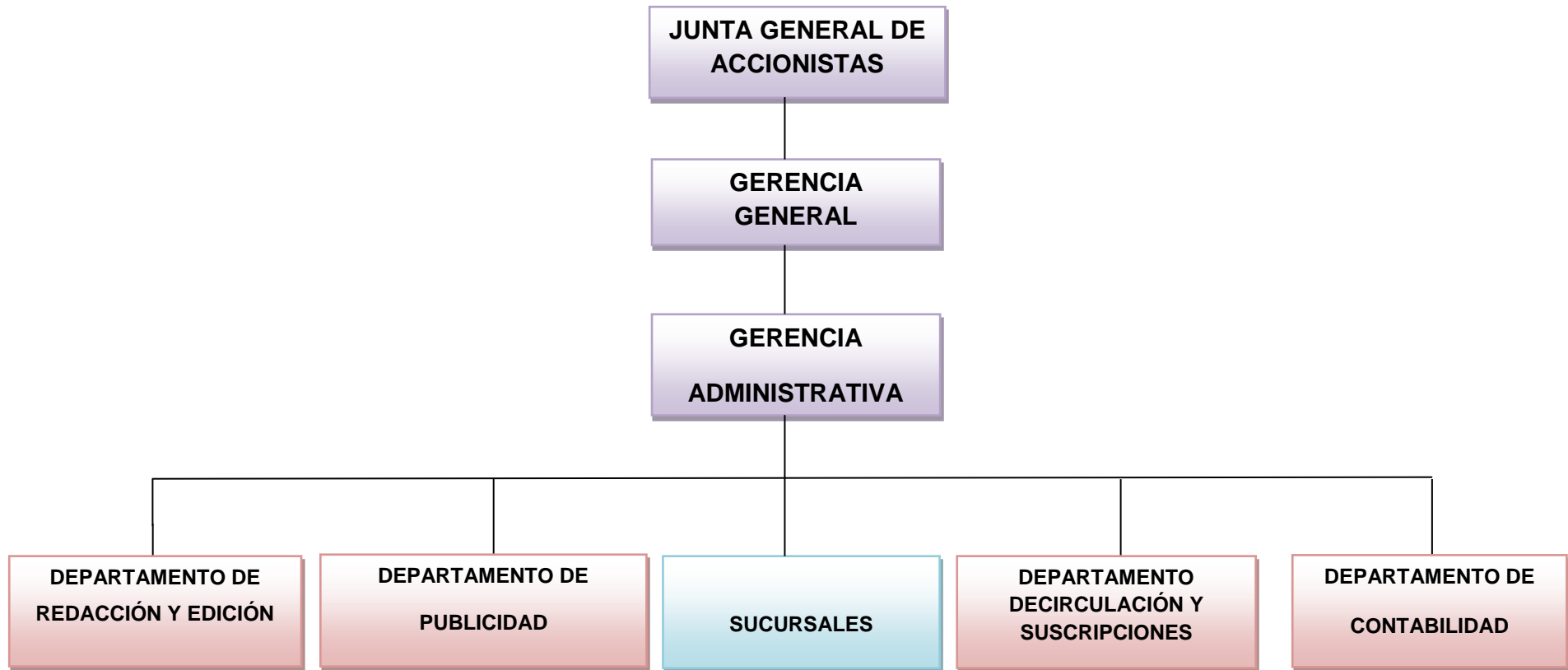


Gráfico 2: Organigrama estructural de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo

FUENTE: Diario la Hora
ELABORADO POR: Lucy Rivas

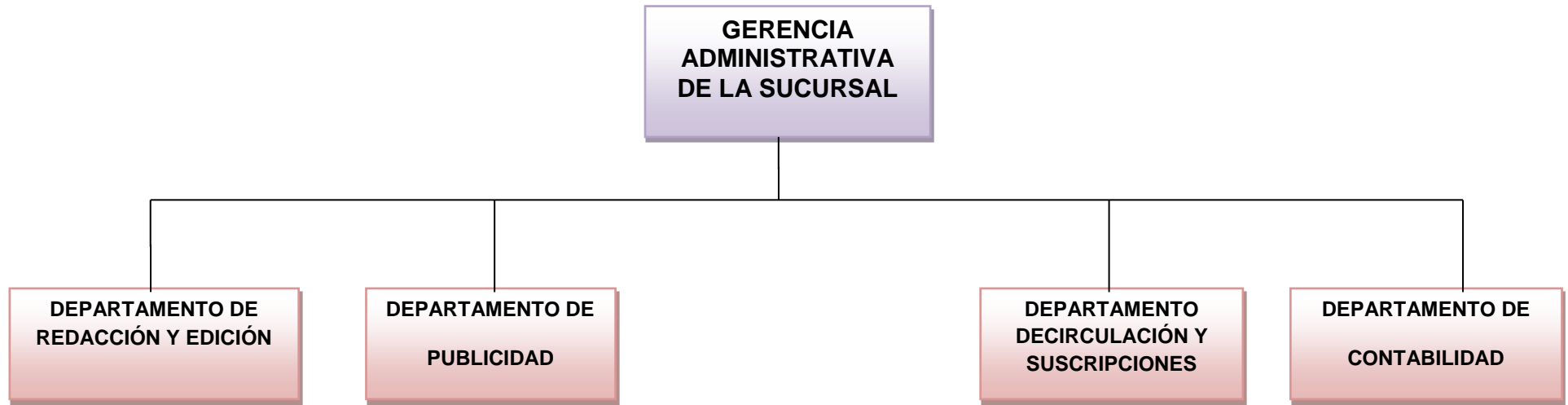


Gráfico 3: Organigrama estructural tipo de una sucursal de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo

FUENTE: Trabajo de campo diario la Hora

ELABORADO POR: Lucy Rivas

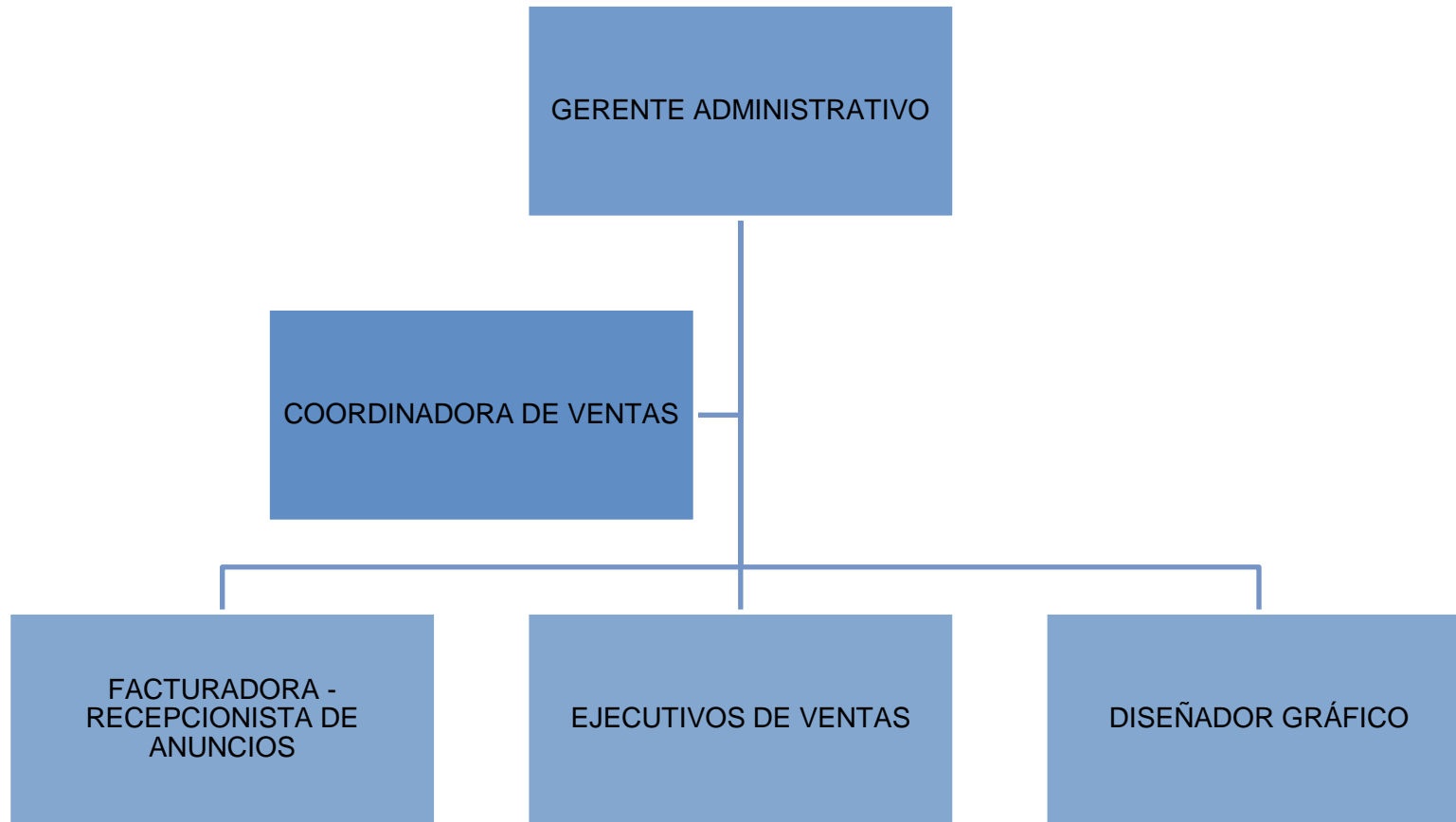


Gráfico 4 : Organigrama estructural del departamento de publicidad de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo

FUENTE: Diario la Hora

ELABORADO POR: Lucy Rivas

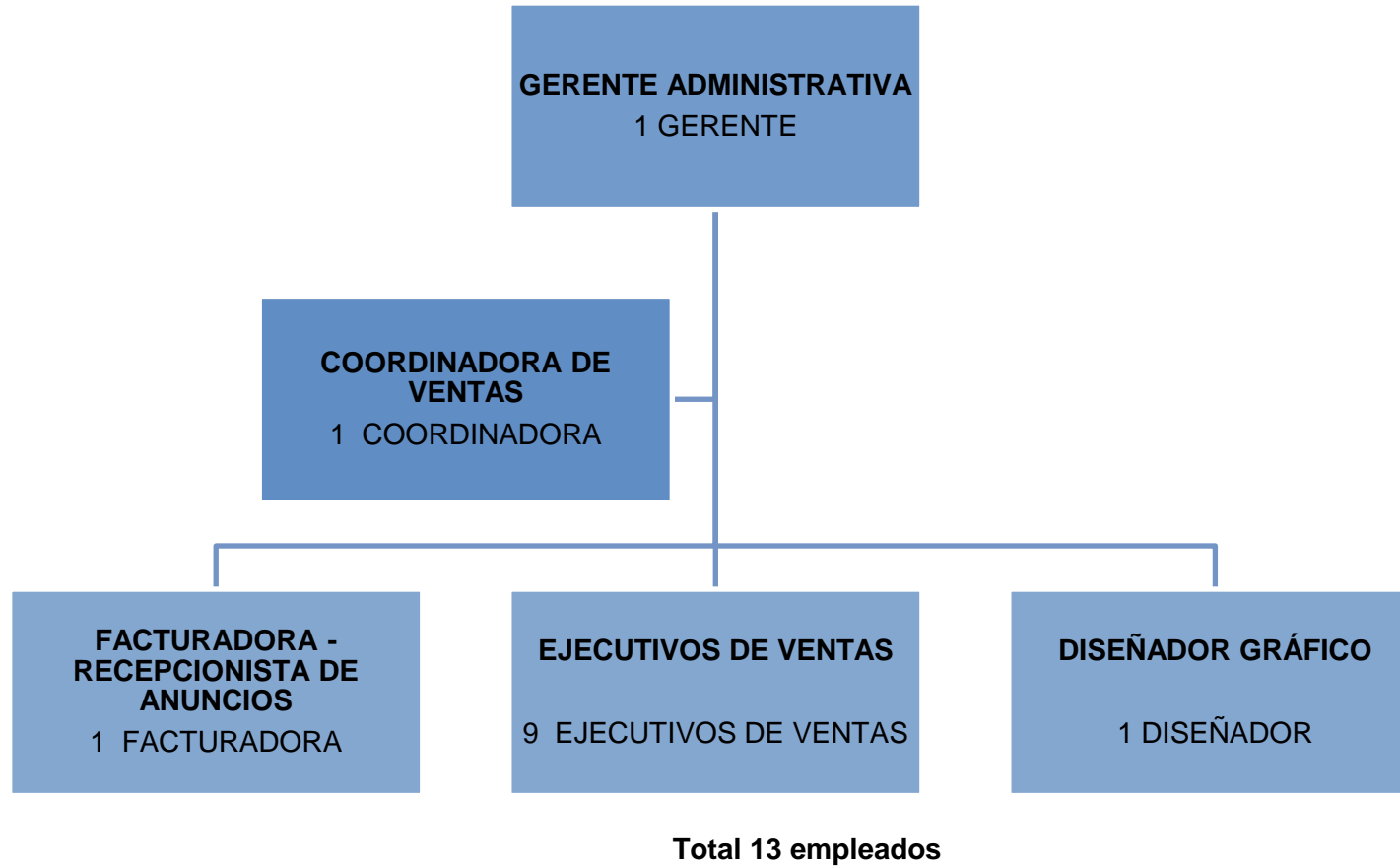


Gráfico 5: Organigrama de posición del departamento de publicidad de Edicentral S.A.- Diario La Hora

FUENTE:Edicentral S.A. Diario La Hora

ELABORADO POR: Lucy Rivas

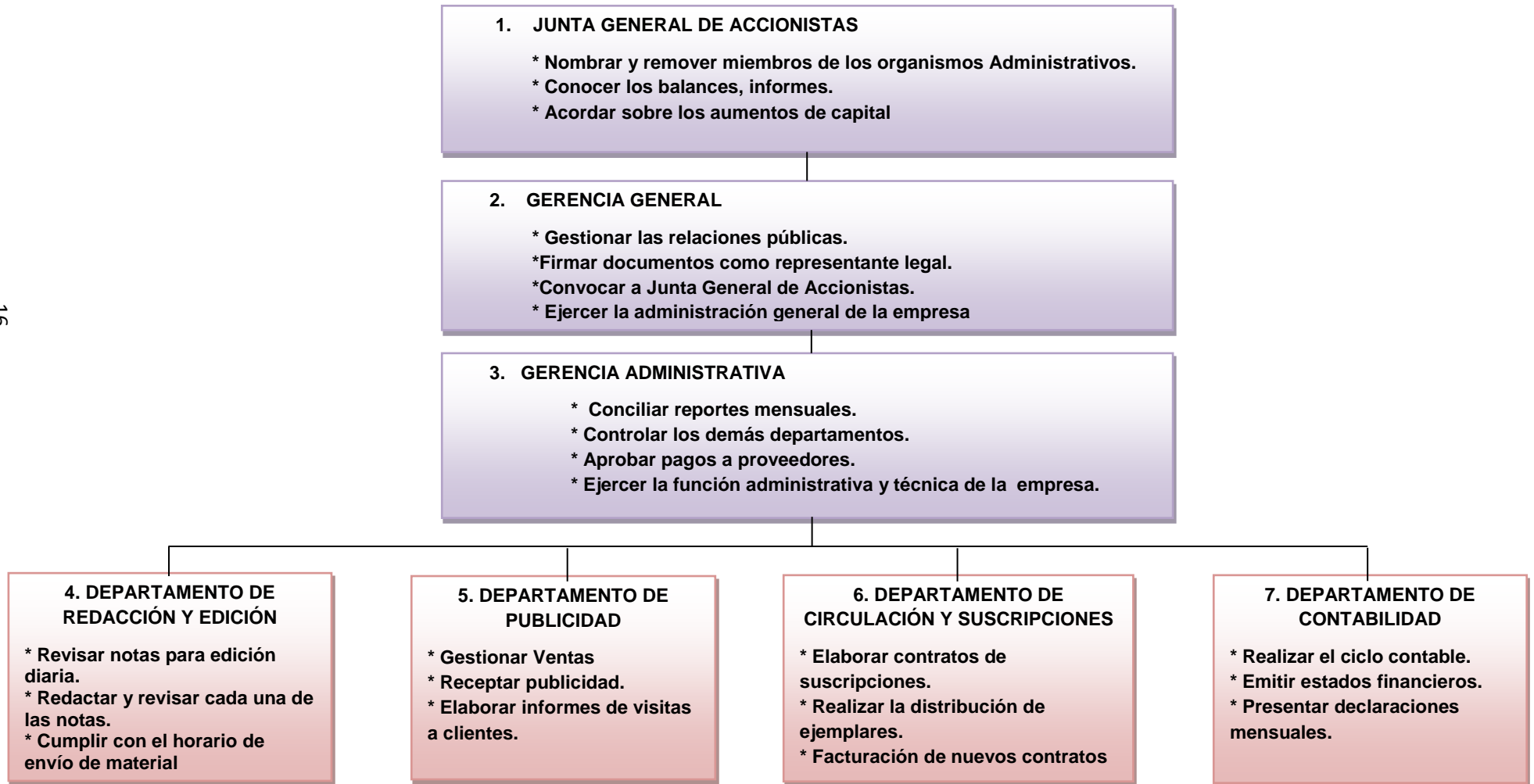


Gráfico 6: Organigrama funcional de la empresa Edicentral S.A.- Diario La Hora Santo Domingo

FUENTE: Diario la Hora

ELABORADO POR: Lucy Rivas

1.3.1 Manual de funciones a nivel institucional (Rivas, 2011).

1.3.1.1 Junta general de accionistas:

- Nombrar y remover los miembros de los organismos administrativos de la compañía cuyo cargo hubiere sido creado por el Estatuto.
- Conocer los balances, informes, auditorías que le presentaren los administradores y comisarios.
- Fijar la retribución de administradores, comisarios y demás integrantes de los organismos de administración y fiscalización.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
- Acordar sobre los aumentos de capital, fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía,
- Resolver sobre la amortización de las acciones.

1.3.1.2 Gerencia general.

- Gestionar las relaciones públicas con los clientes.
- Ejecutar funciones como el representante legal.
- Firmar documentos en representación de la empresa(contratos, informes)
- Convocar a Junta General de accionistas.
- Aprobar aumento de capital.

1.3.1.3 Gerencia administrativa.

- Conciliar reportes de gastos mensuales.
- Controlar el buen desempeño de los demás departamentos de la empresa.
- Aprobar pagos a proveedores.
- Coordinar la presentación de ofertas de servicios.
- Firmar la aprobación de la emisión de cheques.
- Asistir a la Gerencia en diversas actividades, actuando en representación de ella.
- Informar a la Gerencia sobre posibles problemas.
- Establecer parámetros de control en los demás departamentos.

1.3.1.4 Departamento de redacción y edición.

- Revisar diariamente que notas se proponen para la edición del día siguiente.
- Mantener reuniones diarias para la correcta distribución de los temas a investigar.
- Redactar y revisar cada una de las notas que van a ser publicadas.

- Verificar que las fuentes de información estén bien soportadas.
- Cumplir con la hora de envío de material para ser impreso.
- Informar de forma imparcial, veraz y objetiva.

1.3.1.5 Departamento de publicidad.

- Gestionar ventas de servicio de publicidad y otros como suplementos.
- Receptar publicidad por medio de visitas continuas a los clientes potenciales.
- Elaboración de proformas para clientes potenciales.
- Realizar un contacto personalizado con el cliente.
- Elaboración de informes sobre las visitas diarias a los clientes (Rivas, 2011).
- Elaborar reportes de ventas mensuales.
- Facturar los diferentes servicios a ser vendidos.
- Entregar las facturas en el domicilio de los clientes si fuere el caso.

1.3.1.6 Funciones por puestos de trabajo del departamento de publicidad.

1.3.1.6.1 Gerencia administrativa.

Funciones general

- Controlar el buen desempeño de los miembros del departamento.
- Coordinar la presentación de ofertas de servicios.
- Planificar las diferentes actividades a realizarse.

Funciones diarias

- Revisar que la planificación de las diversas metas propuestas sean ejecutados.
- Observar la edición del periódico con las respectivas publicidades para emitir observaciones a la asesora de la cuenta.
- Recomendar cuentas potenciales de clientes que no pautan en el periódico.
- Establecer presupuestos para ejecutivos de ventas.
- Apoyar el cierre de venta de clientes que lo ameriten.
- Manejar cuentas de clientes oficiales (municipios, gobiernos provinciales).
- Revisar los informes de las visitas diarias a clientes.
- Aprobar descuentos o bonificaciones a clientes especiales.

Funciones mensuales

- Revisar si los presupuestos se están cumpliendo según lo planificado.

- Realizar reuniones cada semana con ejecutivos de venta para revisar cómo marcha la planificación.
- Emitir informes de resultados a la Gerencia General.
- Solicitar material de promoción para clientes en ediciones especiales.

Funciones anuales

- Elaborar el presupuesto de ventas en conjunto con la coordinadora de ventas.
- Planificar los suplementos y guías que van a circular a lo largo del año
- Aprobar el cuadro de turnos de ejecutivos en ventanilla.

Funciones eventuales

- Asistir a eventos auspiciados.
- Aprobación de auspicios solicitados (Rivas, 2011).

1.3.1.6.2 *Coordinadora de ventas.*

Funciones generales

- Coordinar las visitas a los clientes con cada ejecutiva.
- Supervisar que las ejecutivas de ventas cumpla con las visitas planificadas.
- Observar el rendimiento de los ejecutivos de ventas.

Funciones diarias

- Elaboración de pautas de publicidad.
- Elaboración de machotes (un borrador en miniatura del periódico donde se ubica los espacios publicitarios que ya han contratado los clientes).
- Elaborar las rutas de visitas de posibles clientes.
- Coordinar todos los anuncios que concreten las ejecutivas de ventas.
- Apoyar en la recepción de anuncios en ventanilla.
- Atención al cliente.
- Supervisar y controlar que el diseñador de publicidad cumpla con los artes encomendados.
- Emitir un informe diario de las visitas realizadas por las asesoras a Gerencia Administrativa.

Funciones anuales

- Planificación anual de suplementos y especiales para cada asesora de ventas, elaboración y envío a Gerencia Administrativa.
- Elaboración de cuadros de guías diarias y semanales.
- Elaboración del cronograma de fechas para turnos de ventanilla de ejecutivos de venta.

Funciones eventuales

- Elaborar diseños que se requieran de manera urgente.
- Cubrir la recepción de anuncios en ventanilla cuando no está la recepcionista.

1.3.1.6.3 *Secretaria-recepcionista de anuncios.*

Funciones generales

- Atención al cliente en oficina.
- Realizar la facturación de las publicidades en general.
- Ordenar la pauta de publicidad físicamente (seleccionando las publicidades que salen en los diferentes días y archivarlas) (Rivas, 2011).

Funciones diarias

- Atención al cliente interno y externo.
- Facturación de ventas del departamento de publicidad.
- Seleccionar la pauta que sale el día siguiente para remitirla a la coordinadora de ventas.
- Remitir a los diagramadores los diversos anuncios de clasificados.
- Coordinar con diagramadores respecto a algún texto de los anuncios solicitados por ventanilla.
- Cuadre diario de caja de facturas de contado.
- Entregar la caja cuadrada al departamento de contabilidad con su respectivo reporte.
- Entregar las facturas de la caja diaria tomando en cuenta la secuencia de las facturas de contado y crédito.
- Solicitar previamente la autorización para la facturación de publicidades de crédito.

Funciones mensuales

- Revisar las publicaciones de los bancos (anulaciones) y cruzar con las solicitudes emitidas.

Funciones eventuales

- Elaborar cartas de contestación a oficios.

1.3.1.6.4 *Ejecutivas de ventas.*

Funciones generales

- Visitar a los clientes en sus domicilios o negocios.
- Dar asesoría al cliente sobre la publicidad que amerita su negocio o anuncio.
- Servicio al cliente en ventanilla.
- Recaudación de Facturas.
- Aprobación de artes que solicitan los clientes.

Funciones diarias

- Visitar a los clientes para ofrecerles de acuerdo a la planificación las diferentes guías o especiales en las cuales pueden anunciar sus negocios.
- Visita de cortesía a clientes que no pautan publicidades en especiales.
- Hacer aprobar del cliente los artes que se van a publicar al siguiente día.
- Reservar los espacios de publicidad para los clientes hasta el mediodía, si el cliente lo solicita para el día siguiente.
- Elaborar un informe diario de las visitas realizadas a clientes según planificación, el cual se lo remite a la coordinadora de ventas.
- Asistir a las reuniones con gerencia.

Funciones mensuales

- Ofrecer a los clientes las guías que se publican el periódico para que puedan publicar sus publicidades.
- Cumplir con el presupuesto establecido.
- Elaborar y entregar un listado de ventas del mes para el respectivo pago de comisiones (Rivas, 2011)

Funciones anuales

- Elaborar la planificación anual en conjunto con su coordinadora en el que establecerán que suplementos van a sacar al mercado con el cual cada ejecutiva sabe por qué edición especial debe trabajar.

Funciones eventuales

- Facturación y recepción de anuncios en ventanilla de acuerdo al turno que tenga.
- Asistir a eventos dependiendo de la industria que maneje cada ejecutiva, con el cual se puede lograr mejor afinidad con el cliente.

1.3.1.6.5 *Diseñador gráfico.*

Funciones generales

- Elaboración de artes
- Corrección de artes

Funciones diarias

- Planificación en conjunto con la coordinadora de ventas.
- Elaborar los artes que según planificación son primordiales para la edición del día siguiente.
- Revisar el arte previamente con la ejecutiva de la cuenta.
- Imprimir los artes para que sean aprobados por los clientes (Rivas, 2011)

Funciones mensuales

- Elaborar los artes que saldrán en los diversos suplementos planificados previamente.
- Realizar turnos de diagramación de anuncios clasificados dos fines de semana al mes.
- Realizar la confirmación del envío del material de los suplementos a la planta impresora.

Funciones eventuales

- Realizar la diagramación del periódico en el caso de que la encargada no esté laborando.

1.3.1.6.6 *Departamento de circulación y suscripciones*

- Elaborar contratos de suscripciones de periódicos.
- Realizar visitas a los diferentes sectores de la ciudad para verificar posibles suscripciones.
- Realizar la adecuada distribución de los ejemplares a los diversos puntos de venta.
- Supervisar la adecuada entrega de suscripciones a los clientes.
- Resolver problemas que se presentan por algún inconveniente en la distribución de los ejemplares.
- Realizar la facturación del nuevo contrato de suscripciones.

1.3.1.6.7 *Departamento de contabilidad.*

- Realizar el ciclo contable y llevar a cabo el cierre de operaciones mensual.
- Emitir los estados financieros que respaldan la operación de la empresa.
- Revisar y conciliar las diferentes cuentas contables.
- Conciliar la cuenta Bancos, y efectuar las reposiciones de Caja Chica,
- Presentar declaraciones mensuales de impuestos junto al ATS.
- Mantener los archivos contables con la respectiva documentación soporte
- Verificar estados de cuenta de clientes para aprobar los créditos para facturación.

1.3.2 Misión

Diario La Hora es una entidad dedicada a edición, reproducción y distribución de periódico a nivel local y en todo el Ecuador, se proponen servir de forma independiente, pluralista, democrática, alternativa y apegada sin claudicaciones a la verdad, informando, educando, entreteniéndolo y custodiando los nobles intereses.

1.3.3 Objetivos

- Producir medios de comunicación regionalizados, comprometidos únicamente con la comunidad constituyéndonos en la mejor fuente informativa.

- Nuestra compañía se basa en la independencia, el pluralismo y la credibilidad y está sustentada en los más altos valores morales y éticos.
- Mantener políticas claras y transparentes en nuestras relaciones comerciales, lo que permite un crecimiento razonable y sustentado de la empresa y de su recurso humano.

1.3.4 Visión del Diario la Hora

Ser una empresa comunicacional modelo comprometida socialmente, en la cual asumirá la responsabilidad directa en la calidad del producto y del servicio. En el corto plazo. Seguir creciendo, ampliando nuestro público lector y nuestro portafolio de productos y servicios, afianzando nuestro liderazgo y posicionamiento de marca; ser una empresa innovadora enfocada en el mejoramiento continuo en todas las áreas; y, mantener buenas relaciones con los lectores, anunciantes y colaboradores.

1.3.5 Valores.

Debido a que en Edicentral S.A.- Diario La Hora, no se tiene definido los valores que serán orientadores de la conducta del personal de la empresa me permito citar los siguientes:

- **Honestidad**
Por cumplir con el trabajo, realizar las tareas propias del cargo dentro del tiempo laboral establecido, con el mayor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos, evitando el desperdicio y con el debido cuidado.
- **Responsabilidad**
Al cumplir los deberes y obligaciones del puesto que desempeña, respetando la normativa, los procedimientos, plazos etc. Además de conocer los parámetros con base en los cuales se evaluará un desempeño” (Rivas, 2011).
- **Respeto y buen trato**
Al demostrar la capacidad que brinda la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la cual se relaciona como producto de su trabajo. Además de propiciar un ambiente de alegría.

- **Compromiso**

Demostrando una actitud persistente, poniendo toda su capacidad, voluntad y determinación para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado. Además de pensar en el futuro de la empresa y sentirse responsables de ayudar a construirlo.

- **Compañerismo y cooperación.**

Al ser responsable y realizar el trabajo individual que le corresponde y participando y colaborando activamente con el trabajo de los demás.

- **Trabajo en equipo**

Compartir un ambiente de integración, amistad y leal colaboración, donde el espíritu solidario es lo que permite sumar esfuerzos para multiplicar logros.

- **Servicio**

Al atender con cordialidad a los clientes internos y externos, brindándoles respuestas adecuadas. Siempre enfocándose a superar las expectativas.

1.3.6 Objetivos

- Incrementar los clientes brindando un óptimo servicio informativo, publicitario y servicio, cumpliendo con la misión como medio de comunicación.
- Lograr un incremento de las nuevas sucursales a nivel nacional a través del esfuerzo continuo de nuestros colaboradores, para la obtención de resultados económicos positivos.
- Conseguir que en el departamento de facturación, ingresen los pedidos al sistema y puedan ser despachados en el menor tiempo.
- Para dar un mejor servicio en la entidad, es importante incrementar la capacitación del personal del departamento de publicidad de la entidad.
- Para obtener mejores resultados, es importante incrementar los clientes utilizando las estrategias de mercado actual.

1.3.7 Plan estratégico para el departamento de publicidad de Edicentral S.A-Diario la Hora.



Gráfico 7 : Plan estratégico

Fuente: Milton K. Maldonado

Responsable: Rivas Pacheco Lucy Cecilia

El plan estratégico se sustenta en el desarrollo de los elementos fundamentales que definen la eficiente y eficaz administración de la empresa en el logro de sus objetivos planteados. Sin embargo, en esta parte es importante proceder previamente a un diagnóstico, en razón que el departamento de ventas de publicidad no cuenta con esta herramienta.

1.3.7.1 Diagnóstico departamental.

Tabla N. 2 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sólida presencia de nuestros servicio y productos en la región • Atención personalizada al cliente. • Trabajo en equipo. • Personal predispueto. • Personal capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar el mercado de las parroquias y cantones que rodean la provincia de Santo Domingo que no son cubiertas con nuestro producto ni el de la competencia. • Llegar a más lectores por medio de la página web y redes sociales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación entre superiores y subordinados. • Lentitud en el sistema de facturación. • Exceso de ruido en las oficinas. • Falta de equipos de computación. • Insuficiente material de promoción de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores con atracción sensacionalista de baja cultura, que permite el alejamiento de la demanda a la competencia(Periódico Centro) • Impuesto IVA al papel periódico, que permite subida de costos de producción. • Continuas campañas de gobierno en contra de los medios de comunicación.

Fuente: Investigación de Campo Departamento Ventas de Publicidad de Edicentral S.A.-Diario la Hora

Elaborado por: Lucy Rivas

1.3.7.2 Estrategias.

- Mantener la trayectoria histórica del periódico para mantener la presencia en el mercado.
- Mantener la atención personalizada al cliente a fin de no perder el mercado.
- Mantener capacitaciones continuas que permitan el trabajo en equipo.
- Mejorar la motivación en las técnicas actuales a fin de sostener la autoestima empresarial del empleado.
- Fomentar información educativa que despierte la atención y novedad de nuestro cliente.

- Analizar la posibilidad del empleo de la materia prima más económica.
- Mantener prudencia (editores, redactores, periodistas) en la información política para mostrar nuestro producto sin negativismos ante el gobierno.
- Definir y desarrollar un estudio de mercado que permita identificar la captación de nuevos mercados y la demanda insatisfecha.

1.3.7.3 Diagnóstico del departamento de ventas de publicidad.

El departamento de ventas de publicidad mantiene fortalezas considerables en base a una sólida presencia que tiene el Diario La Hora en la región, ya que lleva 17 años en el mercado santodomingueño, la atención que reciben los clientes es personalizada, ya que los ejecutivos de ventas realizan visitas a los locales o viviendas según lo solicite su cliente ya sea para sugerirle publicidad de su negocio en las ediciones diarias, en los diferentes suplementos que se publican o receptar clasificados; el personal del departamento trabaja en equipo, ya sea que tengan alguna edición especial o suplementos tratan de cubrir con lo planificado para aportar con los espacios publicitarios necesarios para que logre completarse la edición de ese producto; siempre predispuestos las personas de este departamento dan todo de sí para que no quede sin publicarse ninguna edición ya planificada, para esto mantienen continuas capacitaciones de trabajo en equipo y atención al cliente lo cual les anima a seguir haciendo su trabajo lo mejor posible.

Una de las amenazas más fuertes que puede causar serios problemas es la competencia que apareció recientemente el cual por su contenido está enfocado al cliente de baja cultura, por lo cual se debe se debe plantear estrategias para disuadir a este producto y no se convierta en la preferencia de nuestros clientes, es así que se debe implementar estrategias como lo es la implementación de información educativa que despierte el interés en los lectores; en especial los jóvenes que son quienes se convertirán posteriormente el clientes potenciales, información educativa que puedan utilizarla como parte de sus estudios, investigaciones, etc.

Además se debería realizar un estudio de mercado ya que existen muchas parroquias en la provincia que no están siendo atendidas adecuadamente y que se pueden convertir en nuestro mercado, con el cual continuaríamos creciendo y extendiendo nuestra cobertura, todo esto combinado con una buena capacitación del personal que son quienes están en contacto con nuestros clientes para que continúen con una excelente atención personalizada es lo que logrará que se cumplan las metas propuestas.

1.3.7.4 Misión del departamento de ventas de publicidad.

Aportar diariamente al desarrollo de un Ecuador libre, democrático y solidario mediante contenidos de valor para las distintas audiencias y soluciones de comunicación para los anunciantes.

1.3.7.5 Visión del departamento de ventas de publicidad.

Convertirnos en líderes en comunicación y publicidad en medios impresos siendo así un rival innovador ético y exitoso para las empresas similares en el medio; logrando de esta forma convertirnos en la primera empresa publicitaria en el mercado no solo regional sino nacional e internacional garantizando productos y servicios de calidad con rentabilidad insuperable para quienes deseen difundir su imagen en el mercado de Santo Domingo.

1.3.7.6 Valores del departamento de ventas de publicidad.

- **Éxito.-** El éxito de uno es el éxito de todos.
- **Calidad.-** La cual engloba productos, servicios, gestión gerencial y talento humano.
- **Innovación.-** Porque lo único constante es el cambio y cambiar es crecer.
- **Recurso humano.-** Estamos conscientes del valor que cada uno de nuestros colaboradores tiene.
- **Valores morales.-** En ellos se sustenta nuestro prestigio como departamento responsable, honesto y serio.
- **Compromiso.-** Regirnos por un compromiso de búsqueda de calidad y mejoramiento continuo.

1.3.7.7 Objetivos del departamento de ventas de publicidad.

- ❖ Incrementar los clientes brindando un óptimo servicio informativo, publicitario y servicio, cumpliendo con la misión como medio de comunicación.
- ❖ Lograr un incremento de las nuevas sucursales a nivel nacional a través del esfuerzo continuo de nuestros colaboradores, para la obtención de resultados económicos positivos.
- ❖ Conseguir que en el departamento de facturación, ingresen los pedidos al sistema y puedan ser despachados en el menor tiempo.
- ❖ Para dar un mejor servicio en la entidad, es importante incrementar la capacitación del personal del departamento de publicidad de la entidad.
- ❖ Para obtener mejores resultados, es importante incrementar los clientes utilizando las estrategias de mercado actual.

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico de la Investigación.

2.1.1. Auditoría.

La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado.

Aunque hay muchos tipos de auditoría, la expresión se utiliza generalmente para designar a la auditoría externa de estados financieros que es una auditoría realizada por un profesional experto en contabilidad de los libros y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de la información contenida en ellos y sobre el cumplimiento de las normas contables. El origen etimológico de la palabra es el verbo latino "Audire", que significa "oír". Esta denominación proviene de su origen histórico, ya que los primeros auditores ejercían su función juzgando la verdad o falsedad de lo que les era sometido a su verificación principalmente oyendo" (León, 2011).

"Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión 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" (Echeverría, 2010).

2.2. Clasificación de la auditoria.

2.2.1. Por el modo de ejercer la auditoria.

Si tenemos en cuenta la manera como se ejerce la auditoría, esta puede clasificarse en externa e interna.

2.2.1.1. Auditoría externa.

Auditoría externa es "el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada" (Echeverría, 2010).

2.2.1.2. Auditoría interna.

La auditoría interna es “el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora” (Echeverría, 2010).

2.2.2. Clasificación por el área objeto de examen.

De acuerdo al área o sistema de información objeto del examen de auditoría, esta se puede clasificar tomando el nombre del área específica examinada. Es así como se tienen auditoría financiera, auditoría administrativa, auditoría operacional, auditoría informática, auditoría gubernamental, auditoría de gestión entre las más conocidas en nuestro país. Pero teniendo en cuenta el desarrollo y evolución de la auditoría, se puede hablar de otras clases, poco conocidas, tales como auditoría social, Auditoría Ecológica, Auditoría del Recurso Humano, Auditoría de Mercadeo etc.

2.2.2.1. Auditoría financiera.

Es aquella que tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros por parte de un auditor distinto del que preparó la información contable y del usuario, con la finalidad de establecer su racionalidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que la información posee. El informe o dictamen que presenta el auditor otorga fe pública a la confiabilidad de los estados financieros, y por consiguiente, de la credibilidad de la gerencia que los preparó” (Blanco, 2010).

2.2.2.2. Auditoría administrativa.

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

2.2.2.3. Auditoría operacional.

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse. A continuación se dan algunos ejemplos de la autoridad de operaciones:

- Evaluación del cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Revisión de prácticas de compras” (Whittington, 2002).

2.2.2.4. Auditoría informática.

Auditoría Informática se puede definir “como el conjunto de procedimientos y técnicas para evaluar y controlar un sistema informático con el fin de constatar si sus actividades son correctas y de acuerdo a las normativas informáticas y generales en la empresa” (Espinoza, 2007).

2.2.2.5. Auditoría gubernamental.

“Es la revisión y examen que llevan a cabo las entidades fiscalizadoras superiores a las operaciones de diferente naturaleza, que realizan las dependencias y entidades del gobierno central, estatal y municipal en el cumplimiento de sus atribuciones legales” (Elizondo, 2012).

2.3. Auditoría de gestión

La auditoría de gestión “es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección” (Blanco, 2010).

2.3.1. Concepto de 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. Comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia” (Contraloría General del Estado, 2001).

2.3.2. Concepto de control.

El control es “una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador” (Chiavenato, 2010).

2.3.3. Concepto de control de gestión.

“Es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizados mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la entidad de la distribución del excedente que esas producen, así como de los beneficios de su actividad.

2.3.4. 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 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; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

2.3.5. Importancia de la auditoría de gestión.

Es importante la auditoría de gestión por que promueve la eficiencia de las operaciones, el aumento de los ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas con respecto a las metas previstas en los diferentes instrumentos de control y medida establecidos por la entidad.

2.3.5.1. Eficiencia.

“Se entiende por eficiencia el examen de los costos con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

2.3.5.2. Eficacia.

La eficacia, se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados. También la eficacia requiere un análisis detallado de los planes operativos, de negocios y de adquisiciones para identificar los aspectos que serán medidos y que guardan relación con las metas definidas en cada departamento de la empresa o institución.

2.3.6. Propósitos de la auditoría de gestión.

Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sobre formas más económicas de obtenerlas.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; La existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.3.7. Objetivos de la auditoría de gestión.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas
- Verificar el manejo eficiente de los recursos

- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración.
- Satisfacer las necesidades de la población” (Gómez, 2011).

2.3.8. Alcance de la auditoría de gestión.

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones: Pero el alcance también comprende las coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a. Logro de objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c. Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario, así como, de la eficacia en el logro de objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e. Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relaciones al trabajo a efectuar, deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f. Control sobre la identificación, de riesgos, su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g. Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h. Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo. (Gómez, 2011).

2.3.9. Programa de auditoría de gestión.

Como ya se ha analizado anteriormente el programa de auditoría es el conjunto de procedimiento y acciones que el auditor debe realizar con el fin de alcanzar los objetivos trazados, lograr evidencias suficientes y competentes con un mínimo de error.

Es difícil, por no decir imposible, que se pueda confeccionar un programa que satisfaga todas las expectativas, pues es muy importante la buena preparación del auditor y los procedimientos que deben seguirse no son siempre los mismos, ya que dependerán de las circunstancias particulares de cada entidad”(M. Padrón, 2008).

Sobre esto Montgomery plantea lo siguiente:

“Nada puede hacer más daño a los que se dedican a este estudio que el empleo exclusivo de reglas condensadas de trabajo; todos aquellos que ejercen su profesión atendiendo a programas que han sido formulados por otras personas son culpables de negligencias, si permiten que unas reglas inmutables anulen toda su independencia de criterio. Sin embargo, no hay inconvenientes en que se emplee un resumen de los procedimientos que hay que seguir en casi todas las auditorías, siempre que el resumen se base en los principios fundamentales de la auditoría y se ponga en práctica sobre esa base”.

Si bien la autora del presente trabajo coincide con este criterio, la realidad es que se hace necesario elaborar un programa que sirva de guía general en el desarrollo de trabajo de los auditores y que éste sea ajustable.

Aspectos a tener en cuenta en la confección del programa de auditoría de gestión.

1. Planes y objetivos: Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.
 - a) Organización. Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
 - b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
 - c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.
2. Políticas y prácticas: Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.
3. Reglamentos: Determinar si la empresa se preocupa de cumplir con los reglamentos locales y estatales.

4. Sistemas y procedimientos: Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.
5. Controles: Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
6. Operaciones: Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.
7. Personal: Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
8. Equipo físico y su disposición: Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.
9. Informe: Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

2.3.10. Instrumentos para el control de gestión.

“El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- 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.
- Control integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos. (Gómez, 2011).

2.3.11. Ámbito y objetivo general de auditoría de gestión pública.

Se lo puede asignar de la siguiente manera:

- a. **Gestión operativa.-** esta se desarrolla de la manera social y comunitaria, de la infraestructura económica, productiva, financiera y de valores.
- b. **Gestión financiera.-** Presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable
- c. **Gestión administrativa.-** General de bienes, de transporte y construcciones internas de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.

2.4. Fases de la auditoría de gestión.

2.4.1. Fase I: Conocimiento preliminar.

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

2.4.1.1. Papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo se definen como cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, 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 la auditoría revelados en el informe.

2.4.1.2. Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso” (Maldonado, 2007).

2.4.1.3. Indicadores de cumplimiento.

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. “Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas o trabajos.

2.4.1.4. Indicadores de evaluación.

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

2.4.1.5. Indicadores de eficiencia.

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos.

2.4.1.6. Indicadores de eficacia.

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos” (Maldonado, 2007).

2.4.1.7. Indicadores de control de gestión.

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

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

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

Para medir una actividad lo importante es saber:

- ¿Qué medir?
- ¿Dónde medir?
- ¿Cuándo medir?
- ¿Contra qué medir?

Esas medidas deben relacionarse con la misión de la organización” (Maldonado, 2007).

2.4.1.7.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos.

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

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

b) Indicadores cualitativos, se basan en la calidad del producto o servicio que se ofrece, y están muy ligados a la eficiencia de nuestra productividad, y no en la cantidad que se produce.

2.4.1.7.2. *Indicadores de gestión universalmente utilizados.*

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

1) “Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo. ” (Maldonado, 2007)

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

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

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

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos” (Maldonado, 2007).

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

- Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- Extensión y etapas de la planeación.
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

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

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

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

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información).
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad” (Maldonado, 2007).

Los indicadores interfásicos se refieren a:

2.4.1.7.3. *Uso de indicadores en auditoría de gestión.*

“El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)” (Echeverría, 2010).

2.4.2. Fase II: Planificación.

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y 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 utilizados en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto del tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoria esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidad de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y los logros esperados” (Whittington R. , 2000).

2.4.2.1. Revisión y análisis de la información.

Consiste “en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial” (Whittington R. , 2000).

2.4.2.2. Control interno.

“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 objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (Whittington R. , 2000).

Según (Meigs, W; Larsen, G. 1994:49), el propósito del control interno es: “Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficacia y eficiencia de la organización”.

Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal

2.4.2.3. Clasificación del control interno.

“El control interno se clasifica en: Control interno administrativo y Control interno Contable.”

2.4.2.3.1. Control interno administrativo.

Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

2.4.2.3.2. Control interno contable.

Métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad. Entre las áreas que debemos establecer un control interno tenemos:

- Activos
- Efectivo
- Ventas,
- Caja chica
- Inventarios” (Harrison, 2010).

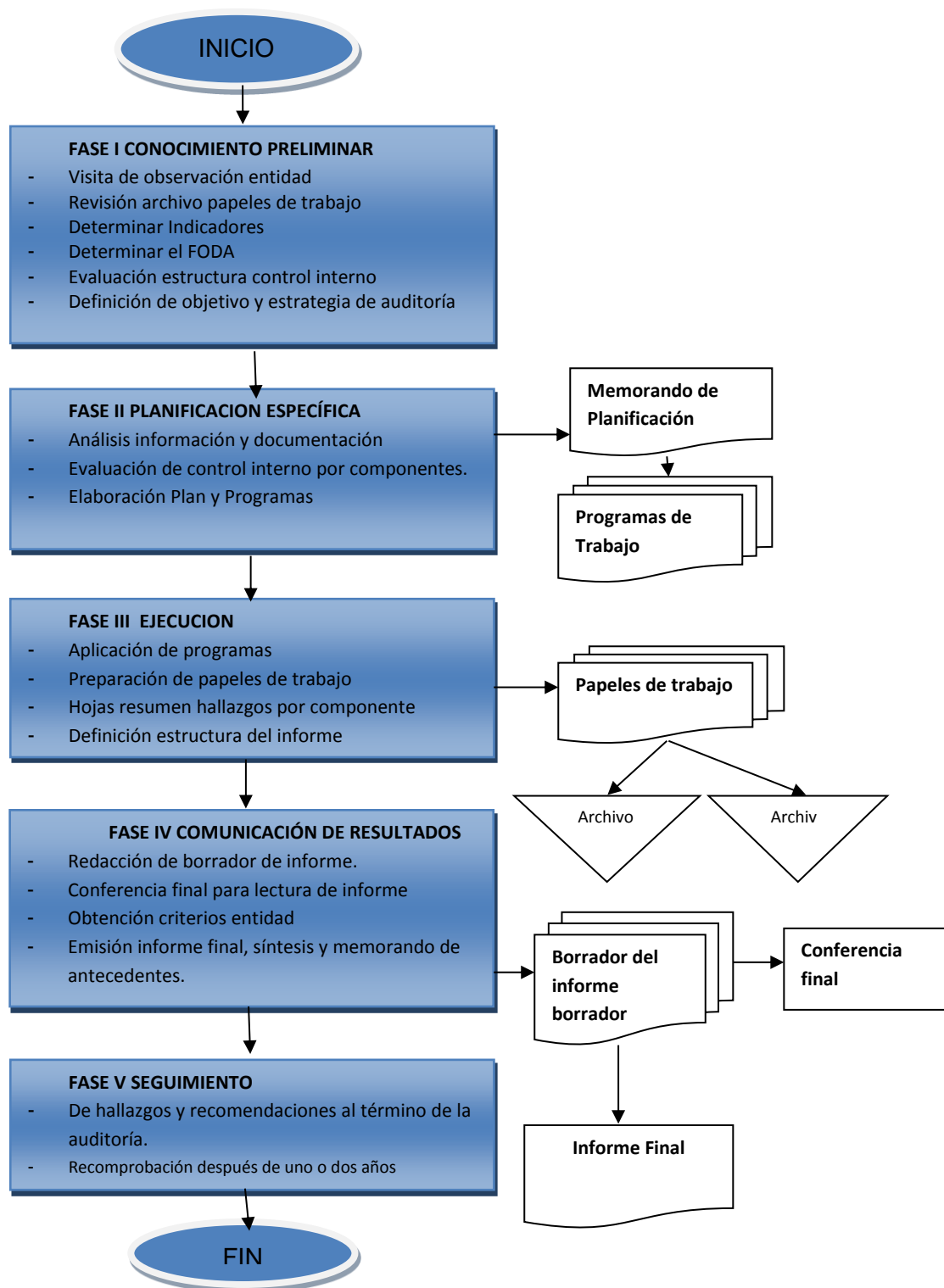


Gráfico 8 : Flujo del proceso de auditoría de gestión

Fuente: Milton K. Maldonado

Responsable: Rivas Pacheco Lucy Cecilia

2.4.3. Fase III: 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.

2.4.3.1. Papeles de trabajo.

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, 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, de la 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, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la contraloría general.

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

2.4.3.1.1. *Archivo Permanente o Continuo.*

Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

2.4.3.1.2. *Archivo corriente.*

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

2.4.3.1.3. *Índices y referenciación.*

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.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) Alfabética,
- b) Numérica y
- c) Alfanumérica.

El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos” (Maldonado, 2007).

2.4.3.2. Evaluación de los riesgos.

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

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

- a. Identificación de los objetivos del control interno.
- b. Identificación de los riesgos internos y externos.
- c. Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.

- d. Evaluación del medio ambiente y externo.
- e. Identificación de los objetivos del control interno.

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

2.4.3.2.1. Externos.

Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

2.4.3.2.2. Internos.

Los riesgos internos son aquellos documentos que muestren información concerniente a los diferentes procesos que realiza un ente económico. El análisis de estos documentos puede revelarnos posibles errores que aumentarían significativamente la exposición a algunos riesgos particulares. Por ejemplo, si se observa que las facturas de venta que emite la empresa no cumplen todos los requisitos legales, aumenta el riesgo.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- a. Una estimación de la importancia del riesgo.
- b. Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- c. Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

El componente evaluación de los riesgos, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

2.4.3.3. Métodos de evaluación.

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

2.4.3.3.1. Cuestionarios.

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

2.4.3.3.2. Flujogramas.

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología.
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales.

A continuación se presentan la simbología de flujogramación.

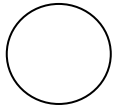
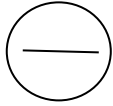
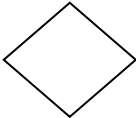

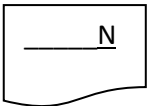





SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO DE CONTROL
	DECISIÓN
	DOCUMENTO
	DOCUMENTO PRENUMERADO
	REGISTROS (libros, tarjetas, etc.
	TARJETA PERFORADA
	PAPEL PERFORADO
	ARCHIVO
	DESPLAZA UN DOCUMENTO PARA EXPLICAR DESVIACIONES DEL SISTEMA

Gráfico 9: Simbología de Flujo diagramación

FUENTE: Milton K. Maldonado

ELABORACIÓN: Rivas Pacheco Lucy Cecilia

2.4.3.3.3. Matrices.

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

- Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.
- Evaluación colateral de control interno.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación en pequeñas entidades. • Facilidad en su uso. • Deja abierta la iniciativa del auditor • Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. • Auditor con experiencia evalúa. • Limitado a empresas grandes. • No permite visión en conjunto. • Difícil detectar áreas críticas por comparación. • Eventual uso de palabras incorrecta, origina resultados inadecuados.
<p>MATRICES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite una mejor localización de debilidades de control interno. • Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores. • Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

Gráfico 10: Ventajas y desventajas de las narrativas y matrices

FUENTE: Milton K. Maldonado
RESPONSABLE: Rivas Pacheco Lucy Cecilia

2.4.3.3.4. *Combinación de métodos.*

Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios. Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p style="text-align: center;">CUESTIONARIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guía para evaluar y determinar áreas críticas. • Disminución de costos. • Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. • Pronta detección de deficiencias. • Entrenamiento de personal inexperto. • Siempre busca una respuesta. • Permite preelaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> • No prevé naturaleza de las operaciones. • Limita inclusión de otras preguntas. • No permite una visión de conjunto. • Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. • Que lo tome como fin y no como medio. • Iniciativa puede limitarse. • Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
<p style="text-align: center;">FLUJOGRAMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. • Observación del circuito en conjunto • Identifica existencia o ausencia de controles. • Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesita de conocimientos sólidos de control interno. • Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo. • Limitado el uso a personal inexperto. • Por su diseño específico, resulta un método.

Gráfico 11: Ventajas y desventajas de cuestionarios y flujogramas

FUENTE: Milton K. Maldonado

RESPONSABLE: Rivas Pacheco Lucy Cecilia

2.4.3.4. *Riesgos de auditoría.*

Al ejecutarse la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá

planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

Tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

2.4.3.4.1. *Riesgo inherente.*

De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

2.4.3.4.2. *Riesgo de control.*

De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

2.4.3.4.3. *Riesgo de detección.*

De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el sistema de control interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros.
- Vinculados.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.

- Poca experiencia en el personal.
 - Sistemas de información no confiables.
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
 - Barreras externas que afectan al accionar de la empresa.
 3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal.
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural.
 4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades.
 - El alcance de la automatización.
 - La dispersión geográfica.
 5. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
 6. Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
 7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente. (Maldonado, 2007)

2.4.3.5. Marcas de auditoría.

Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no” (Contraloría General del Estado, 2001).

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

2.4.4. Fase IV: Comunicación de resultados.

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

2.4.4.1. Redacción del informe de auditoría.

Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones, los estados financieros un, enfoque gerencial y de resultados, cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas. Para su organización y desarrollo la auditoría de gestión comprende cinco etapas generales, que te enunciamos a continuación:

2.4.4.1.1. Exploración y examen preliminar.

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

2.4.4.1.2. *Planeamiento.*

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

2.4.4.1.3. *Ejecución.*

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
 - a. Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
 - b. Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el recio del incumplimiento.
 - c. Que las pruebas pueden ser externas si se considera necesarias.
- Prestar especial atención que la auditoria sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

2.4.4.1.4. *Informe.*

La exposición del informe de auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

- a. **Introducción.** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- b. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- c. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las tres "E" y su interrelación.
- d. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiendo la auditoria con situaciones futuras que se puedan Producir en la entidad.

- e. **Anexos:** Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.
- f. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.
- g. **Seguimiento.** Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

2.4.4.1.5. *Comunicación de resultados.*

a. Objetivos

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

b. Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por

una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

2.4.5. Fase V: Seguimiento.

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

CAPÍTULO III.

DESARROLLO DE LA PRÁCTICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1. Desarrollo de la Práctica de Auditoría de Gestión.

3.1.1. Autorización para el desarrollo de la Auditoría.



A / 1-1

**DEPARTAMENTO DE VENTAS DE PUBLICIDAD DE EDICENTRAL S.A. DE DIARIO LA
HORA DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO.**

**SRA. EGDA PALMA ZAMBRANO
GERENTE ADMINISTRATIVA DEL DIARIO LA HORA**

AUTORIZO:

A la Srta. Rivas Pacheco Lucy Cecilia, para que realice la “Auditoría de gestión al departamento de ventas de publicidad de Edicentral S.A.- Diario La Hora de la ciudad de Santo Domingo, año 2010.

Santo Domingo de los Tsachilas, 22 de mayo del 2011

.....

Sra. Egda Palma Zambrano
GERENTE ADMINISTRATIVA DEL DIARIO LA HORA

3.1.2. Hoja de índices.



EDICENTRAL S.A. DIARIO LA HORA AUDITORÍA DE GESTIÓN

01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

IPT/ 1-1

HOJA DE ÍNDICES

INDICE	SIGNIFICADO
OT	ORDEN DE TRABAJO
CP	CARTA DE PRESENTACION
CS	CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES
PP	PLANIFICACION PRELIMINAR
PE	PLANIFICACION ESPECIFICA
ECI/GE	EVALUACION CONTROL INTERNO GESTION EMPRESARIAL
I.G/GE	INDICADORES DE GESTION EMPRESARIAL
HH/GE	HOJAS DE HALLAZGOS DE GESTION EMPRESARIAL
ECI/AC	EVALUACION CONTROL INTERNO ÁREA DE CONTABILIDAD.
IG/AC	INDICADORES DE GESTION AREA DE CONTABILIDAD
HH/AC	HOJAS DE HALLAZGOS AREA DE CONTABILIDAD
ECI/AP	EVALUACION CONTROL INTERNO AREA DE PRODUCCION
IG/AP	INDICADORES DE GESTION AREA DE PRODUCCION
HH/AP	HOJAS DE HALLAZGOS AREA DE PRODUCCION

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/06/2011

3.1.3. Índice de siglas utilizadas.



EDICENTRAL S.A. DIARIO LA HORA AUDITORÍA DE GESTIÓN

01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ISU/ 1-1

ÍNDICE DE SIGLAS UTILIZADAS

LOGGE	Ley orgánica de la contraloría general del estado
USD \$	Dólares americanos
Art.	Artículo
AG	Auditoría de gestión
RUC	Registro único de contribuyentes
OT	Orden de trabajo
CP	Carta de presentación
CSP	Carta de servicios profesionales
NI	Notificación de inicio de la auditoría
PP	Planificación preliminar
VP	Visita previa
DA	Departamento administrativo
DC	Departamento contabilidad
DP	Departamento de producción
CCI	Cuestionarios de control interno
PT	Programa de trabajo
IG	Indicadores de gestión
HH	Hoja de hallazgos
P/T	Papel de trabajo

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/06/2011

3.1.4. Índice de marcas.



EDICENTRAL S.A. DIARIO LA HORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN

01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

IM / 1-1

ÍNDICE DE MARCAS


MARCA	DESCRIPCIÓN
7	Cruzado con documento fuente
Σ	Sumatoria comprobada
z	Verificación e inspección física
↑	Sumatoria comprobada
√	Verificado
√\	Verificado con 1
√^	Verificado con 2
π	Verificado con extracto bancario
∅	Pendiente
⊗	Movimientos posteriores
Ⓡ	Confirmación recibida y verificada
Ⓢ	Carta circular

ELABORADOR POR: LRP


REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/06/2011


3.1.5. Orden de Trabajo No 001.

 DIARIO LA HORA PLANIFICACION PRELIMINAR	PT	P1/2
	AUDITOR	LR
	FECHA:	01/07/2011
ORDEN DE TRABAJO No. 1		
<p>Egresada Lucy Cecilia Rivas Pacheco ESTUDIANTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Ciudad.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Por el presente dispongo mediante la orden de trabajo proceda a iniciar la “Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas de Publicidad de Edicentral s.a-Diario la Hora “, período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, de acuerdo a los siguientes objetivos planteados:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Establecer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.2. Aplicar el control interno al departamento de ventas.3. Determinar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados en la institución.4. Analizar la información gestión del departamento.5. Expresar los criterios establecidos en las áreas críticas encontradas.6. Evaluar el personal incorporado en la organización en especial en el Departamento de Ventas de Publicidad. <p>Bajo mi supervisión usted actuará como Jefe de Equipo y Operativo.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Dra. María Augusta Solano de la Torre DIRECTOR</p>		
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011		

3.1.6. Notificación de Auditoría.

	DIARIO LA HORA PLANIFICACION PRELIMINAR	PT P1	
		AUDITOR	LR
		FECHA:	01/07/2011
NOTIFICACIÓN Nº 0001			
<p>Santo Domingo de los Tsachilas, 25 de mayo del 2011</p> <p>Señora Egresada Palma Zambrano GERENTE ADMINISTRATIVA DEL DIARIO LA HORA</p> <p>Ciudad:</p> <p>En cumplimiento a la Planificación prevista para la ejecución de la auditoría de gestión, me permito NOTIFICAR a usted, el desarrollo del mismo en el Departamento de Ventas de Publicidad de Edicentral S.A. de Diario La Hora de la ciudad de Santo Domingo, ubicada en la ciudad de Santo Domingo en el período de enero a diciembre del 2010.</p> <p>En cumplimiento a las a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptados, el equipo de trabajo estará integrado por la Señorita Rivas Pacheco Lucy Cecilia y la Dra. Solano de la Sala Torres María Augusta como Supervisora; el tiempo estimado es de 90 días. Los objetivos de la Auditoria de Gestión estarán dirigidos a:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Establecer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.2. Aplicar el control interno al departamento de ventas.3. Determinar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados en la institución.4. Analizar la información gestión del departamento.5. Expresar los criterios establecidos en las áreas críticas encontradas.6. Evaluar el personal incorporado en la organización en especial en el Departamento de Ventas de Publicidad. <p>Atentamente,</p> <p>Srta. Lucy Cecilia Rivas Pacheco JEFE DE EQUIPO</p>			
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	
		FECHA: 30/10/2011	

3.1.7. Notificación de Auditoría.

	DIARIO LA HORA PLANIFICACION PRELIMINAR		PT	P1/2
			AUDITOR	LR
			FECHA:	01/07/2011
NOTIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA				
<p>AUDITORES UTPL. Santo Domingo 27 junio 2011</p> <p>Señora Egda Palma Zambrano GERENTE ADMINISTRATIVA EDICENTRAL S.A. - DIARIO LA HORA.</p> <p>Ciudad.</p> <p>De acuerdo con la orden de trabajo se procederá a iniciar la auditoría de gestión al DEPARTAMENTO DE VENTAS DE PUBLICIDAD DE EDICENTRAL S.A.-DIARIO LA HORA 2.010, los correspondientes PROCESOS y notas a los mismos por el año terminados en esa fecha. Por medio de la presente, tengo el agrado de confirmar mi aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoría de gestión será realizada con el objetivo de acuerdo a la orden de trabajo es de expresar una opinión mediante un informe a gerencia.</p> <p>Efectuare la auditoría de acuerdo con Normas de Auditoría de General Aceptación vigentes en Ecuador. Dichas normas requieren que planee y desarrolle la auditoría para obtener una certeza razonable sobre si los procesos en el departamento están libres de manifestaciones erróneas importantes. Una auditoría incluye el examen, sobre una base de pruebas, de la evidencia que soporta los montos y revelaciones en los estados financieros, también incluye evaluar los principios de contabilidad usados y las estimaciones importantes hechas por la gerencia, así como la presentación global de ingresos y gastos. En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y control interno, hay un riesgo inevitable de que aún algunas presentaciones erróneas puedan permanecer sin ser descubiertas.</p>				
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST		FECHA: 30/10/2011



DIARIO LA HORA
PLANIFICACION PRELIMINAR
NOTIFICACIÓN 002

PT	P2/2
AUDITOR	LR
FECHA:	01/07/2011

Además del informe sobre la gestión y procesos en el departamento, espero proporcionarles una carta por separado, referente a cualesquier debilidad sustancial en los sistemas de control interno que llamen la atención.

Les recuerdo que la responsabilidad por la preparación de los estados financieros incluyendo la adecuada revelación, corresponde a la administración de la compañía. Esto incluye el mantenimiento de registros contables y de controles internos adecuados, la selección y aplicación de políticas de contabilidad, y la salvaguarda de los activos de la compañía. Como parte del proceso de la auditoría, pediré de la administración, confirmación escrita referente a las presentaciones hechas a mi persona en relación con la auditoría.

Espero una cooperación total de su personal y confío en que ellos pondrán a mi disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con la auditoría. Los honorarios que se facturarán a medida que avance el trabajo, se basan en el tiempo requerido por las personas asignadas al trabajo más gastos directos. Las cuotas por hora individuales varían según el grado de responsabilidad involucrado y la experiencia y pericia requeridas.

Esta carta será efectiva para años futuros a menos que se cancele, modifique o sustituya.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para la auditoría de Gestión.

Atentamente,

Lucy Rivas


AUDITORES UTPL.

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

Tarjeta Profesional 400001-LR

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 30/10/2011

3.1.8. Carta de Presentación de Auditoría.

	DIARIO LA HORA	PT	P1/2
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	LR
		FECHA:	01/07/2011
CARTA DE PRESENTACIÓN			
Santo Domingo, 01 de Junio de 2011			
Señores			
EDICENTRAL S.A. - DIARIO LA HORA			
Calle Pallatanga entre Av. Quito y Guayaquil			
Estimada Señora:			
<p>Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de auditoría de gestión sobre el departamento de Ventas de Publicidad de Edicentral S.A.- Diario La Hora para el año 2010.</p> <p>Se hará la evaluación del Sistema del control interno al 31 de diciembre del 2010, y de documentos relacionados, para el periodo terminado en esa fecha. El objetivo de esta auditoría es expresar conclusiones y recomendaciones, sobre los procesos de marketing de la empresa.</p> <p>La auditoría se realizará en concordancia con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Esas normas exigen que se obtenga una seguridad razonable, no absoluta, sobre si la información brindada es correcta, o existan errores o fraude. Por tanto, un error material puede permanecer sin detectar. Además, las auditorías no están diseñadas para detectar error o fraude cuando éstos son inmateriales. Si, por alguna razón, no se pueda terminar la auditoría, podré rehusarme a expresar una opinión o a emitir un informe como resultado del contrato.</p> <p>Aunque una auditoría incluye adquirir un conocimiento suficiente del control interno para planificarla y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que serán realizados, ésta no está diseñada para proporcionar seguridad sobre el control interno o para identificar condiciones recortables. Sin embargo, comunicaré cualquier condición reportable de la cual me entere, y elaboraré cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.</p>			
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	FECHA: 01/07/2011



DIARIO LA HORA

PLANIFICACION PRELIMINAR

PT	P2/2
AUDITOR	LR
FECHA:	01/07/2011

El cumplimiento de los procesos de marketing son responsabilidad de la gerencia de la empresa, La Gerencia es responsable también de:

1. Establecer y mantener un control interno efectivo sobre la presentación de informes, identificar y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones aplicables a sus actividades.
2. Tener a disposición todos los registros financieros e información relacionada disponible, y
3. A la finalización del contrato, proporcionar una carta que confirma ciertas declaraciones hechas durante la auditoría.

La auditoría está programada de la siguiente manera para el desempeño y terminación:

Iniciar trabajo de campo

Jefe de la Auditoria.

Aceptado por:.....


Fecha.....

ELABORADOR POR: LRP


REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011


3.1.9. Cronograma para la auditoría de gestión.

		DIARIO LA HORA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		PT P1	
				AUDITOR	LR
				FECHA	01/07/2011
CRONOGRAMA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN					
FASES ASIGNADAS			UTILIZADOS		PORCENTAJES
			Fase	Comunicación de resultados	Total
Primera Fase	Planificación preliminar	10	10		10
Segunda fase	Planificación	10	10		10
Tercera fase	Ejecución		120		120
Cuarta fase	Comunicación de resultados		80	7	7
Quinta fase	Seguimiento				
TOTAL			220	7	227
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST		FECHA: 30/10/2011	

3.1.10. Planificación preliminar de la auditoría.

		DIARIO LA HORA		PT P1	
		AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR:	LR
				FECHA:	01/07/2011
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR					
N°	DESCRIPCIÓN	Ref. P/T	Hecho por	Revisado por	Observ.
	OBJETIVOS				
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos • Verificar el cumplimiento de actividades de seguimiento, supervisión, evaluación y control interno. • Verificar el cumplimiento de los planes y objetivos • Evaluar las políticas establecidas y el cumplimiento de las mismas. • Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos. • Comprobar la utilización adecuada de los recursos. • Emitir recomendaciones para mejorar el desempeño empresarial 				
	Procedimientos a aplicarse				
1	Proceda a realizar una visita a las instalaciones de la empresa.	P1.1-1/15	LR	M.A.S.S	
2	Programar una entrevista a los niveles gerenciales de la empresa DIARIO LA HORA, en donde va a auditarse: Indicar los motivos de la auditoría y el procedimiento que se va a seguir durante su ejecución sobre el cumplimiento del presupuesto de las ventas.	P1.2-1/4	LR	M.A.S.S	
3	Revise el archivo permanente y prepare un listado de los documentos que deberían actualizarse.	P1.1.3-1/1	LR	M.A.S.S	
4	Realice la matriz preliminar de riesgo.	P1.1.4-1/1	LR	M.A.S.S	
5	Emita el correspondiente reporte de planificación preliminar.	P1.1.5-1/1	LR	M.A.S.S	
6	Evalúe el sistema de control interno implementado por la entidad del componente auditado.	P1.1.6-1/6	LR	M.A.S.S	
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST		FECHA: 30/10/2011	

3.1.10.1 Visita previa.

	DIARIO LA HORA	PT	P1.1-2/15
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010	AUDITOR	LR
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	FECHA:	01/07/2011
VISITA PREVIA			
Datos de la entidad.			
1. Identificación de la entidad:			
Nombre: Edicentral S.A. Diario La Hora			
Dirección: Av. Quito y Pallatanga sector circulo de los continentes, Santo Domingo de los Tsáchilas.			
Teléfono: 022761004			
2. Base Legal:			
<p>EDICENTRAL S.A-DIARIO LA HORA se constituyó en el cantón Santo Domingo provincia de Pichincha a los veinte y siete días del mes de enero de 1994 ante el Doctor Manuel José Aguirre notario Vigésimo Segundo de este cantón como una Sociedad Anónima de nacionalidad ecuatoriana cuya actividad social se regulará por las disposiciones constantes de la ley de Compañías y por las demás leyes de la República del Ecuador, teniendo como domicilio principal la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, encontrándose facultada para establecer sucursales, agencias, representaciones o cualquier otro tipo de oficinas dentro del territorio nacional o en el extranjero.</p> <p>Para otorgar la escritura de constitución comparecieron los señores María Teresa Sánchez de Rivadeneira de nacionalidad ecuatoriana, casada, Gerente General de Editorial Minotauro S.A. con domicilio en la ciudad de Quito, según nombramiento que se agrega como documento habilitante; Leonardo Vivanco Riofrío, de estado civil casado, Ingeniero Civil, ecuatoriano domiciliado en la ciudad de Quito, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse.</p> <p>Para tal efecto se emite la resolución Nro.94.1.1.1.0591 de la Intendencia de Compañías de Quito el 17 de marzo de 1994 y su respectiva inscripción en el Registro Mercantil el 31 de marzo de 1994 con Nro.243 tomo 28.</p> <p>La compañía se constituyó con el objeto de dedicarse a la edición de diarios, semanarios, o publicaciones periódicas; edición y publicación de libros, folletos o revistas de cualquier naturaleza además de la realización de toda clase de trabajos de editorial e imprenta.</p>			
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011			



DIARIO LA HORA
AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PT	P1.1-3/15
AUDITOR	LR
FECHA:	01/07/2011

VISITA PREVIA

Diario la Hora se inició con un capital social de S/.5´000.000,00 dividido en 5000 acciones ordinarias y normativas. De un valor nominal de S/. 1.000,00 cada una. Con fecha 06 de noviembre de 1997 de manera unánime los accionistas presentes decidieron aumentar el capital suscrito a S/. 45´000.000,00 siendo el actual capital íntegramente suscrito y pagado de S/. 50´000.000,00 dividido en 50.000 acciones ordinarias y nominativas de S/. 1.000,00. De sures cada una; las cuales podrán ser transferibles únicamente de conformidad con lo dispuesto en el art.201 de la Ley de Compañías.

La Junta General de Accionistas, legalmente convocada y reunida es la máxima autoridad de la compañía y estará administrada por el Gerente General y Presidente, los cuales serán nombrados por la Junta General, pueden ser o no socios de la compañía, durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

Entre las principales atribuciones de la Junta General de Accionistas están las siguientes:

- Supervisar la buena marcha de la Compañía.
- Nombrar y remover al Gerente General y Presidente de la compañía.
- Nombrar un comisario principal y su suplente.
- Acordar en cualquier tiempo la remoción de los Administradores y Comisarios, y de cualquier funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por estos Estatutos.
- Conocer y resolver sobre los Balances Generales, estados de Resultados y sobre los informes que presentan el Gerente General y Comisario.

En caso de ausencia temporal o definitiva del Gerente General le subrogará en todos sus deberes y atribuciones el Presidente de la compañía hasta que la Junta General resuelva sobre este particular en caso de que la ausencia fuera definitiva.

Para poder ejercer su actividad comercial establecida en el Estatuto de Constitución, la compañía deberá observar las siguientes regulaciones en las operaciones que efectúe.

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Ley del IESS y su reglamento y su reglamento.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo, entre otras.

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PT P1.1-4/15

AUDITOR LR

FECHA: 01/07/2011

VISITA PREVIA

3. Organigrama de la entidad, manuales e instructivos vigentes.

En cuanto a la estructura orgánica, DIARIO LA HORA se encuentra dividido en siete departamentos generales:

1. **Junta General de Accionistas:**

Nombrar y remover miembros de los organismos administrativos, conocer los balances, informes, acordar sobre los aumentos de capital.

2. **Gerencia General:**

Gestionar las relaciones públicas, firmar documentos como representante legal, convocar a Junta General de Accionistas, ejercer la administración general de la empresa.

3. **Gerencia Administrativa:**

Conciliar reportes mensuales, controlar los demás departamentos, aprobar pagos a proveedores, ejercer la función administrativa y técnica de la empresa.

4. **Departamento de Redacción y Edición:**

Revisar notas para edición diaria, redactar y revisar cada una de las notas, cumplir con el envío de material.

5. **Departamento de Publicidad:**

Gestionar ventas, receptar publicidad, elaborar informes de visitas a clientes.

6. **Departamento de Contabilidad:**

Realiza el ciclo contable, emitir estados financieros, presentar declaraciones mensuales.


7. **Departamento de Circulación y Suscripciones:**

Elaborar contratos de suscripciones, realizar la distribución de ejemplares, facturación de nuevos contratos.

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		PT	P1.1-5/15
			AUDITOR	LR
			FECHA:	01/07/2011
VISITA PREVIA				
<p>4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO EXAMINADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los clientes brindando un óptimo servicio informativo, publicitario y servicio, cumpliendo con la misión como medio de comunicación. • Lograr un incremento de las nuevas sucursales a nivel nacional a través del esfuerzo continuo de nuestros colaboradores, para la obtención de resultados económicos positivos. • Conseguir que en el departamento de facturación, ingresen los pedidos al sistema y puedan ser despachados en el menor tiempo. • Para dar un mejor servicio en la entidad, es importante incrementar la capacitación del personal del departamento de publicidad de la entidad. • Para obtener mejores resultados, es importante incrementar los clientes utilizando las estrategias de mercado actual. <p>PROCESOS</p> <p>Las vendedoras realizan visitas a los clientes de los cuales algunos solicitan publicidades para sus locales e indican como quisieran que salga su publicidad, les facilitan el logo de los negocios la vendedora le muestra los diferentes espacios que hay en el periódico para publicitar sus anuncios, el cliente acuerda un valor y ella con el tarifario le cotiza el precio, si el cliente está de acuerdo verbalmente le solicita el anuncio y la vendedora viene al periódico y le factura según lo solicitado (el espacio y si es blanco y negro o a color) en la factura indica las veces que desea publicar . Luego va con el diseñador para que le realice el arte luego lo imprime y lo lleva al cliente para que le apruebe el arte con una firma.</p>				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011				



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PT

P1.1-6/15

AUDITOR

LR

FECHA:

01/07/2011

VISITA PREVIA

Hay clientes como las empresas públicas o privadas más formales a los que se les emiten proformas para que sean aprobadas y luego de la aprobación se realiza el mismo procedimiento se factura se realiza el arte con el diseñador y se lleva a aprobar al cliente.

6. PERÍODO CUBIERTO POR EL ÚLTIMO EXÁMEN

No se han practicado auditorías de gestión.


7. APRECIACIÓN DEL DEPARTAMENTO SOBRE SU ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.

El Proceso de VENTAS DE PUBLICIDAD del diario La Hora, la dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles son los consumidores a los que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir, el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también Tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente cuenta con los recursos necesarios (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee el capital requerido.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere. El proceso estratégico se materializa en la creación de una propuesta de valor, donde la empresa configura óptimamente su oferta, enfocándola a su grupo meta a través de un proceso adecuado de segmentación de mercado.

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		PT	P1.1-7/15
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		AUDITOR	LR
			FECHA:	01/07/2011

VISITA PREVIA

Fase II Marketing Mix (de acción)

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda, que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa.

La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

En el caso ideal, el marketing se vuelve una filosofía de negocios de forma que en la organización todas las áreas (y no sólo la de marketing) son conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista o recepcionista, hasta los contables, secretarías y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, por lo cual confiarán en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios.


Funciones por puesto de trabajo del departamento de publicidad.

Gerencia Administrativa.

Funciones Generales.

- Controlar el buen desempeño de los miembros del departamento.
- Coordinar la presentación de ofertas de servicios.
- Planificar las diferentes actividades a realizarse.

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		PT P1.1-8/15
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		AUDITOR LR
			FECHA: 01/07/2011
VISITA PREVIA			
Funciones Diarias. <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que la planificación de las diversas metas propuestas sean ejecutados. • Observar la edición del periódico con las respectivas publicidades para emitir observaciones a la asesora de la cuenta. • Recomendar cuentas potenciales de clientes que no pautan en el periódico. • Establecer presupuestos para ejecutivos de ventas. • Apoyar el cierre de venta de clientes que lo ameriten. • Manejar cuentas de clientes oficiales (municipios, gobiernos provinciales). • Revisar los informes de las visitas diarias a clientes. • Aprobar descuentos o bonificaciones a clientes especiales. 			
Funciones Mensuales. <ul style="list-style-type: none"> • Revisar si los presupuestos se están cumpliendo según lo planificado. • Realizar reuniones cada semana con ejecutivos de venta para revisar como marcha la planificación. • Emitir informes de resultados a la Gerencia General. • Solicitar material de promoción para clientes en ediciones especiales. 			
Funciones Anuales. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto de ventas en conjunto con la coordinadora de ventas. • Planificar los suplementos y guías que van a circular a lo largo del año • Aprobar el cuadro de turnos de ejecutivos en ventanilla. 			
Funciones Eventuales. <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a eventos auspiciados. • Aprobación de auspicios solicitados 			
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011			



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

PT P1.1-9/15

AUDITOR LR

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

FECHA: 01/07/2011

VISITA PREVIA

Coordinadora de Ventas.

Funciones Generales.

- Coordinar las visitas a los clientes con cada ejecutiva.
- Supervisar que las ejecutivas de ventas cumpla con las visitas planificadas.
- Observar el rendimiento de los ejecutivos de ventas.

Funciones Diarias.

- Elaboración de pautas de publicidad.
- Elaboración de machotes (un borrador en miniatura del periódico donde se ubica los espacios publicitarios que ya han contratado los clientes.
- Elaborar las rutas de visitas de posibles clientes.
- Coordinar todos los anuncios que concreten las ejecutivas de ventas.
- Apoyar en la recepción de anuncios en ventanilla.
- Atención al cliente.
- Supervisar y controlar que el diseñador de publicidad cumpla con los artes encomendados.

Funciones Anuales.

- Planificación anual de suplementos y especiales para cada asesora de ventas,
- Elaboración y envío a Gerencia Administrativa. Atención al cliente.
- Elaboración de cuadros de guías diarias y semanales.
- Elaboración del cronograma de fechas para turnos de ventanilla de ejecutivos de venta.


Funciones Eventuales.


- Elaborar diseños que se requieran de manera urgente.
- Cubrir la recepción de anuncios en ventanilla cuando no está la recepcionista.


ELABORADOR POR: LRP


REVISADO POR: MASST


FECHA: 01/07/2011


	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		PT	P1.1-10/15
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		AUDITOR	LR
			FECHA:	01/07/2011
VISITA PREVIA				
Secretaría-Recepción de Anuncios.				
Funciones Generales. <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente en oficina. • Realizar la facturación de las publicidades en general. • Ordenar la pauta de publicidad físicamente (seleccionando las publicidades que salen en los diferentes días y archivarlas). 				
Funciones Diarias. <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente interno y externo. • Facturación de ventas del departamento de publicidad. • Seleccionar la pauta que sale el día siguiente para remitirla a la coordinadora de ventas. • Remitir a los diagramadores los diversos anuncios de clasificados • Coordinar con diagramadores respecto a algún texto de los anuncios solicitados por ventanilla. • Cuadre diario de caja de facturas de contado. • Entregar la caja cuadrada al departamento de contabilidad con su respectivo reporte. • Entregar las facturas de la caja diaria tomando en cuenta la secuencia, de las facturas de contado y crédito. • Solicitar previamente la autorización para la facturación de publicidades de crédito. 				
Funciones Mensuales. <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las publicaciones de los bancos (anulaciones) y cruzar con las solicitudes emitidas. 				
Funciones Eventuales. <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cartas de contestación a oficios. 				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011				

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		PT	P1.1-11/15
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		AUDITOR	LR
			FECHA:	01/07/2011
VISITA PREVIA				
<p>Ejecutivas de Cuentas. Funciones Generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitar a los clientes en sus domicilios o negocios. • Dar asesoría al cliente sobre la publicidad que amerita su negocio o anuncio. • Servicio al cliente en ventanilla. • Recaudación de Facturas. • Aprobación de artes que solicitan los clientes. <p>Funciones Diarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visitar a los clientes para ofrecerles de acuerdo a la planificación las diferentes guías o especiales en las cuales pueden anunciar sus negocios. • Visita de cortesía a clientes que no pautan publicidades en especiales. • Hacer aprobar del cliente los artes que se van a publicar al siguiente día. • Reservar los espacios de publicidad para los clientes hasta el mediodía, si el cliente lo solicita para el día siguiente. • Elaborar un informe diario de las visitas realizadas a clientes según planificación, el cual se lo remite a la coordinadora de ventas. • Asistir a las reuniones con gerencia. <p>Funciones Mensuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes las guías que se publican el periódico para que puedan publicar sus publicidades. • Cumplir con el presupuesto establecido. • Elaborar y entregar un listado de ventas del mes para el respectivo pago de Comisiones. 				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011				

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		PT P1.1-12/15
			AUDITOR LR
			FECHA: 01/07/2011
VISITA PREVIA			
<p>Funciones Anuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar la planificación anual en conjunto con su coordinadora en el que por qué establecerán que suplementos van a sacar al mercado con el cual cada ejecutiva sabe edición especial debe trabajar. <p>Funciones Eventuales.</p> <p>Facturación y recepción de anuncios en ventanilla de acuerdo al turno que tenga. Asistir a eventos dependiendo de la industria que maneje cada ejecutiva, con el cual se puede lograr mejor afinidad con el cliente.</p> <p>Diseñador Gráfico.</p> <p>Funciones Generales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboración de artes Corrección de artes <p>Funciones Diarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificación en conjunto con la coordinadora de ventas. Elaborar los artes que según planificación son primordiales para la edición del día siguiente. Revisar el arte previamente con la ejecutiva de la cuenta. Imprimir los artes para que sean aprobados por los clientes. <p>Funciones Mensuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar los artes que saldrán en los diversos suplementos planificados previamente. Realizar turnos de diagramación de anuncios clasificados dos fines de semana al mes. Realizar la confirmación del envío del material de los suplementos a la planta impresora. <p>Funciones Eventuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar la diagramación del periódico en el caso de que la encargada no esté laborando. 			
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011			


	DIARIO LA HORA		PT	P1.1-13/15
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR	LR
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		FECHA:	01/07/2011
VISITA PREVIA				
Departamento de Circulación y Suscripciones.				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar contratos de suscripciones de periódicos. • Realizar visitas a los diferentes sectores de la ciudad para verificar posibles suscripciones. • Realizar la adecuada distribución de los ejemplares a los diversos puntos de venta. • Supervisar la adecuada entrega de suscripciones a los clientes. • Resolver problemas que se presentan por algún inconveniente en la distribución de los ejemplares. • Realizar la facturación del nuevo contrato de suscripciones. 				
Departamento de Contabilidad.				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el ciclo contable y llevar a cabo el cierre de operaciones mensual. • Emitir los estados financieros que respaldan la operación de la empresa. • Revisar y conciliar las diferentes cuentas contables. • Conciliar la cuenta Bancos, y efectuar las reposiciones de Caja Chica, • Presentar declaraciones mensuales de impuestos junto al ATS. • Mantener los archivos contables con la respectiva documentación soporte. • Verificar estados de cuenta de clientes para aprobar los créditos para facturación. 				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011				


	DIARIO LA HORA		PT	P1.1-14/15
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR	LR
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		FECHA:	01/07/2011
VISITA PREVIA				
<p>Información administrativa.</p> <p>La documentación obtenida de la información Administrativa de Diario La Hora, es manipulada y archivada por la Secretaria; cuya documentación reposa en libros empastados, y guardados en un estante perteneciente a Diario La Hora. En la cual dicha información se encuentran los documentos recibidos y enviados como también memorandos, oficios, leyes y reglamentos de uso del diario.</p> <p>Información financiera.</p> <p>La información Financiera se encuentra registrada y archivada en libros en los que reposan balances financieros, comprobantes de pagos, facturas, liquidación de bienes y servicios, comprobantes de retención con sus respaldos, comprobantes de depósito y retiros , informe financiero aprobado por la JUNTA DE ACCIONISTAS.</p> <p>Información publicitaria.</p> <p>Se encuentra en el departamento con copia de respaldo de toda la información además se guardan los archivos en magnético el jefe de información publicitaria tiene programas de trabajo y operativos realizan análisis de producción de información de venta de publicidad.</p> <p>Internet.</p> <p>La empresa tiene acceso a internet ilimitado para sus gestiones y transferencias con los demás puntos de Diario La Hora, se trabaja en conexión de redes internas, cada equipo tiene su propia contraseña.</p> <p>Facturación.</p> <p>Se utiliza el programa MQR, para contabilidad,</p> <p>Publicidad.</p> <p>Se utiliza el programa PHOTOSHOP - ILLUSTRATOR</p>				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011				

	DIARIO LA HORA		PT	P1.1-15/15
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR	LR
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		FECHA:	01/07/2011
VISITA PREVIA				
CEDULA NARRATIVA				
<p>Se realizó un recorrido de treinta minutos a las oficinas de Diario la Hora en donde se pudo observar que las instalaciones de la empresa se presentan las condiciones adecuadas para el desenvolvimiento del personal y el desarrollo del trabajo, se observó que los locales son adecuados por lo tanto existe espacio suficiente para la atención del cliente.</p> <p>La empresa está dividida en 4 departamentos: Redacción, Contabilidad, Suscripciones y Circulación y el Departamento de Ventas de Publicidad.</p> <p>El departamento de Ventas de Publicidad está dividido en tres sub departamentos como son: Facturación, Diseño y Ventas, y además se encuentra la oficina de la Coordinadora de Ventas, se observó que los equipos son actuales y aportan con la agilidad para los procesos.</p> <p>Los equipos de cómputo son de última tecnología, poseen sistema para facturación MQR; y programas para diseño como son: Pothoshop e Ilustrador, internet, fax, escáner y, redes de área local para la administración.</p> <p>Cada área de trabajo posee archivadores de piso y también archivadores aéreos en los cuales pueden realizar el archivo del material que se utiliza de manera técnica.</p> <p>La empresa lleva contabilidad general y poseen un sistema contable para manejo de los diferentes módulos (Facturación, Contabilidad, Cartera, Proveedores).</p>				
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST		FECHA: 01/07/2011

3.1.11. Planificación específica.

3.1.11.1. Entrevista a funcionarios.

	DIARIO LA HORA	PT	P1.2-1/4
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010	AUDITOR	LR
	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	FECHA:	01/07/2011
PROGRAMA DE ENTREVISTA			
Entrevista.			
<ol style="list-style-type: none">1. Seleccionar a las personas a entrevistar.2. Programar la entrevista a ser realizada.3. Obtener audiencia con las personas a entrevistar.4. Elaborar y remitir los cuestionarios de preguntas.			
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011			

	DIARIO LA HORA		PT	P1.2-2/4
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR	LR
	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		FECHA:	01/07/2011

CRONOGRAMA DE ENTREVISTA

ACTIVIDAD	TIEMPO	MINUTOS						
		5	10	10	5	10	10	10
1. Presentación del equipo de auditoría.		X						
2. Exposición de los principales objetivos y estrategias para la auditoría.			X					
3. Adquirir información sobre la estructura orgánica de la empresa y del departamento auditado.				X				
4. Obtener información sobre los documentos a ser examinados.					X			
5. Obtener información sobre la visión, misión y estrategias de la empresa.						X		
6. Solicitar una breve reseña de las operaciones del departamento auditado.							X	
7. Obtener información relacionada con su nuevo presupuesto.								X

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PT **P1.2-3/4**

AUDITOR LR

FECHA: 01/07/2011


ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE DIARIO LA HORA

PROGRAMA DE ENTREVISTA


Audiencia con los funcionarios a entrevistar.

Entrevistado: Sra. Egda Palma Zambrano
Cargo: Gerente Administrativa
Fecha de la entrevista: 2011- 07 – 06
Hora de la entrevista: 10h00
Objetivo de la entrevista: Familiarizarse y entender el entorno del departamento de ventas de publicidad de Edicentral S.A. – Diario La Hora.
Lugar: Oficina del Gerente.
Teléfono: 2761005

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011

	DIARIO LA HORA		PT	P1.2-4/4
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR:	LR
			FECHA:	01/07/2011
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE DIARIO LA HORA				
ENTREVISTA A GERENTE				
Cuestionario para la entrevista.				
<p>1. ¿Existen documentos de sustento Legal, Técnico, Financiero y Contable para el desarrollo de sus actividades de Operación?</p> <p>El Diario La Hora si dispone de documentos legales, como la Ley de Periodismo, Estados Financieros respaldados con documentos soporte como lo son facturas, comprobantes de ingresos y egresos, para la ejecución de sus actividades.</p>				
<p>2. ¿Se han formulado Estatutos y Reglamentos Internos que establezcan Sanciones, Deberes y Obligaciones en cuanto a la calidad tanto de servicios como de sus accionistas?</p> <p>El código de trabajo, el Reglamento General, y Estatuto del Diario La Hora, contemplan la necesidad y obligación de elaborar un reglamento interno, el mismo que servirá para normalizar la buena marcha de nuestra Institución. (ver) REGLAMENTO INTERNO DE DIARIO LA HORA.</p>				
<p>3. ¿El diario la HORA dispone de documentos que evidencian la visión, misión, objetivos?</p> <p>Diario La Hora, si dispone de documentos sustentables que reflejan la Misión, Visión, y Objetivos, ya que su finalidad es brindar el fiel cumplimiento de los mismos, para lograr el desarrollo socioeconómico.</p>				
<p>4. ¿Dispone algún reglamento Orgánico Estructural y Funcional que identifique el Funcionamiento de la Entidad?</p> <p>Diario La Hora, si dispone de un reglamento Orgánico Estructural y Funcional, el mismo que fue estructurado y aprobado</p>				
<p>5. ¿Diario La Hora dispone de componentes para el desarrollo de la Auditoría?</p> <p>Si dispone de componentes o recursos</p>				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST			FECHA: 01/07/2011	

3.1.11.2. Archivo permanente.

	DIARIO LA HORA		PT	P1.3-1/1
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR	LR
			FECHA:	01/07/2011
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
ARCHIVO PERMANENTE				
<p>La empresa Edicentral s.a.-Diario la Hora , se creó el 27 de enero del año 1994, en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, bajo normas legales tales como: ley de régimen tributario interno, código de trabajo, reglamentos, acuerdos y resoluciones, la auditoría de gestión se fundamentó en las Normas Ecuatorianas de Auditoría.</p> <p>Revisado el archivo permanente se ha llegado a la conclusión de que todos y cada uno de los documentos conformantes del mismo, expresan la realidad de la empresa; puesto que la misma ha mantenido el giro del negocio y su posición en el mercado. Por lo que recomiendo no realizar ningún cambio en el mismo.</p>				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST			FECHA: 01/07/2011	

3.1.11.3. Matriz preliminar de riesgos.



DIARIO LA HORA
AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PT **P1.1.4-1/2**

AUDITOR LR

FECHA: 01/07/2011

MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS

SITUACION ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF
			Riesg.Inheren	Confianza			
Las funciones se realizan de manera informal y sin basarse en ningún manual instructivo de funciones. No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición para el personal y los procedimientos.	Las funciones deben distribuirse Correctamente para asegurar eficiencia en el trabajo.(NEC 1)	Las funciones no se cumplen correctamente afectando al proceso administrativo.	Moderado	Moderado	Organización del trabajo mediante instrumentos de apoyo como manuales, reglamentos, instructivos, políticas	Administrador	VP
	Es importante tener en la administración indicadores de gestión para medir el riesgo y de esta manera evaluar la gestión como se establece según las normas ISO que no hace referencia al producto sino a la forma de llevar a cabo la gestión de calidad.	No se evalúa la eficiencia, eficacia y economía de la gestión del departamento, provocando el desconocimiento de los resultados alcanzados.	Alto	Baja	Establecer indicadores o parámetros de evaluación apropiados. Aplicar acciones de control que permitan mitigar el riesgo existente.	Administrador	VP
Se determino la inexistencia de un Sistema de Información adecuado que permita a los departamentos realizar sus actividades con rapidez.	El sistema implementado debe servir de apoyo para dinamizar el trabajo y obtener información oportuna y confiable. ejm. el principio de significatividad el cual se interesa en la información suficientemente significativa que pueda afectar las evaluaciones o decisiones sobre los datos presentados.	Ineficiencia en el uso de recursos materiales y humanos, por la pérdida de tiempo en la ejecución de actividades manuales provocan obtener información poco confiable.	Alto	Baja	Implementar un sistema de información moderno apropiado para satisfacer las necesidades de la empresa	Administrador	VP
No tienen establecido un proceso fijo para el desarrollo de las actividades en los sub departamentos, causando pérdida de tiempo al realizar las actividades diarias.	Una correcta organización del trabajo requiere de Estándares adecuados. Ejm. el principio de equidad que se basa en la igualdad para todos los sectores sin referencia para ninguno en particular.	Trabajo ineficiente, pérdida de tiempo, y demora en entregar informes al jefe inmediato.	Moderado	Moderada	Plantear manuales, políticas e instructivos de procesos para el desarrollo del trabajo en los sub-departamentos.	Administrador	VP

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011



DIARIO LA HORA
AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

PT **P1.1.4-1/1**

AUDITOR R

FECHA: 01/07/2011

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS

SITUACION ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF
			Riesg. Inheren	Confianza			
Las funciones se realizan de manera informal y sin basarse en ningún manual instructivo de funciones.	Las funciones deben distribuirse Correctamente para asegurar eficiencia en el trabajo.(NEC 1)	Las funciones no se cumplen correctamente afectando al proceso administrativo.	Moderado	Moderado	Organización del trabajo mediante instrumentos de apoyo como manuales, reglamentos, instructivos, políticas	Administrador	VP
No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición para el personal y los procedimientos.	Es importante tener en la administración indicadores de gestión para medir el riesgo y de esta manera evaluar la gestión como se establece según las normas ISO que no hace referencia al producto sino a la forma de llevar a cabo la gestión de calidad.	No se evalúa la eficiencia, eficacia y economía de la gestión del departamento, provocando el desconocimiento de los resultados alcanzados.	Alto	Baja	Establecer indicadores o parámetros de evaluación apropiados. Aplicar acciones de control que permitan mitigar el riesgo existente	Administrador	VP
Se determino la inexistencia de un Sistema de Información adecuado que permita a los departamentos realizar sus actividades con rapidez.	El sistema implementado debe servir de apoyo para dinamizar el trabajo y obtener información oportuna y confiable. ejm. el principio de significatividad el cual se interesa en la información suficientemente significativa que pueda afectar las evaluaciones o decisiones sobre los datos presentados.	ineficiencia en el uso de recursos materiales y humanos, por la pérdida de tiempo en la ejecución de actividades manuales provocan obtener información poco confiable.	Alto	Baja	Implementar un sistema de información moderno apropiado para satisfacer las necesidades de la empresa	Administrador	VP
No tienen establecido un proceso fijo para el desarrollo de las actividades en los sub departamentos, causando pérdida de tiempo al realizar las actividades diarias.	Una correcta organización del trabajo requiere de Estándares adecuados. Ejm. el principio de equidad que se basa en la igualdad para todos los sectores sin referencia para ninguno en particular.	Trabajo ineficiente, pérdida de tiempo, y demora en entregar informes al jefe inmediato	Moderado	Moderada	Plantear manuales, políticas e instructivos de procesos para el desarrollo del trabajo en los sub-departamentos.	Administrador	VP
No se realiza una adecuada capacitación al personal nuevo y antiguo de la empresa.	Capacitando oportunamente al personal se obtendría un desempeño oportuno, actualizado, eficaz y eficiente.	Las tareas se desarrollan con falencias y por ende no existen buenos resultados de trabajo provocando desconocimiento, retraso, y reincidencia en los mismos errores	Moderado	Moderada	Establecer anualmente cursos fijos de capacitación del personal según la necesidad de la empresa.	Administrador	VP


ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011

3.1.11.4. Evaluación de Control.

3.1.11.4.1. Gestión Empresarial.

 DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial				PT P1.1.6-1/6		AUDITOR: LR	FECHA: 01/07/2011
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		PRUEBA
		SI	NO	N/A	POND	CALIF.	CUMPLIMIENTO
GESTIÓN INSTITUCIONAL							
1	¿Los servicios que presta la institución cumplen con la entrega de obras y bienes?	X			10	10	
2	¿La entidad cuenta con una planificación estratégica?		X		10	0	
3	¿En la institución se encuentra definido la misión, visión, metas y objetivos?	X			10	7	
4	¿La entidad cuenta para medir resultados y Evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión? En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto?		X		10	0	
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: Una comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?, Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos?, Encuestas o cuestionarios. En caso afirmativo, obtenga documentación al respecto.	X			10	9	Es muy importante el criterio del cliente
6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: Planes Operativos?, Informe de actividades en cumplimiento de metas?, Planes direccionales y estratégicos.		x		10	0	Se quiere implementar estas herramientas
7	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados? En caso afirmativo indique si se cuenta con: Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.	x			10	9	Es nuestra principal fuerza en el periodismo
TOTAL					70	35	
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST			FECHA: 01/07/2011		



DIARIO LA HORA
AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010
 COMPONENTE: Departamento de
 Publicidad
 Subcomponente: Gestión Empresarial

PT **P1.1.6-2/6**

AUDITOR: LR

FECHA: 01/07/2011

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

VALORACIÓN:

PONDERACIÓN TOTAL (PT)
 CALIFICACIÓN TOTAL (CT)
 CALIFICACIÓN PORCENTUAL (CP)

$CP = CT * 100 / PT$

$CP = 35 * 100 / 70$

$CP = 50$

COMPONENTES DEL RIESGO

MARGEN DE ERROR 5%

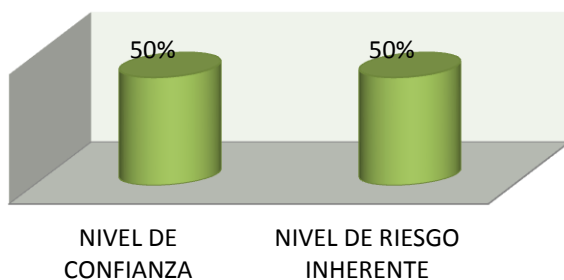
CONFIANZA		
BAJA	MEDIA	ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA= 50%

NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%

NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100-50=50%

Gestión Institucional




El gerente tiene una débil gestión con un nivel de confianza medio del 50% y un nivel riesgo medio del 50%.

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST **FECHA:** 01/07/2011

3.1.11.4.2. Sub departamento de facturación.

DIARIO LA HORA							PT	P1.1.6-3/6
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Facturación						AUDITOR:	LR
							FECHA:	01/07/2011
	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO	
		SI	NO	N/A	PON D	CALIF.		
1	¿Los pedidos de los clientes, ¿Están sujetos a revisión y aprobación, antes del despacho por el departamento de ventas y crédito en cuanto a las condiciones y el riesgo?	X			10	10		
2	¿Verifica un empleado del departamento por segunda vez, las cantidades y condiciones de la orden que pide el cliente?		X		10	0		
3	¿Las facturas para el envío, archivo y cobranzas están prenumeradas?	x			10	5		
4	El departamento de facturación ¿Es independiente de los de envío y cuentas por cobrar?	X			10	7		
5	¿Están prenumeradas todas las facturas de venta y se lleva un control sobre las mismas?	X			10	7		
6	Todas las facturas de venta ¿son comprobadas en cuanto a precios, cantidades, operaciones aritméticas, descuentos, plazos de pago, con posterioridad a su preparación?	X			10	7		
7	¿Hay una política definida de descuentos y de autorización de los mismos?	X			10	5		
TOTAL					70	41		
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011								

	DIARIO LA HORA		PT P1.1.6-4/6
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR: LR
	COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Facturación		FECHA:

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

VALORACIÓN:

PONDERACIÓN TOTAL (PT)

CALIFICACIÓN TOTAL (CT)

CALIFICACIÓN PORCENTUAL (CP)

$CP = CT * 100 / PT$

$CP = 41 * 100 / 70$

$CP = 58,57$

COMPONENTES DEL RIESGO

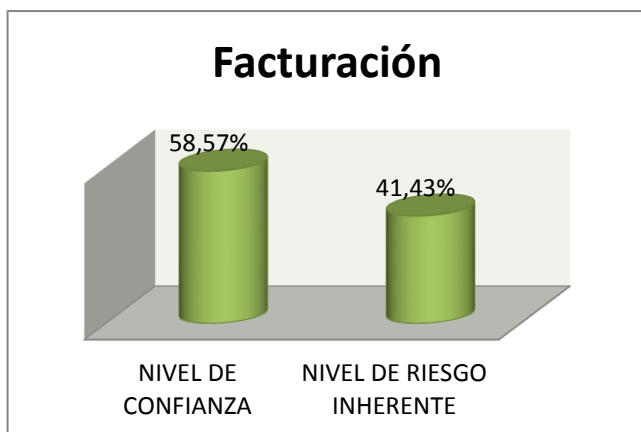
MARGEN DE ERROR 5%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIA	ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA= 58,57%

NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$

NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100 - 58,57 = 41,43\%$



El gerente tiene una débil gestión con un nivel de confianza media del 58,57% y un nivel riesgo alto del 41,43%.

ELABORADOR POR: LRP **REVISADO POR:** MASST **FECHA:** 01/07/2011



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

COMPONENTE: Departamento de Publicidad
Subcomponente: Ventas

PT **P1.1.6-5/6**

AUDITOR: LR

FECHA: 01/07/2011

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			VALORACIÓN		PRUEBA DE CUMPLIMIENTO
		SI	NO	N/A	POND	CALIF.	
1	¿Considera usted satisfactoria la moral del personal de publicidad?	x			10	10	No existe rotación del personal
2	¿Considera usted normal la actual rotación del personal de publicidad?			x	10	0	
3	¿les facilitan el logo de los negocios a las vendedoras?	x			10	8	
4	¿el cliente acuerda un valor y el vendedor con el tarifario le cotiza el precio.?	x			10	7	
5	¿Existe un programa formal de adiestramiento para nuevos empleados?	x			10	5	
6	¿Los sueldos y salarios que recibe el personal de ventas es satisfactorio?	x			10	5	
7	Realizar un contacto personalizado con el cliente	x			10	10	
8	Existe monitoreo de proformas de venta para clientes potenciales	x			10	10	
9	Receptar y procesar la solicitud de compra que realiza el cliente potencial	x			10	10	
10	Se Gestiona la cobranza de las ventas generadas por la organización.	x			10	7	
11	Planificar la agenda semanal de visitas a los clientes	x			10	8	
12	¿Tiene actualizado la base de datos de proveedores de instituciones públicas, paara participar en todo concurso que aplique con la rama de productos y servicios que ofrece?	x			10	10	
13	¿Existe Respeto a la libertad de pensamiento?	x			10	10	
14	Se recibe el pedido por medio electrónico o telefónico y se confirma el plazo en el que se va a enviar la propuesta de la Empresa.	x			10	10	
15	Se realiza la aprobación de artes publicitarios a los clientes para su publicación	x			10	8	
16	Las vendedoras reportan el informe de rutas de visitas a clientes a la coordinadora de manera diaria	x			10	7	
TOTAL					160	125	

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011

 <p style="text-align: center;">DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Facturación</p>	PT P1.1.6-6/6	
	AUDITOR:	LR
	FECHA:	

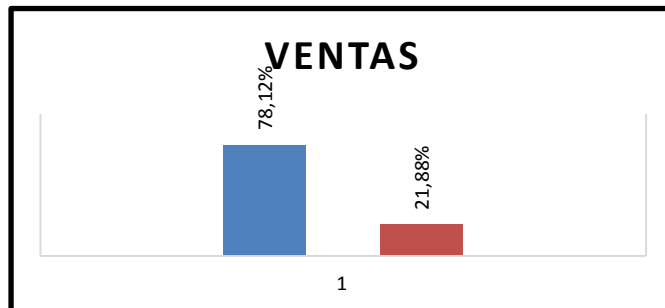
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

VALORACIÓN:

PONDERACIÓN TOTAL (PT)
 CALIFICACIÓN TOTAL (CT)
 CALIFICACIÓN PORCENTUAL (CP)
 $CP = CT * 100 / PT$
 $CP = 125 * 100 / 160$
 $CP = 78,12$
 COMPONENTES DEL RIESGO
 MARGEN DE ERROR 5%

CONFIANZA		
BAJA	MEDIA	ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGO		

NIVEL DE CONFIANZA= 58,57%
 NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$
 NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100 - 78,12 = 21,88\%$




El gerente tiene una buena gestión con un nivel de confianza alta del 58,57% y un nivel riesgo alto del bajo con un 21,88%, lo que significa que se debe aplicar pruebas de control.

ELABORADOR POR: LRP	REVISADO POR: MASST	FECHA: 01/07/2011
----------------------------	----------------------------	--------------------------

3.2. Ejecución de la auditoría

3.2.1. Papeles de trabajo departamento de ventas de publicidad –gestión empresarial.

 DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial		PT P1.1/1		
		AUDITOR:	LR	
		FECHA:	01/07/2011	
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
N°	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha
	<p>Objetivos: Establecer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos del departamento de publicidad. Aplicar el control interno al departamento de ventas. Determinar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados en la institución. Analizar la información gestión del departamento. Expresar los criterios establecidos en las áreas críticas encontradas. Evaluar el personal incorporado en la organización en especial en el Departamento de Ventas de Publicidad.</p> <p>Procedimientos:</p>			
1	Realice los papeles de trabajo pertinentes para analizar el proceso de gestión empresarial y establezca posibles deficiencias que pudieran presentarse.	P1-1/3	L.R.	01/07/2011
2	Evalúe el sistema de control interno al proceso de gestión empresarial, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	P2.1.6-1/6	L.R.	01/07/2011
3	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad y economía de la empresa	P3. 1/6	L.R.	01/07/2011
4	Genere las observaciones, considerándolos atributos de los hallazgos.	P4. 1-4	L.R.	01/07/2011
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	FECHA: 01/07/2011	

	DIARIO LA HORA		PT P1.1/3
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR: LR
	COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial		FECHA: 01/07/2011
PROCESO			
<p>El departamento de Ventas de Publicidad mantiene fortalezas considerables en base a una sólida presencia que tiene el Diario La Hora en la región, ya que lleva 17 años en el mercado santo domingoño, la atención que reciben los clientes es personalizada, ya que los ejecutivos de ventas realizan visitas a los locales o viviendas según lo solicite su cliente ya sea para sugerirle publicidad de su negocio en las ediciones diarias, en los diferentes suplementos que se publican o receptar clasificados; el personal del departamento trabaja en equipo, ya sea que tengan alguna edición especial o suplementos tratan de cubrir con lo planificado para aportar con los espacios publicitarios necesarios para que logre completarse la edición de ese producto; siempre predispuestos las personas de este departamento dan todo de sí para que no quede sin publicarse ninguna edición ya planificada, para esto mantienen continuas capacitaciones de trabajo en equipo y atención al cliente lo cual les anima a seguir haciendo su trabajo lo mejor.</p> <p>Una de las amenazas más fuertes que puede causar serios problemas es la competencia que apareció recientemente el cual por su contenido está enfocado al cliente de baja cultura, por lo cual se debe se debe plantear estrategias para disuadir a este producto y no se convierta en la preferencia de nuestros clientes, es así que se debe implementar estrategias como lo es la implementación de información educativa que despierte el interés en los lectores; en especial los jóvenes que son quienes se convertirán posteriormente el clientes potenciales, información educativa que puedan utilizarla como parte de sus estudios, investigaciones, etc. Además se debería realizar un estudio de mercado ya que existen muchas parroquias en la provincia que no están siendo atendidas adecuadamente y que se pueden convertir en nuestro mercado, con el cual continuaríamos creciendo y extendiendo nuestra cobertura, todo esto combinado con una buena capacitación del personal que son quienes están en contacto con nuestros clientes para que continúen con una excelente atención personalizada es lo que logrará que se cumplan las metas propuestas.</p>			
<p>Gerencia administrativa</p> <p>Funciones generales</p> <ul style="list-style-type: none"> · Controlar el buen desempeño de los miembros del departamento. · Coordinar la presentación de ofertas de servicios. · Planificar las diferentes actividades a realizarse. · Revisar que la planificación de las diversas metas propuestas sean ejecutados. · Observar la edición del periódico con las respectivas publicidades para emitir observaciones a la asesora de la cuenta. · Recomendar cuentas potenciales de clientes que no pautan en el periódico. · Establecer presupuestos para ejecutivos de ventas. · Apoyar el cierre de venta de clientes que lo ameriten. 			
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011	



DIARIO LA HORA
AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010
COMPONENTE: Departamento de
Publicidad
Subcomponente: Gestión Empresarial

PT **P1.2/3**

AUDITOR: LR

FECHA: 01/07/2011

PROCESO

Gerencia administrativa

Funciones generales

- Revisar los informes de las visitas diarias a clientes.
- Aprobar descuentos o bonificaciones a clientes especiales.
- Revisar si los presupuestos se están cumpliendo según lo planificado.
- Realizar reuniones cada semana con ejecutivos de venta para revisar cómo marcha la planificación.
- Emitir informes de resultados a la Gerencia General.
- Solicitar material de promoción para clientes en ediciones especiales.
- Elaborar el presupuesto de ventas en conjunto con la coordinadora de ventas.
- Planificar los suplementos y guías que van a circular a lo largo del año
- Aprobar el cuadro de turnos de ejecutivos en ventanilla.
- Asistir a eventos auspiciados.
- Aprobación de auspicios solicitados.

Información administrativa.

La documentación obtenida de la información Administrativa de Diario La Hora, es manipulada y archivada por la Secretaria; cuya documentación reposa en libros empastados, y guardados en un estante perteneciente a Diario La Hora. En la cual dicha información se encuentran los documentos recibidos y enviados como también Memorandos, Oficios leyes y reglamentos de uso del diario.


Información financiera.


La información Financiera se encuentra registrada y archivada en libros en los que reposan balances financieros, comprobantes de pagos, facturas, liquidación de bienes y servicios, comprobantes de retención con sus respaldos, comprobantes de depósito y retiros, informe financiero aprobado por la JUNTA DE ACCIONISTAS.


ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011

 <p style="text-align: center;">DIARIO LA HORA</p> <p style="text-align: center;">AUDITORIA DE GESTION</p> <p style="text-align: center;">EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA</p> <p style="text-align: center;">01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010</p> <p style="text-align: center;">COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial</p>	PT P1.3/3	
	AUDITOR:	LR
	FECHA:	01/07/2011
PROCESO		
Información publicitaria:		
<p>Se encuentra en el departamento con copia de respaldo de toda la información además se guardan los archivos en magnético el jefe de información publicitaria tiene programas de trabajo y operativos realizan análisis de producción de información venta de publicidad.</p>		
Observaciones:		
<p>Esta empresa se maneja empíricamente, ya que no cuenta con indicadores de gestión, lo más urgente es iniciar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y productividad que genere un mejoramiento de su gestión, definir las responsabilidades del personal mediante un manual de funciones para evaluar el desempeño, capacitación en temas de calidad, herramientas para resolver problemas, diagnostico organizacional, entre otras acciones.</p> <p>Como la mayoría de las empresas en nuestro medio no llevan contabilidad de costos, es difícil determinar los verdaderos costos, incurridos en el proceso productivo; los cuales en algunas empresas se pueden identificar, mientras que en otras estos se deben manejar por medio de los denominados gastos operacionales.</p>		
<p>ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011</p>		

 DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial	PT P1.2/3	
	AUDITOR:	LR
	FECHA:	01/07/2011
PROCESO		
<p>Gerencia administrativa</p> <p>Funciones generales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los informes de las visitas diarias a clientes. • Aprobar descuentos o bonificaciones a clientes especiales. • Revisar si los presupuestos se están cumpliendo según lo planificado. • Realizar reuniones cada semana con ejecutivos de venta para revisar como marcha la planificación. • Emitir informes de resultados a la Gerencia General. • Solicitar material de promoción para clientes en ediciones especiales. • Elaborar el presupuesto de ventas en conjunto con la coordinadora de ventas. • Planificar los suplementos y guías que van a circular a lo largo del año • Aprobar el cuadro de turnos de ejecutivos en ventanilla. • Asistir a eventos auspiciados. • Aprobación de auspicios solicitados. <p>Información administrativa.</p> <p>La documentación obtenida de la información Administrativa de Diario La Hora, es manipulada y archivada por la Secretaria; cuya documentación reposa en libros empastados, y guardados en un estante perteneciente a Diario La Hora. En la cual dicha información se encuentran los documentos recibidos y enviados como también Memorandos, Oficios leyes y reglamentos de uso del diario.</p> <p>Información financiera.</p> <p>La información Financiera se encuentra registrada y archivada en libros en los que reposan balances financieros, comprobantes de pagos, facturas, liquidación de bienes y servicios, comprobantes de retención con sus respaldos, comprobantes de depósito y retiros , informe financiero aprobado por la Junta de Accionistas.</p>		
ELABORADOR POR: LRP	REVISADO POR: MASST	FECHA:

 <p>DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial</p>	PT P1.3/3	
	AUDITOR:	LR
	FECHA:	01/07/2011
PROCESO		
<p>Información publicitaria:</p> <p>Se encuentra en el departamento con copia de respaldo de toda la información además se guardan los archivos en magnético el jefe de información publicitaria tiene programas de trabajo y operativos realizan análisis de producción de información venta de publicidad.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Esta empresa se maneja empíricamente, ya que no cuenta con indicadores de gestión, lo más urgente es iniciar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y productividad que genere un mejoramiento de su gestión, definir las responsabilidades del personal mediante un manual de funciones para evaluar el desempeño, capacitación en temas de calidad, herramientas para resolver problemas, diagnostico organizacional, entre otras acciones.</p> <p>Como la mayoría de las empresas en nuestro medio no llevan contabilidad de costos, es difícil determinar los verdaderos costos, incurridos en el proceso productivo; los cuales en algunas empresas se pueden identificar, mientras que en otras estos se deben manejar por medio de los denominados gastos operacionales.</p>		
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011		

COMPONENTE: Departamento de Ventas y Publicidad

SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

OBJETIVO:

Incrementar en un 86% los clientes atendidos para que utilicen los servicios de Diario La Hora para el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, con un presupuesto de \$3.000.00

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de incremento de clientes para que utilicen los servicios de Diario La Hora del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

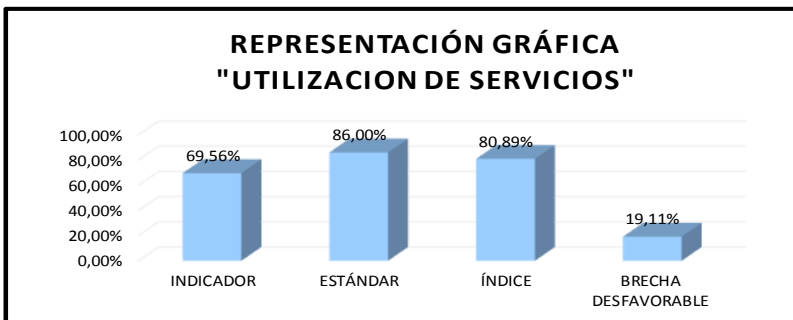
DATOS:

Clientes atendidos 80
Cientest proyectados atender 115

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Nombre de Indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de incremento de clientes atendidos para que utilicen los servicios de Diario La Hora del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.	86%	Anual	$= \frac{\text{Clientes atendidos en diario la hora año 2010}}{\text{Total de clientes proyectados en el año 2010 en Diario La Hora}} \times 100$ $= \frac{80}{115} \times 100 = 69,56\%$	%	$= \text{Indicador} / \text{Estándar} \times 100$ $= 69,56 / 86 \times 100 = 80,89\%$ <p>Brecha Desfavorable: $100 - 80,89 = 19,11\%$</p>

INDICADOR 69,56%
ESTÁNDAR 86,00%
ÍNDICE 80,89%
BRECHA DESFAVORABLE 19,11%



Este indicador se refiere al incremento de clientes para que obtengan los servicios de periódicos, servicios online, suplementos, venta, espacios publicitarios, edición de revistas de terceros, insertos y promociones. El mismo es desfavorable porque no se llegó a cumplir con la meta establecida que era del 86% en incremento de clientes, se obtuvo en el año 2010 una brecha desfavorable de 19,11%, esto se debe a la falta de planificación y organización interna de la empresa.

ELABORADO POR: L.R.

REVISADO POR: M.A.S

FECHA: 01-07-2011

COMPONENTE: Departamento de Ventas y Publicidad
SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

OBJETIVO:

Capacitar en un 80% al personal del departamento de ventas de publicidad de Diario La Hora en el año 2010, con un presupuesto de \$2500 dólares

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de personal capacitado en el departamento de ventas de publicidad de Diario La Hora en el año 2010.

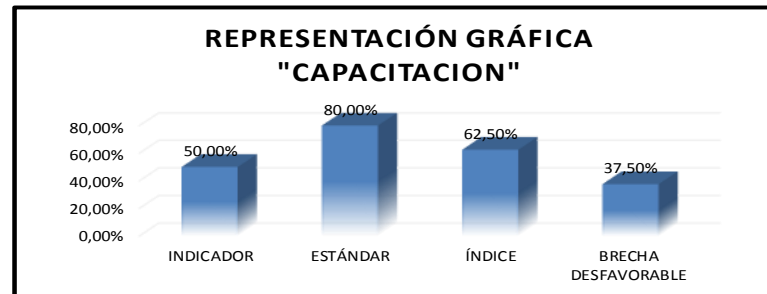
DATOS:

Personal capacitado 2
Personal proyectado a capacitar 4

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Nombre de Indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de personal capacitado en el departamento de ventas de publicidad Diario La Hora en el año 2010.	80%	Anual	$I = \frac{\text{Porcentaje de personal capacitado en diario la hora año 2010}}{\text{Total Personal proyectado a capacitar en el 2010 en Diario La Hora}} \times 100$ $I = \frac{2}{4} \times 100 = 50\%$	%	$I = \text{Indicador} / \text{Estándar} \times 100$ $I = 50 / 80 \times 100 = 62,5\%$ Brecha Desfavorable: $100 - 62,5 = 37,5\%$

INDICADOR 50,00%
ESTÁNDAR 80,00%
ÍNDICE 62,50%
BRECHA DESFAVORABLE 37,50%



En este indicador se considera desfavorable ya que podemos darnos cuenta que no se realizaron las capacitaciones proyectadas para el departamento de ventas de publicidad durante el periodo 2010. El estándar propuesto es del 80% y solo se alcanzó un 50% según el indicador planteado, el personal no relaciona un buen desenvolvimiento según sus funciones con el desarrollo de servicio de calidad, lo que genera un desperdicio de recursos con costos muy elevados para la empresa.

ELABORADO POR: L.R.

REVISADO POR: M.A.S

FECHA: 01-07-2011

COMPONENTE: Departamento de Ventas y Publicidad
SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

OBJETIVO:

Incrementar en un 75% las sucursales de Diario La Hora en las diferentes provincias del Ecuador en el año 2010 con un presupuesto de \$5000,00.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de incremento de sucursales de Diario La Hora en las diferentes provincias del Ecuador en el año 2010.

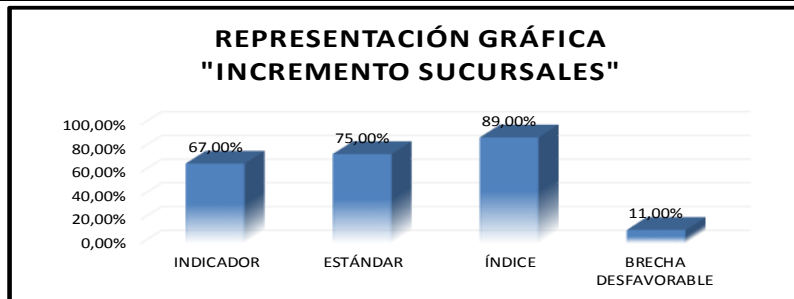
DATOS:

Sucursales abiertas	10
Sucursales proyectadas	15

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Nombre de Indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de incremento de sucursales de Diario La Hora en las diferentes provincias del Ecuador en el año 2010.	75%	Anual	$I = \frac{\text{Porcentaje de sucursales abiertas en diario la hora año 2010}}{\text{Total de sucursales proyectados en el año 2010 en Diario La Hora}} \times 100$ $I = \frac{10}{15} \times 100 = 67\%$	%	$I = \text{Indicador} / \text{Estándar} \times 100$ $I = 67 / 75 \times 100 = 89\%$ Brecha Desfavorable: $100 - 89 = 11\%$

INDICADOR	67,00%
ESTÁNDAR	75,00%
ÍNDICE	89,00%
BRECHA DESFAVORABLE	11,00%





En este indicador está diseñado en función de los puntos de apertura de diario la hora en el país frente a las provincias del Ecuador. Este indicador es desfavorable puesto que el objetivo era alcanzar un 75% de presencia a nivel de provincias, y lo alcanzado fue únicamente el 67%, un índice del 89% y una brecha desfavorable del 11%, mostrando en términos de operación la actual administración no muestra ambición por el logro de objetivos estratégicos en bien de la empresa. Se debe poner un esfuerzo especial en este aspecto para convertirlo en una ventaja competitiva.


ELABORADO POR: L.R.


REVISADO POR: M.A.S

FECHA: 01-07-2011


	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial		PT	P1.1/4
	AUDITOR:		LR	
	FECHA:		01/07/2011	
FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HALLAZGO Nro. 1				
CONDICIÓN	La empresa DIARIO LA HORA- EDICENTRAL S.A no cuenta con un manual de funciones que permita conocer a los miembros del organigrama estructural sus obligaciones y responsabilidades como colaboradores en su respectiva área.			
CRITERIO	No se ha cumplido con lo que establece la Norma de Control Interno para la Entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado Nro. 200-04 que en su parte pertinente dice "La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes"			
CAUSA	La falta de gestión por parte de la gerencia de la empresa en desarrollar un manual específico para cada puesto de trabajo ocasiona que el personal asuma las tareas según como las entienda o la desarrollen los antiguos empleados.			
EFEECTO	Como consecuencia de lo anotado en la empresa DIARIO LA HORA – EDICENTRAL S.A no existen funciones asignadas generando desorden, duplicación de funciones por lo tanto mal uso de los recursos.			
CONCLUSIONES	1. La falta de aplicación de un manual de funciones en DIARIO LA HORA- EDICENTRAL S.A no permite conocer a sus colaboradores sus obligaciones y responsabilidades, por ende el personal asume las tareas como las entiende ocasionando un mal desenvolvimiento en sus funciones.			
RECOMENDACIONES	AL GERENTE: 1. Dispondrá la elaboración de un manual de funciones a los responsables de cada área de la empresa es la principal prioridad para iniciar un proceso de cambio sólido, el mismo que será socializado y aprobado.			
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST		FECHA: 01/07/2011


	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		PT P4.2/4
	COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial		AUDITOR: LR
			FECHA: 01/07/2011
FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
RECOMENDACIONES	<p style="text-align: center;">AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>2. Coordinará con cada uno para que la definición de las funciones según el área se genere más que por una necesidad, para un buen desempeño y cumplir con un requerimiento técnico, de la posibilidad de convertirla en una ventaja competitiva.</p> <p>3 Las funciones serán la consecuencia de la determinación de unidades, niveles y líneas de mando que una empresa requiere para operar. Aun así, debe concebirse una estructura con los niveles estrictamente necesarios.</p> <p>4 La puntual concepción de la estructura representa un aspecto fundamental del sistema de calidad y de la cadena de valor de la empresa.</p>		
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011			

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial	PT P4.3/4	
		AUDITOR:	LR
		FECHA:	01/07/2011
AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS HALLAZGO Nro. 2			
CONDICIÓN	Al efectuar una observación directa al sector operativo del departamento de publicidad, se obtuvo que en el personal no se han definido las funciones adecuadamente, lo que hace que se repitan las actividades encomendadas a cada uno de los empleados.		
CRITERIO	El Principio 3 de gestión: Participación del Personal en su parte pertinente dice" el personal de todos los niveles de la esencia de una organización y su ambiente los motiva a usar sus habilidades para el beneficio de la misma organización, el beneficio de este principio se traduce en que el personal motiva, involucra al personal a través de la organización, se involucrará y participará en la mejora continua".		
CAUSA	Procesos con tareas repetidas, con personal sin objetivos a largo plazo sino trabajando para el día a día, pero con desorganización en la realización de las tareas y desperdicio de recursos.		
EFFECTO	La falta de conocimiento en las áreas de administración de los procesos operativos pone en evidencia la falta de estrategias tácticas para seleccionar caminos más operativos lo que ocasiono desconocimiento del personal de que los instrumentos de medida de la gestión no son camisas de fuerza sino recursos que los conducirán hacia la calidad total.		
CONCLUSIONES	1. La evidente desorganización de las acciones diarias pone en evidencia procesos con tareas repetidas y sin objetivos a largo plazo, como consecuencia de la falta de conocimiento de los instrumentos de medida de gestión por parte de la administración y del personal.		
RECOMENDACIONES	AL GERENTE: 1. Dispondrá al departamento Administrativo establecer una estructura de procesos para aliviar el trabajo, la misma que se socializara y difundirá en la entidad en base a la planeación, y los insumos que se deseen obtener.		
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	
		FECHA: 01/07/2011	

 <p>DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Gestión Empresarial</p>	PT P4.4/4	
	AUDITOR:	LR
	FECHA:	01/07/2011
AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS		
RECOMENDACIONE	<p style="text-align: center;">AL JEFE DE PROCESOS</p> <p>2. Elabora instructivo de procedimientos que permita una administración adecuada de los procesos se necesita visualizar previamente los procesos que debe aplicarse a cada parte operativa así como toda una infraestructura técnica que respalde las acciones, la cual no se cumplirá como requisito sino más bien como una forma de apreciar el tiempo, las iniciativas y expectativas que deben ser cumplidas con la finalidad de posicionar a la empresa.</p> <p>3 La empresa debe mostrar una presencia profesional capaz de anticipar respuestas, no de reaccionar para generarlas.</p>	
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011		

3.2.2. Papeles de trabajo sub departamento de facturación.

 <p style="text-align: center;">DIARIO LA HORA</p> <p style="text-align: center;">AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Facturación</p>		PT P1.1/1		
		AUDITOR: LR		
		FECHA: 01/07/2011		
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
N°	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha
	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la auditoría al sub componente de facturación, analizando la documentación generada en facturación observando condiciones de legalidad integridad y correcta valuación e información obtenida. • Aplicar el control interno al subcomponente de facturación. • Aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias para medir la eficiencia, efectividad y economía. <p>Procedimientos:</p>			
1	Realice una cédula descriptiva para el proceso de facturación y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse, empresarial y establezca posibles deficiencias que pudieran presentarse.	P1-1/2	L.R.	01/07/2011
2	Evalúe el sistema de control interno al proceso de gestión empresarial, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	P2.1.6 -1/6	L.R.	01/07/2011
3	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad, y economía al departamento de contabilidad.	P4. 1- 1	L.R.	01/07/2011
4	Establezca observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones.	P4. 1- 4	L.R.	01/07/2011
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST			FECHA: 01/07/2011	

	DIARIO LA HORA		PT	P1.1/2
	AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		AUDITOR:	LR
	COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Facturación		FECHA:	01/07/2011
PROCESO				
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar la facturación al cliente externo e interno (ejecutivos de ventas). * Mostrar al cliente que va a oficina los espacios y las diferentes tarifas * Digitar el texto del anuncio que solicita el cliente. * Realizar la factura de la publicación solicitada revisando correctamente nombres e identificación del cliente en el sistema, en caso de que no conste crearlo en el sistema. * Colocar en la factura las fechas que el cliente solicito para que sea publicado el anuncio. * Realizar el cobro del valor de la factura en el caso de ser de pago al contado * En el caso de facturas que solicitan los vendedores para los clientes que han sido visitados por ellos verificar anticipadamente que tengan la respectiva autorización de crédito por parte de cartera. * Llevar ordenadamente el archivo de los anuncios solicitados por el cliente para que al cierre de la recepción de anuncios para el siguiente día el archivo sea colocado en red para que tenga acceso a la información el sub departamento de Diagramación. * Revisar la pauta impresa para verificar que los anuncios solicitados para el siguiente día consten en la misma. * Archivar la respectiva copia de factura que sirve para verificar la pauta físicamente. * Realizar cuadro de caja al cerrar la facturación del día. * Realizar el respectivo depósito del dinero recaudado por venta de contado. * Entregar al departamento de contabilidad el reporte del cuadro de caja de contado con los respectivos depósitos y las facturas realizadas a crédito con el respectivo reporte. * Facturar y revisar las anulaciones de los bancos y cruzar con las solicitudes 				
ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011				



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION

EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA

01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

COMPONENTE: Departamento de Publicidad

Subcomponente: Facturación

PT

P1.2/2

AUDITOR:

LR

FECHA:

01/07/2011

PROCESO

Observaciones:

- * Se determinó que en muchas ocasiones no se coloca la fecha de las publicaciones correctamente al momento de facturar por lo que no aparecen en la pauta para la respectiva publicación.
- * En ocasiones suelen facturar a crédito a ejecutivas de ventas sin solicitar la respectiva autorización del crédito.
- * En ocasiones se factura luego del cierre e impresión de la pauta lo cual ocasiona que los anuncios que fueron receptados fuera del horario no sean publicados.
- * Al digitar el texto de las publicaciones tienen errores como el haber digitado mal el número telefónico o la dirección.

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011

COMPONENTE: Departamento de Ventas y Publicidad
SUBCOMPONENTE: Facturación

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

OBJETIVO:

Facturar en un 85% los pedidos en el departamento de facturación en el año 2010 con un presupuesto de \$3,000,00.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de facturas emitidas en el departamento de facturación en el año 2010.

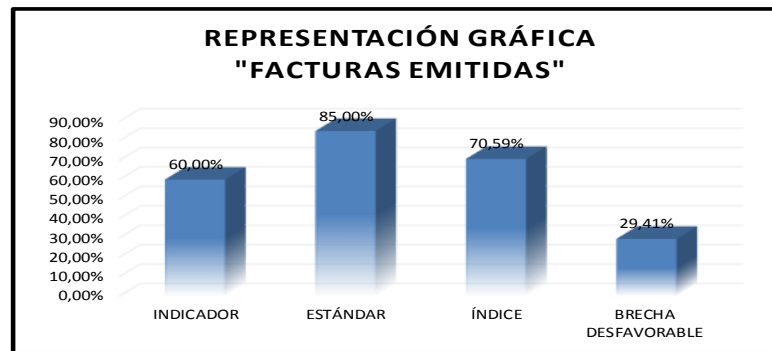
DATOS:

Facturas emitidas 1500
Facturas proyectadas a emitir 2500

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Nombre de Indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de facturas emitidas en el departamento de facturación en el año 2010.	85%	Anual	$I = \frac{\text{Porcentaje de facturas emitidas en diario la hora año 2010}}{\text{Total Proyectado de Facturas a emitir en el 2010 en Diario La Hora}} \times 100$ $I = \frac{1500}{2500} \times 100 = 60\%$	%	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{60}{85} \times 100 = 70,59\%$ <p>Brecha Desfavorable: $100 - 70,59 = 29,41\%$</p>

INDICADOR 60,00%
ESTÁNDAR 85,00%
ÍNDICE 70,59%
BRECHA DESFAVORABLE 29,41%





En este indicador se considera desfavorable puesto que el objetivo era alcanzar un 85% de satisfacción en el nivel de facturación, y lo alcanzado fue únicamente 60% existiendo una brecha de 29,41%, lo que ocasiona gastos innecesarios, y falta de cumplimiento adecuado en el proceso, generando tareas repetidas.

ELABORADO POR: L.R.

REVISADO POR: M.A.S

FECHA: 01-07-2011

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		PT P4.1/4
			AUDITOR: LR
	COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Facturación		FECHA: 01/07/2011
FALTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN DE ANUNCIOS HALLAZGO Nro. 3			
CONDICIÓN	La empresa DIARIO LA HORA – EDICENTRAL S.A, no ha diseñado ni se encuentra aplicando un manual de procedimientos para la recepción de anuncios de publicación, no se colocan las fechas de publicación de los anuncios en las facturas por lo tanto no salen en pauta y no se publican.		
CRITERIO	Se ha incumplido con la Norma de Control Interno para la Entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado Nro. 200-07 Coordinación de acciones organizacionales que en su parte pertinente dice que "La máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de las servidoras y servidores acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno"		
CAUSA	La falta de interés por parte de la Administración de la empresa en implementar herramientas que permita administrar de forma organizada, ocasiona la ausencia de procesos en la recepción de anuncios.		
EFFECTO	A consecuencia de la ausencia de un manual de procedimientos, la entidad no cuenta con parámetros que midan un futuro próximo ocasionando un perjuicio económico. Los resultados obtenidos por la empresa no muestran ningún logro futuro.		
CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de interés por parte de la Administración de la empresa en implementar herramientas que permita administrar de forma organizada ocasiona errores en la recepción de anuncios, generando que no se publiquen las pautas y produciendo perjuicios económicos. 2. Se ha incumplido con la normativa vigente en cuando a los servicios prestados de facturación implementados por la entidad. 		
RECOMENDACIÓN	AL GERENTE: <ol style="list-style-type: none"> 1. Delegara la conformación de una comisión integrada por los jefes de cada departamento de la empresa, la misma que realizará un análisis situacional de la organización, establecerá el plan para la elaboración del manual de procedimientos el mismo, que incluirá planes de capacitación, evaluación, contingencias, optimización de los departamentos, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada. 		
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	
		FECHA: 01/07/2011	

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Facturación		PT P4.3/4
			AUDITOR: LR
			FECHA: 01/07/2011
AUSENCIA DE CONTROLES EN LAS VENTAS HALLAZGO Nro. 4			
CONDICIÓN	Producto del examen se evidenció que la información recogida al momento de las ventas de publicidad tiene errores lo que no permite que la publicación salga a tiempo o salga con errores por omisión de datos o por mal tipiado de los mismos lo que ocasiona pérdidas y la información no genera confianza.		
CRITERIO	Se ha incumplido con la Norma de Control Interno para la Entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado Nro. 200-06 Competencia Profesional que en su parte dice que " La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno"		
CAUSA	La falta de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, causa falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: las funciones en los departamentos de trabajo, puesto que semultiplican al realizar tareas de forma manual.		
EFFECTO	El inadecuado sistema de información ocasiona reportes impuntuales de las tareas encomendadas, dificultando el desempeño de funciones.		
CONCLUSIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, causa falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos, se evidenció que la información recogida al momento de las ventas de publicidad tiene errores, como consecuencia de un inadecuado sistema de información. 2. No se ha aplicado la normativa vigente en la organización. 		
RECOMENDACIONES	Al Gerente <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispondrá al Jefe recursos humanos, elaborar un manual de procedimientos que se ajuste a las necesidades de la empresa y por ende a cada uno de los departamentos, el mismo que deberá ser debidamente socializado implementado y actualizado conforme los requerimientos y las necesidades lo ameriten, esto le ayudara a la organización, a incrementar su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información, contribuyendo a la toma efectiva de decisiones. 		
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	
		FECHA: 01/07/2011	



DIARIO LA HORA
AUDITORIA DE GESTION
EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA
01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

COMPONENTE: Departamento de Publicidad
Subcomponente: Facturación

PT **P4.4/4**

AUDITOR: **LR**

FECHA: 01/07/2011

FALTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN DE ANUNCIOS
HALLAZGO Nro. 4

RECOMENDACIONES

Al Gerente

2. Apoyará en el trabajo, previniendo pérdida de materiales, tiempo y clientes por pautas mal elaboradas y no canceladas, mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera.

Al Jefe de Ventas


3. Contribuirá a un eficiente control sobre el trabajo realizado en el departamento por cada uno de los colaboradores.

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011

3.2.3. Papeles de trabajo sub departamento de ventas.

		DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010		PT	P1.1/1
COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Ventas				AUDITOR:	LR
				FECHA:	01/07/2011
PROGRAMA DE AUDITORÍA					
N°	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Fecha	
	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> Ejecutar la auditoría al sub departamento de ventas, analizando la documentación e información obtenida. Aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias. Procedimientos:				
1	Realice una cédula descriptiva para el proceso de ventas y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse.	P1-1/2	L.R.	01/07/2011	
2	Evalúe el sistema de control interno al proceso de gestión empresarial, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	P2.1.6-1/6	L.R.	01/07/2011	
3	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad, y economía al sub departamento de ventas.	P3. 1-2	L.R.	01/07/2011	
4	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones	P4. 1-4	L.R.	01/07/2011	
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST		FECHA: 01/07/2011	



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION

EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA

01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

COMPONENTE: Departamento de Publicidad

Subcomponente: Ventas

PT **P1.1/2**

AUDITOR:

LR

FECHA:

01/07/2011

PROCESO

- * Realizar visitas diarias a los clientes de acuerdo a la rama que tengan asignada para ofrecerles lo diferentes suplementos, ediciones especiales, guías etc. en las cuales pueden anunciar sus negocios.
- * Dar asesoría al cliente sobre la publicidad que necesita su negocio.
- * Elaborar proformas a los clientes que lo solicitan con los respectivas
- * Trabajar en conjunto con el diseñador dándole a conocer las sugerencias y peticiones de lo que solicita se coloque en el arte de su publicidad.
- * Una vez elaborado el arte llevar al cliente para su respectiva revisión y aprobación en el caso de que no tenga algún cambio.
- * En el caso de que solicite algún cambio en el arte regresar donde el diseñador para que lo rectifique y luego poder hacerlo aprobar.
- * Reservar los espacios publicitarios para los clientes hasta el medio día en el caso de que lo solicite para el día siguiente.
- * Realizar luego de aprobado el arte la respectiva facturación del mismo, en el caso que sea a crédito solicitar previamente la autorización en Cartera.
- * Revisar la pauta de la publicidad para verificar que estén todos sus anuncios pautados.
- * Elaborar un informe de visitas realizadas durante el día con nombres de clientes, direcciones, y números de teléfono y remitirlo a la coordinadora de ventas.
- * Asistir a reuniones semanales con la gerencia.
- * Realizar el cierre de los diferentes suplementos, o guías que tenga a su cargo dentro de las fechas planificadas.
- * Realizar su reporte mensual de ventas para entregarlo en contabilidad.
- * Facturación en ventanilla de acuerdo al turno que le asignen.

ELABORADOR POR: LRP REVISADO POR: MASST FECHA: 01/07/2011



DIARIO LA HORA

AUDITORIA DE GESTION

EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA

01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010

COMPONENTE: Departamento de Publicidad

Subcomponente: Ventas

PT **P1.2/2**

AUDITOR:

LR

FECHA:

01/07/2011

PROCESO

Observaciones:

- * No realizan la respectiva revisión de la pauta de publicidad por lo que se presentan inconvenientes con publicidades que no han sido publicadas.
- * En muchas ocasiones no se realiza la respectiva aprobación de los artes de publicidad por parte del cliente.
- * No realizan la verificación de cambios en el arte junto con el diseñador.
- * En muchas ocasiones se realizan asesorías solo vía telefónica y no se realiza la visita de cortesía al cliente.

ELABORADOR POR: LRP

REVISADO POR: MASST

FECHA: 01/07/2011

COMPONENTE: Departamento de Ventas y Publicidad
SUBCOMPONENTE: Ventas

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

OBJETIVO:

Incrementar en un 90% los pedidos de publicidad solicitados en el Diario La Hora en el año 2010, con un presupuesto de \$5,000,00.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de incremento de pedidos de publicidad solicitados en el Diario La Hora en el año 2010.

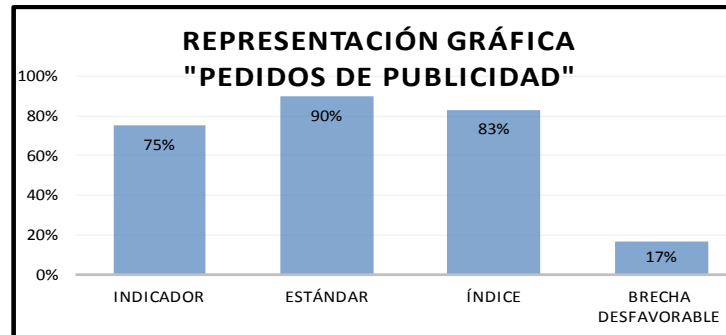
DATOS:

Solicitud de pedidos en el 2010 828
Facturas proyectadas a emitir 1100

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

Nombre de Indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de incremento de pedidos de publicidad solicitados en el Diario La Hora en el año 2010.	90%	Anual	$I = \frac{\text{Porcentaje de solicitud de pedidos en el diario la hora año 2010}}{\text{Total Proyectado de solicitudes de pedidos en el 2010 en Diario La Hora}} \times 100$ $I = \frac{828}{1100} \times 100 = 75\%$	%	$I = \text{Indicador} / \text{Estándar} \times 100$ $I = 75 / 90 \times 100 = 83\%$ Brecha Desfavorable: $100 - 83 = 17\%$

INDICADOR 75%
ESTÁNDAR 90%
ÍNDICE 83%
BRECHA DESFAVORABLE 17%



Este indicador es desfavorable puesto que el objetivo era alcanzar un 90% de atención de pedidos de publicidad, y lo alcanzado fue únicamente el 75%, existiendo una brecha desfavorable del 17% del estándar propuesto, poniendo en evidencia la falta de control en la entrega de información, la falta de procedimientos en la realización del trabajo y el desperdicio de recursos humanos y materiales, lo que ocasiona una deficiente atención al cliente.

ELABORADO POR: L.R.

REVISADO POR: M.A.S

FECHA: 01-07-2011



P3. 2-2

**DIARIO LA HORA
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

COMPONENTE: Departamento de Ventas y Publicidad
SUBCOMPONENTE: Ventas

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

OBJETIVO:

Incrementar en un 90% los pedidos de publicidad solicitados en el Diario La Hora en el año 2010, con un presupuesto de \$5,000,00.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de presupuesto utilizado en el año 2010 para incrementar los pedidos de publicidad solicitados en el Diario La Hora.

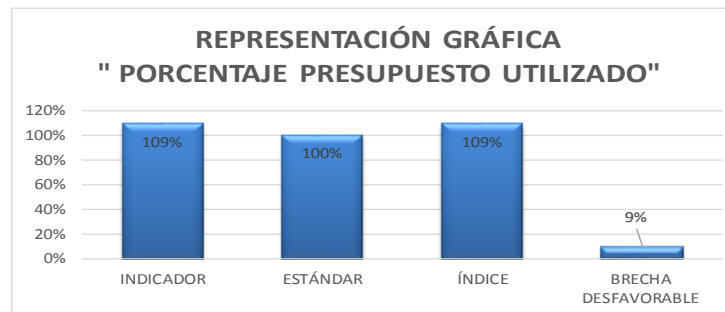
DATOS:

Presupuesto utilizado	\$ 6.000,00	109,0909
Presupuesto proyectado	\$ 5.500,00	

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR


Nombre de Indicador	Estándar o rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de presupuesto utilizado en el incremento de pedidos de publicidad solicitados en el Diario La Hora en el año 2010.	100%	Anual	$I = \left(\frac{\text{Porcentaje utilizado en los pedidos de publicidad en el año 2010}}{\text{Total Presupuesto Proyectado de solicitudes de pedidos en el 2010}} \right) \times 100$ $I = \frac{6000}{5500} \times 100 = 109\%$	%	$I = \text{Indicador} / \text{Estándar} \times 100$ $I = 109 / 100 \times 100 = 109\%$ <p>Brecha Desfavorable: $100 - 109 = -9\%$</p>


INDICADOR	109%
ESTÁNDAR	100%
ÍNDICE	109%
BRECHA DESFAVORABLE	9%



Este indicador es desfavorable puesto que el objetivo era alcanzar un 90% de atención de pedidos de publicidad, con un presupuesto de \$5,500 dólares, pero en el año 2010 se utilizaron \$6,000,00, existe una brecha desfavorable del 9%, lo que significa que no se alcanzó la meta establecida, lo que deja en evidencia que no hay un control en la entrega de información, la falta de procedimientos en la realización del trabajo y el desperdicio de recursos humanos y materiales, lo que ocasiona una deficiente atención al cliente.

ELABORADO POR: L.R.	REVISADO POR: M.A.S	FECHA: 01-07-2011
----------------------------	----------------------------	--------------------------

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2011		PT P4.1/2
	COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Ventas		AUDITOR: LR
			FECHA: 01/07/2011
FALTA DE POLÍTICAS EN CUANTO AL REGISTRO DE LAS VISITAS DEL SERVICIO DE VENTAS HALLAZGO Nro. 5			
CONDICIÓN	Los vendedores de DIARIO LA HORA – EDICENTRAL S.A, algunos días no dejan las hojas de ruta de visita a los clientes lo que deja en evidencia la falta de control en la entrega de información y la falta de procedimientos en la realización del trabajo.		
CRITERIO	No se cumple con la norma interna del Art. 57 literal a) del Reglamento Interno que en su parte pertinente dice "cumplir de forma exacta los horarios, modalidades y planes de trabajo permaneciendo durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde se deba cumplir su labor" establecida en la institución, relacionada a la prestación de servicios.		
CAUSA	La falta de organización en el sub departamento y la carencia de procedimientos para realizar las tareas de manera óptima, evidencia la falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: funciones en el departamento de trabajo, multiplicadas al realizar tareas de forma desordenada.		
EFFECTO	La falta de información oportuna provocó el uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en tareas encomendadas, dificulta en el desempeño de las funciones ya que se multiplican las tareas al realizar el proceso de ventas y una deficiente atención al cliente.		
CONCLUSIONES	1 La falta de organización en el sub departamento y la carencia de procedimientos para realizar las tareas de manera óptima evidencia el descontrol en la entrega de información y en los procedimientos, dificultando el desempeño de las funciones ya que se multiplican las tareas al realizar el proceso de ventas y se muestra una deficiente atención al cliente.		
RECOMENDACIONES	Al Jefe de Ventas 1. Generará políticas sobre el manejo de clientes en el Área de post venta.		
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	FECHA: 01/07/2011

	DIARIO LA HORA AUDITORIA DE GESTION EDICENTRAL S.A - DIARIO LA HORA 01 ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2010 COMPONENTE: Departamento de Publicidad Subcomponente: Ventas		PT P4.2/2
	AUDITOR:	LR	
	FECHA:	01/07/2011	
FALTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN DE ANUNCIOS HALLAZGO Nro. 5			
RECOMENDACIONES	Al Jefe de Ventas <ol style="list-style-type: none"> 2. Documentará las políticas internas. 3. Creará un formato único de fichas para el registro de las visitas que realicen los ejecutivos de ventas, en las que el cliente constate la presencia del ejecutivo y la labor efectuada. 4. Reorganizará el archivo de fichas técnicas y generar carpetas con el historial por cliente para identificar problemáticas o correcciones realizadas en la publicidad. 5. Fortificará la supervisión a las actividades de los subordinados del Área. 6. Presentará a Gerencia Informes bimestrales de los resultados de las visitas post venta. 		
ELABORADOR POR: LRP		REVISADO POR: MASST	
		FECHA: 01/07/2011	

CAPÍTULO IV.

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



INFORME DE AUDITORÍA GESTIÓN

Auditoría Independientes S.A.

COMPONENTE AUDITADO:

Departamento de Ventas de Publicidad

Subcomponentes auditados:

Gestión Empresarial, Facturación y Ventas

PERÍODO:

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS – ECUADOR

2011

4.1 Informe de auditoría

4.1.1. Índice.

1. CAPÍTULO I

INFORMACION INTRODUCTORIA

- 1.1. Motivo de la Auditoría
- 1.2. Alcance
- 1.3. Objetivos de la Auditoría
- 1.4. Objetivos de la empresa Edicentral s.a.-Diario la Hora
- 1.5. Base legal
- 1.6. Funcionarios Involucrados

2. CAPÍTULO II

INFORMACION DE LA EMPRESA

- 2.1. Departamento de Administración
- 2.2. Sub departamento de Facturación
- 2.3. Sub departamento de Ventas de publicidad

3. CAPÍTULO III

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- 3.1 Resultados generales

4. CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 4.1 Conclusiones y recomendaciones

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

SEÑORES

ACCIONISTAS Y GERENTES DE EDICENTRAL S.A.- DIARIO LA HORA

Ciudad

De mí consideración:

He auditado el departamento de Ventas de Publicidad del Diario La Hora y el estado de resultados del periodo 2010, la preparación de los estados financieros es responsabilidad de la administración de la entidad la base de la auditoría realizada es expresar una opinión sobre razonabilidad de los estados financieros detallados anteriormente y su conformidad con las disposiciones legales.

El examen fue elaborado de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, manual de auditoría de gestión, aplicables al sector privado. Dichas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener resultados razonables de los estados financieros auditados. La auditoría comprende el examen a base de pruebas selectivas de la evidencia que respalda las cifras e informes presentados incluye la evaluación y aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicables al sistema de contabilidad de la república del Ecuador y las normas de contabilidad NEC. Las estimaciones hechas por la administración de la entidad así como una evaluación de representación general de los estados financieros, comprende además, la verificación del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y normas aplicables al sistema financiero y administrativo ejecutadas por la entidad durante el período.

Consideramos que la auditoría provee una base razonable para fundamentar la opinión que se expresa en dicho examen.

En cuanto a la gestión, no se han cumplido las metas establecidas en la planificación estratégica, en base a indicadores importantes que evalúan el desempeño de la administración en relación a la misión, visión, objetivos generales, metas y actividades de la empresa Edicentral S.A. Diario la hora.

Debido a la naturaleza del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Santo Domingo de los Tsáchilas, julio del 2011

f.....

Lucy Cecilia Rivas Pacheco

AUDITORA

Vía Chone, calle San Martín #105

023700806

CAPÍTULO I

4.1.2. Información introductoria.

4.1.2.1. *Motivo del examen.*

La auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de publicidad de la empresa EDICENTRAL S.A.- DIARIO LA HORA y a los subdepartamentos de facturación y ventas, se realiza con el objeto de satisfacer la necesidad de control y mejora en la gestión del proceso administrativo y operativo del departamento. La auditoría de gestión se inició con la Orden de trabajo N° 1, emitida por la Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres, el 30 de mayo del 2011.

4.1.2.2. *Objetivos del examen.*

4.1.2.2.1. *Objetivo General.*

Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa, con la finalidad de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

4.1.2.2.2. *Objetivos Específicos.*

- Establecer el cumplimiento de la visión, misión y objetivos institucionales.
- Aplicar el control interno al departamento de ventas.
- Determinar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados en la institución.
- Analizar la información gestión del departamento.
- Expresar los criterios establecidos en las áreas críticas encontradas.
- Evaluar el personal incorporado en la organización en especial en el Departamento de Ventas de Publicidad.

4.1.2.3. *Alcance del examen.*

La Auditoría de Gestión a los procesos del departamento de ventas de publicidad de la empresa EDICENTRAL S.A.- DIARIO LA HORA y a los subdepartamentos de facturación y ventas comprenderá la evaluación de procedimientos administrativos, operativos y de cumplimiento de funciones del periodo entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

CAPÍTULO II

4.1.3. Información de la Empresa.

4.1.3.1. *Conocimiento del departamento Ventas de Publicidad.*

El departamento de ventas de publicidad mantiene fortalezas considerables en base a una sólida presencia que tiene el Diario La Hora en la región, ya que lleva 17 años en el mercado santodomingueño, la atención que reciben los clientes es personalizada, ya que los ejecutivos de ventas realizan visitas a los locales o viviendas según lo solicite su cliente ya sea para sugerirle publicidad de su negocio en las ediciones diarias, en los diferentes suplementos que se publican o receptor clasificados; el personal del departamento trabaja en equipo, ya sea que tengan alguna edición especial o suplementos tratan de cubrir con lo planificado para aportar con los espacios publicitarios necesarios para que logre completarse la edición de ese producto; siempre predispuestos las personas de este departamento dan todo de sí para que no quede sin publicarse ninguna edición ya planificada, para esto mantienen continuas capacitaciones de trabajo en equipo y atención al cliente lo cual les anima a seguir haciendo su trabajo lo mejor posible.

Una de las amenazas más fuertes que puede causar serios problemas es la competencia que apareció recientemente el cual por su contenido está enfocado al cliente de baja cultura, por lo cual se debe plantear estrategias para disuadir a este producto y no se convierta en la preferencia de nuestros clientes, es así que se debe implementar estrategias como lo es la implementación de información educativa que despierte el interés en los lectores; en especial los jóvenes que son quienes se convertirán posteriormente el clientes potenciales, información educativa que puedan utilizarla como parte de sus estudios, investigaciones, etc. Además se debería realizar un estudio de mercado ya que existen muchas parroquias en la provincia que no están siendo atendidas adecuadamente y que se pueden convertir en nuestro mercado, con el cual continuaríamos creciendo y extendiendo nuestra cobertura, todo esto combinado con una buena capacitación del personal que son quienes están en contacto con nuestros clientes para que continúen con una excelente atención personalizada es lo que logrará que se cumplan las metas propuestas.

4.1.3.2. *Estructura organizacional de la empresa.*

En cuanto a la estructura orgánica, DIARIO LA HORA se encuentra dividido en siete departamentos generales:

1. Junta General de Accionistas:

Nombrar y remover miembros de los organismos administrativos, conocer los balances, informes, acordar sobre los aumentos de capital.

2. Gerencia General:

Gestionar las relaciones públicas, firmar documentos como representante legal, convocar a Junta General de Accionistas, ejercer la administración general de la empresa.

3. Gerencia Administrativa:

Conciliar reportes mensuales, controlar los demás departamentos, aprobar pagos a proveedores, ejercer la función administrativa y técnica de la empresa.

4. Departamento de redacción y edición:

En el departamento de redacción y edición se encarga de revisar las notas para edición diaria, redactar y revisar cada una de las notas, cumplir con el envío de material.

5. Departamento de Publicidad:

Gestionar ventas, receptar publicidad, elaborar informes de visitas a clientes.

6. Departamento de contabilidad:

Realiza el ciclo contable, emitir estados financieros, presentar declaraciones mensuales.

7. Departamento de circulación y suscriptores:

Este departamento de encarga de elaborar contratos de suscripciones, realizar la distribución de ejemplares, facturación de nuevos contratos.

4.1.3.3. Base Legal de EDICENTRAL S.A. –Diario La Hora.

EDICENTRAL S.A-DIARIO LA HORA se constituyó en el cantón Santo Domingo provincia de Pichincha a los veinte y siete días del mes de enero de 1994 ante el Doctor Manuel José Aguirre notario Vigésimo Segundo de este cantón como una Sociedad Anónima de nacionalidad ecuatoriana cuya actividad social se regulará por las disposiciones constantes

de la ley de Compañías y por las demás leyes de la República del Ecuador, teniendo como domicilio principal la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, encontrándose facultada para establecer sucursales, agencias, representaciones o cualquier otro tipo de oficinas dentro del territorio nacional o en el extranjero.

Para otorgar la escritura de constitución comparecieron los señores María Teresa Sánchez de Rivadeneira de nacionalidad ecuatoriana, casada, Gerente General de Editorial Minotauro S.A. con domicilio en la ciudad de Quito, según nombramiento que se agrega como documento habilitante; Leonardo Vivanco Riofrío, de estado civil casado, Ingeniero Civil, ecuatoriano domiciliado en la ciudad de Quito, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse.

Para tal efecto se emite la resolución Nro.94.1.1.1.0591 de la Intendencia de Compañías de Quito el 17 de marzo de 1994 y su respectiva inscripción en el Registro Mercantil el 31 de marzo de 1994 con Nro.243 tomo 28.

La compañía se constituyó con el objeto de dedicarse a la edición de diarios, semanarios, o publicaciones periódicas; edición y publicación de libros, folletos o revistas de cualquier naturaleza además de la realización de toda clase de trabajos de editorial e imprenta.

Diario la Hora se inició con un capital social de S/.5'000.000,00 dividido en 5000 acciones ordinarias y normativas. De un valor nominal de S/. 1.000,00 cada una. Con fecha 06 de noviembre de 1997 de manera unánime los accionistas presentes decidieron aumentar el capital suscrito a S/. 45'000.000,00 siendo el actual capital íntegramente suscrito y pagado de S/. 50'000.000,00 dividido en 50.000 acciones ordinarias y nominativas de S/. 1.000,00. De sures cada una; las cuales podrán ser transferibles únicamente de conformidad con lo dispuesto en el art.201 de la Ley de Compañías.

La Junta General de Accionistas, legalmente convocada y reunida es la máxima autoridad de la compañía y estará administrada por el Gerente General y Presidente, los cuales serán nombrados por la Junta General, pueden ser o no socios de la compañía, durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

Entre las principales atribuciones de la Junta General de Accionistas están las siguientes:

- Supervisar la buena marcha de la Compañía.
- Nombrar y remover al Gerente General y Presidente de la compañía.
- Nombrar un comisario principal y su suplente.

- Acordar en cualquier tiempo la remoción de los Administradores y Comisarios, y de cualquier funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por estos Estatutos.
- Conocer y resolver sobre los Balances Generales, estados de Resultados y sobre los informes que presentan el Gerente General y Comisario.

En caso de ausencia temporal o definitiva del Gerente General le subrogará en todos sus deberes y atribuciones el Presidente de la compañía hasta que la Junta General resuelva sobre este particular en caso de que la ausencia fuera definitiva.

Para poder ejercer su actividad comercial establecida en el Estatuto de Constitución, la compañía deberá observar las siguientes regulaciones en las operaciones que efectúe.

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Ley del IESS y su reglamento y su reglamento.
- Código Tributario
- Código de Trabajo
- Reglamento interno de la entidad

4.1.3.4. *Objetivos del departamento examinado.*

- Brindar un óptimo servicio informativo y publicitario a los lectores y el más alto nivel de atención a clientes cumpliendo con nuestra misión como medio de comunicación.
- Lograr a través del esfuerzo continuo de nuestros colaboradores, la obtención de resultados económicos positivos (Rivas, 2011).
- Conseguir un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y su consolidación.
- Integrar un equipo humano donde prevalezca el respeto mutuo, la lealtad hacia la empresa, así como la realización de un trabajo verdaderamente innovador, con resultados positivos.
- Cumplir con las condiciones y planificaciones establecidas por el departamento para garantizar una excelente organización.

CAPÍTULO III

4.1.3.5. *Comunicación de resultados.*

Como resultado a nuestra evaluación a la estructura de control interno de la empresa, así como el análisis efectuado a las operaciones e información de la empresa EDICENTRAL S.A.- DIARIO LA HORA y a los sub departamentos administración, facturación y ventas, se determinó lo siguiente:

HALLAZGO N°1

FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa DIARIO LA HORA- EDICENTRAL S.A no cuenta con un manual de funciones que permita conocer a los miembros del organigrama estructural sus obligaciones y responsabilidades como colaboradores en su respectiva área.

No se ha cumplido con lo que establece la Norma de Control Interno para la Entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado Nro. 200-04 que en su parte pertinente dice "La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes"

La falta de gestión por parte de la gerencia de la empresa en desarrollar un manual específico para cada puesto de trabajo ocasiona que el personal asuma las tareas según como las entienda o la desarrollen los antiguos empleados.

Como consecuencia de lo anotado en la empresa DIARIO LA HORA – EDICENTRAL S.A no existen funciones asignadas generando desorden, duplicación de funciones por lo tanto mal uso de los recursos.

Conclusión:

La falta de aplicación de un manual de funciones en DIARIO LA HORA- EDICENTRAL S.A no permite conocer a sus colaboradores sus obligaciones y responsabilidades, por ende el personal asume las tareas como las entiende ocasionando un mal desenvolvimiento en sus funciones.

Recomendación:

Al Gerente:

- Dispondrá la elaboración de un manual de funciones a los responsables de cada área de la empresa es la principal prioridad para iniciar un proceso de cambio sólido, el mismo que será socializado y aprobado.

Al Jefe de Recursos Humanos:

- Coordinará con cada uno para que la definición de las funciones según el área se genere más que por una necesidad, para un buen desempeño y cumplir con un requerimiento técnico, de la posibilidad de convertirla en una ventaja competitiva.
- Las funciones serán la consecuencia de la determinación de unidades, niveles y líneas de mando que una empresa requiere para operar. Aun así, debe concebirse una estructura con los niveles estrictamente necesarios.
- La puntual concepción de la estructura representa un aspecto fundamental del sistema de calidad y de la cadena de valor de la empresa.

AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROCESOS OPERATIVOS

HALLAZGO Nro. 2

Al efectuar una observación directa al sector operativo del departamento de publicidad, se obtuvo que en el personal no se han definido las funciones adecuadamente, lo que hace que se repitan las actividades encomendadas a cada uno de los empleados.

El principio 3 de gestión participación del personal en su parte pertinente dice “el personal de todos los niveles de la esencia de una organización y su ambiente los motiva a usar sus habilidades para el beneficio de la misma organización”, el beneficio de este principio se traduce en que el personal motiva, involucra al personal a través de la organización, se involucrara y participara en la mejora continua.

Procesos con tareas repetidas, con personal sin objetivos a largo plazo sino trabajando para el día a día, pero con desorganización en la realización de las tareas y desperdicio de recursos. La falta de conocimiento en las áreas de administración de los procesos operativos pone en evidencia la falta de estrategias tácticas para seleccionar caminos más

operativos lo que ocasiono desconocimiento del personal de que los instrumentos de medida de la gestión no son camisas de fuerza sino recursos que los conducirán hacia la calidad total.

Conclusión:

La evidente desorganización de las acciones diarias pone en evidencia procesos con tareas repetidas y sin objetivos a largo plazo, como consecuencia de la falta de conocimiento de los instrumentos de medida de gestión por parte de la administración y del personal.

Recomendación:

Al Gerente:

Dispondrá al departamento Administrativo establecer una estructura de procesos para aliviar el trabajo, la misma que se socializara y difundirá en la entidad en base a la planeación, y los insumos que se deseen obtener.

Al jefe de Recursos Humanos:

- Elabora instructivo de procedimientos que permita una administración adecuada de los procesos se necesita visualizar previamente los procesos que debe aplicarse a cada parte operativa así como toda una infraestructura técnica que respalde las acciones, la cual no se cumplirá como requisito sino más bien como una forma de apreciar el tiempo, las iniciativas y expectativas que deben ser cumplidas con la finalidad de posicionar a la empresa.
- La empresa debe mostrar una presencia profesional capaz de anticipar respuestas, no de reaccionar para generarlas.

FALTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECEPCIÓN DE ANUNCIOS

HALLAZGO Nro. 3

La empresa DIARIO LA HORA – EDICENTRAL S. A., no ha diseñado ni se encuentra aplicando un manual de procedimientos para la recepción de anuncios de publicación, no se colocan las fechas de publicación de los anuncios en las facturas por lo tanto no salen en

pauta y no se publican. Se ha incumplido con la norma de control interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado No- 200-07 coordinación de acciones organizacionales que en su parte pertinente dice que la máxima autoridad de cada entidad, en coordinación con los directivos establecerá los medios propicios, a fin de que cada uno de los servidores y servidoras acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno.

La falta de interés por parte de la Administración de la empresa en implementar herramientas que permita administrar de forma organizada, ocasiona la ausencia de procesos en la recepción de anuncios. A consecuencia de la ausencia de un manual de procedimientos, la entidad no cuenta con parámetros que midan un futuro próximo ocasionando un perjuicio económico. Los resultados obtenidos por la empresa no muestran ningún logro futuro.

Conclusiones:

- La falta de interés por parte de la Administración de la empresa en implementar herramientas que permita administrar de forma organizada ocasiona errores en la recepción de anuncios, generando que no se publiquen las pautas y produciendo perjuicios económicos.
- Se ha incumplido con la normativa vigente en cuando a los servicios prestados de facturación implementados por la entidad.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- Delegar una comisión integrada por los jefes de cada departamento de la empresa, la misma que realizará un análisis situacional de la organización, establecerá el plan para la elaboración del manual de procedimientos el mismo, que incluirá planes de capacitación, evaluación, contingencias, optimización de los departamentos, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada.
- Comunicará en reunión a todos los trabajadores, los procedimientos y los planes establecidos en el manual, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para que fines trabajan día a día.

AUSENCIA DE CONTROLES EN LAS VENTAS

HALLAZGO Nro. 4

Producto del examen se evidenció que la información recogida al momento de las ventas de publicidad tiene errores lo que no permite que la publicación salga a tiempo o salga con errores por omisión de datos o por mal tipado de los mismos lo que ocasiona pérdidas y la información no genera confianza.

Se ha incumplido con la Norma de Control Interno para la Entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado Nro. 200-06 Competencia Profesional que en su parte dice que " La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno"

La falta de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, causa falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: las funciones en los departamentos de trabajo, puesto que se multiplican al realizar tareas de forma manual. El inadecuado sistema de información ocasiona reportes impuntuales de las tareas encomendadas, dificultando el desempeño de funciones.

Conclusiones:

- La falta de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, causa falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos, se evidenció que la información recogida al momento de las ventas de publicidad tiene errores, como consecuencia de un inadecuado sistema de información.
- No se ha aplicado la normativa vigente en la organización.

Recomendaciones:

Al Gerente:

- Dispondrá al Jefe recursos humanos, elaborar un manual de procedimientos que se ajuste a las necesidades de la empresa y por ende a cada uno de los departamentos, el mismo que deberá ser debidamente socializado implementado y actualizado conforme los requerimientos y las necesidades lo ameriten, esto le ayudara a la organización, a incrementar su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información, contribuyendo a la toma efectiva de decisiones.

- Apoyará en el trabajo, previniendo pérdida de materiales, tiempo y clientes por pautas mal elaboradas y no canceladas, mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera.

Al Jefe de Ventas:

- Contribuirá a un eficiente control sobre el trabajo realizado en el departamento por cada uno de los colaboradores.

FALTA DE POLÍTICAS EN CUANTO AL REGISTRO DE LAS VISITAS DEL SERVICIO DE VENTAS

HALLAZGO Nro. 5

Los vendedores de DIARIO LA HORA – EDICENTRAL S.A, algunos días no dejan las hojas de ruta de visita a los clientes lo que deja en evidencia la falta de control en la entrega de información y la falta de procedimientos en la realización del trabajo.

No se cumple con la norma interna del art.57 literal a) del reglamento interno que en su parte pertinente “cumplir de forma exacta los horarios, modalidades y planes de trabajo permaneciendo durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde se deba cumplir su labor establecida en la institución relacionada a la prestación de servicios”

La falta de organización en el sub departamento y la carencia de procedimientos para realizar las tareas de manera óptima, evidencia la falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: funciones en el departamento de trabajo, multiplicadas al realizar tareas de forma desordenada.

La falta información oportuna provocó el uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en tareas encomendadas, dificulta en el desempeño de las funciones ya que se multiplican las tareas al realizar el proceso de ventas y una deficiente atención al cliente.

Conclusión:

La falta de organización en el sub departamento y la carencia de procedimientos para realizar las tareas de manera óptima evidencia el descontrol en la entrega de información y

en los procedimientos, dificultando el desempeño de las funciones ya que se multiplican las tareas al realizar el proceso de ventas y se muestra una deficiente atención al cliente.

Recomendación:

Al Jefe de Ventas

- Generará políticas sobre el manejo de clientes en el Área de post venta.
- Documentará las políticas internas.
- Creará un formato único de fichas para el registro de las visitas que realicen los ejecutivos de ventas, en las que el cliente constate la presencia del ejecutivo y la labor efectuada.
- Reorganizará el archivo de fichas técnicas y generar carpetas con el historial por cliente para identificar problemáticas o correcciones realizadas en la publicidad.
- Fortificará la supervisión a las actividades de los subordinados del Área.
- Presentará a Gerencia Informes bimestrales de los resultados de las visitas post venta.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez desarrollado el informe de tesis se expone lo siguiente:

- La auditoría de gestión se realizó al departamento de ventas de publicidad del cual se analizó a los subcomponentes gestión empresarial, facturación y ventas, utilizando las técnicas de auditoría se determina que existe falta de gestión en la organización.
- La evaluación del sistema de control interno, a los subcomponentes de gestión empresarial, facturación y ventas, dieron como resultado, que la organización está en riesgo y que debe mejorar inmediatamente.
- Existe falta de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos del Departamento de ventas y publicidad de Diario La Hora en el período 2010, por lo que no se han cumplido las metas establecidas en la organización.
- Se desarrolló el informe de auditoría de gestión de la organización, en donde quedan plasmadas las conclusiones y recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta por los directivos para mejorar y alcanzar las metas propuestas.
- La falta de organización jerárquica mediante organigramas generales, funcionales u operacionales dificulta la administración y delegación de funciones.
- Los objetivos planteados en esta investigación se cumplieron en su totalidad.

5.2. Recomendaciones:

- Se recomienda que se desarrolle una planificación estratégica para que sirva de guía para cumplir las metas planteadas en un período determinado en beneficio de la organización.
- Que se implemente un sistema de control interno, que sea eficaz y se puedan detectar a tiempo los errores o riesgos y evitar la pérdida de recursos que a la larga le hacen daño a la organización.
- Se recomienda que se elabore los reglamentos y manuales tanto para el sector administrativo y operativo a fin de que la organización pueda regirse en los mismos y se pueda cumplir con las actividades programadas diariamente.
- Que se implementen las recomendaciones que constan en el informe de auditoría de gestión para mejorar las actividades del departamento de ventas y publicidad de diario La Hora, mismas que deben ser aplicadas por los directivos y mejorar las metas propuestas.
- Se recomienda que se elabore un plan de capacitación para el personal que labora en Diario La Hora, de esta forma se dará un mejor servicio a la colectividad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

BIBLIOGRAFÍA

- BRAVO Valdivieso Mercedes, Quito – Ecuador 2005, Contabilidad General, Facultad de Ciencias Administrativas.
- CATACTORA Carpio Fernando, Bogotá – Colombia 2001, Sistemas y Procedimientos Contables – Quebecor Word.
- CHIAVENATO Idalberto, 2000"Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc. Graw Hill, México, D.F.
- INVENTARIO DE NIIF y otros documentos; al 1 de enero del 2007 (última traducción oficial del IASCF al español), pag,45
- IZQUIERDO, Enrique; 2006. "Investigación Científica; Primera Edición; Edibosco;
- LÓPEZ, Arturo; "El Proceso Contable"; Segunda Edición, Ediciones Contables y Administrativas S. A.
- MATUTE S. Luis; 2007 "Sistema de Control de Flujo para mejorar la administración financiera de la Hacienda Rancho Vuelta Abajo".
- Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES) 2009.
- CORTINA, Adela (2002). Por una ética de consumo (1ª edición). Taurus.pp. 349.ISBN 84-306-0485-5.
- KOTLER, Philip (2003). Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 712. ISBN 970-26-0400-1.
- MUÑIZ, Rafael (2008). Marketing en el siglo XXI (2ª edición). Centro de Estudios Financieros, S.A.. pp. 424. ISBN 978-84-454-1403-3.
- CUERVO, Álvaro (2008). Introducción a la administración de empresas (6ª edición). Civitas. pp. 449. ISBN 978-84-470-2867-2.

- Manuales y reglamentos de UTPL para graduación 2011
- LANDIVAR N., Wilma, 2005 “Auditoría Administrativa”, Edición: primera, ,Editorial: PROPAD formación docente.
- RAY Whittingtong, y Pany, Kart, 2000.“Auditoría un Enfoque Integral” Edición: Doceava, Editorial IrwinMcGrow Hill Interamericana S.A.
- BENJAMÍN Franklin, “2001.Auditoría Administrativa”, Edición Primera, Editorial IrwinMcGrow Hill Interamericana S.A.
- MALDONADO Milton K. E, 2006Auditoría de Gestión, Edición: sexta, Editorial Producción Digitales Abya – Yala,
- Badillo Doctor, Jorge “Guías de Auditoría de Gestión de la Calidad”, Edición: Primera, Editorial
- ARENS, Alvin A. James K. Loebbecke, 2000 “Auditoría un Enfoque Integral”, Edición: sexta, Editorial Pearson Educación,

ANEXOS

ANEXO 1

REGLAMENTO INTERNO GENERAL DE TRABAJO

DIARIO LA HORA

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.

- El presente reglamento rige las relaciones entre el representante legal de **DIARIO LA HORA**, o el Gerente y los empleados y trabajadores a su cargo. el Gerente o el Sub.- Gerente de la Empresa son los únicos autorizados para contratar o despedir a los trabajadores sean estos empleados u obreros, entendiéndose que en este último caso, previamente deberá solicitarse el visto bueno conforme en lo dispuesto en el Art. 171. Del código de trabajo, para lo cual se acudirá ante el Sr. Inspector de Trabajo de la provincia.

Art. 2.

- Este reglamento Interno de trabajo regulara las relaciones entre empleador y trabajador desde la fecha en que la actualización sea aprobada por la Dirección General de Trabajo.

Art. 3.

- El horario de trabajo que regirá para todos los empleados y obreros, será reglamentado por el Administrador de **DIARIO LA HORA**, el Gerente, o quienes hagan sus veces, según a la conveniencia de la Empresa. en el caso de las horas suplementarias o extraordinarias se rige a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art., 4.

- Los trabajadores darán estricto cumplimiento al respectivo horario de trabajo. Los trabajadores que se atrasen a sus labores, podrán justificar dicho atraso, mediante pruebas satisfactorias al Administrador demostrando que ha sido ocasionado por fuerza mayor.

CAPÍTULO II

DEL PERSONAL DE OFICINAS Y ADMINISTRACIÓN

Art.5.

- Es obligación de los empleados presentarse al trabajo a las horas fijadas por la Administración, Gerente o quienes hagan sus veces, y salida según horario determinado. Todos los empleados están obligados a firmar cada vez su respectiva hora de entrada y salida.

Art. 6.

- Si por razón justificada el empleado tuviera que salir de su oficina, durante horas de trabajo forzosamente necesitara autorización del Gerente de la Empresa o quien sea el encargado de sus funciones.

Art. 7.

- Los empleados están en el deber de cumplir con las órdenes impartidas por sus superiores con eficacia a labores encomendadas, suministrar informes y cuentas requeridas.

Art. 8.

- Es deber de los empleados guardarse respeto recíproco y guardarlo también al empleador y obreros.

Art. 9.

- Es deber de los empleados atender los requerimientos del trabajo en los días y horas necesarias para la buena marcha de la Empresa, en caso de horas extraordinarias el trabajo será pagado con los recargos establecidos.

Art.10.

- Es obligación primordial de los empleados comunicar al Gerente de todas aquellas novedades en beneficio o desmembró de la Empresa.

DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Art. 11.

- En el departamento de contabilidad el contador es el jefe del departamento y por lo tanto es el responsable del mismo. El Contador tendrá la obligación de:
 - Desempeñar el cargo con prudencia en especial a las delicadas funciones que le están encomendadas, tales como elaboración de balances mensuales, costos de producción, gastos especiales etc. Guardar la mayor seriedad y respeto con sus subalternos, a su vez exigir igual comportamiento y acatamiento a las disposiciones que ordene dentro del departamento

- Llevar al día las cuentas de tal manera que cuando el Gerente las solicite pueda proporcionarlo de inmediato.
- Presentar a más tardar el 15 de cada mes el balance del mes anterior con su respectivo informe.

DE LOS AUXILIARES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Art. 12.

- Son las personas que colaboran directamente con el contador, dependientes del departamento de Contabilidad, sus obligaciones son:
 - Efectuar los trabajos de Contabilidad que le sean encomendados con la mayor precisión esmero y prontitud, a fin de evitar molestias en retardos o errores contables.
 - Guardar respeto y cumplir las órdenes impartidas por el Contador.
 - Suministra al contador los datos, cuentas o cualquier informe que este lo solicite.
 - Conservar los libros de contabilidad programa contable por orden de fecha y numeración.
 - Cumplir cualquier otra instrucción u orden impartida por el Gerente.

DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

Art. 13.

- El departamento de publicidad diariamente debe controlar los materiales que intervienen en el diseño de anuncios para obtener resultados eficientes, sus obligaciones son:
 - Controlar que las publicaciones sean reales y éticas las mejores, que existen de acuerdo con normas y técnicas del marketing.
 - Solicitar la aprobación de los diseños antes de publicarlos o entregarlas para publicación.
 - Revisar física y digitalmente las muestras de materiales que van a utilizar en la producción.
 - Investigar las redes de distribución del periódico como rutas comerciales eficientes, esta investigación deberá hacerse en todos los procesos de marketing incluso procesos semanales para determinación de la calidad de los productos.
 - Responder a la demanda insatisfecha de la población santodomingueña.
 - Llevar el control de distribución diario y presentar informes estadísticos

CAPÍTULO III

OBLIGACIONES DE OBREROS Y EMPLEADOS

Art. 14.

- Son Obligaciones de los empleados y obreros:
 - Ejecutar los trabajos encomendados con la intensidad, cuidado y esmero apropiado.
 - Observar la buena conducta durante el trabajo.
 - Comunicar al empleador los peligros de daño que amenacen a los intereses de la Empresa o la vida de sus integrantes.
 - Cumplir estrictamente con las disposiciones del reglamento y horarios de trabajo.
 - Cuidar de la buena conservación de los artículos y maquinaria.
 - Los trabajadores de la empresa, no podrán abandonar sus labores en ningún momento para hacer reclamos y pedidos a su empleador, se realizara dentro de la última hora de su trabajo.

- Los trabajadores que por negligencia o por mala fe debidamente comprobada no efectúen sus trabajos correctamente indemnizaran al empleado por imperfecta o defectuosa ejecución de su trabajo en su defectos serán multados hasta por el 10% de su salario se comprobare reincidencia, se solicitara el visto bueno correspondiente.

CAPÍTULO IV

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art. 15.

Son Obligaciones del empleador:

- Hacer los pagos que corresponden a los empleadores y obreros en los términos del contrato y de acuerdo a las disposiciones de la Ley.
- Tratar a los empleados y obreros con la debida consideración
- Atender los reclamos de sus empleados

CAPÍTULO V
PROHIBICIONES DE EMPLEADOS Y OBREROS.

Art. 16.

Están prohibidos los empleados y obreros a:

- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros y las instalaciones de la Empresa.
- Tomar de la Empresa sin permiso correspondiente materias primas, artículos, semi-elaborados, pertenencia artículos elaborados, y en particular cualquier de la Empresa
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo acción de estupefacientes.
- No cumplir los trabajos encomendados.
- Hacer competencia en la Empresa o trabajo.
- Suspender el trabajo, salvo en los casos presentados en la ley.
- Salir de la oficina sin autorización respectiva.
- Difundir los secretos técnicos de fabricación de la empresa.
- Ofender de cualquier manera sus superiores.
- Portar armas, herramientas en funciones distintas a sus trabajos.

CAPÍTULO VI
DE LAS SANCIONES

Art. 17. Además de las faltas y sanciones establecidas:

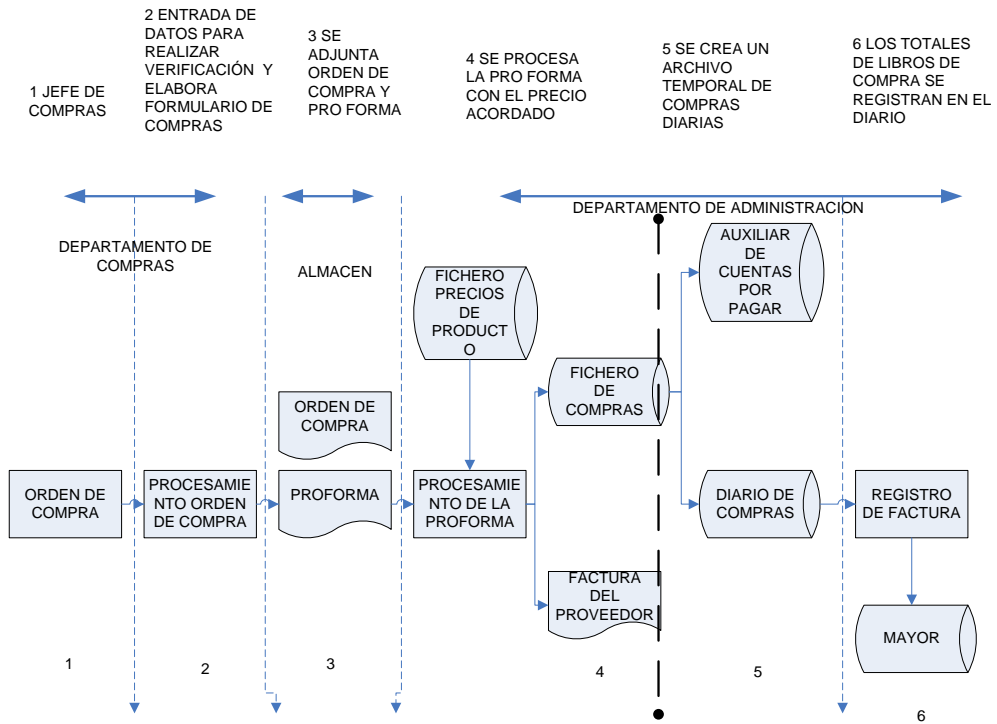
- Faltas leves, amonestación Interna de la Empresa.
- Faltas semigraves con amonestación del inspector de trabajo multa según el código de trabajo
- Falta graves, terminación de la relación laboral previo trámite legal de Visto Bueno por causales tipificadas en el Art. 171 del código de trabajo.

ELABORADO POR: Lucy Rivas

ANEXO 2

Flujo gramas recomendados a Diario la Hora

Flujograma de compras

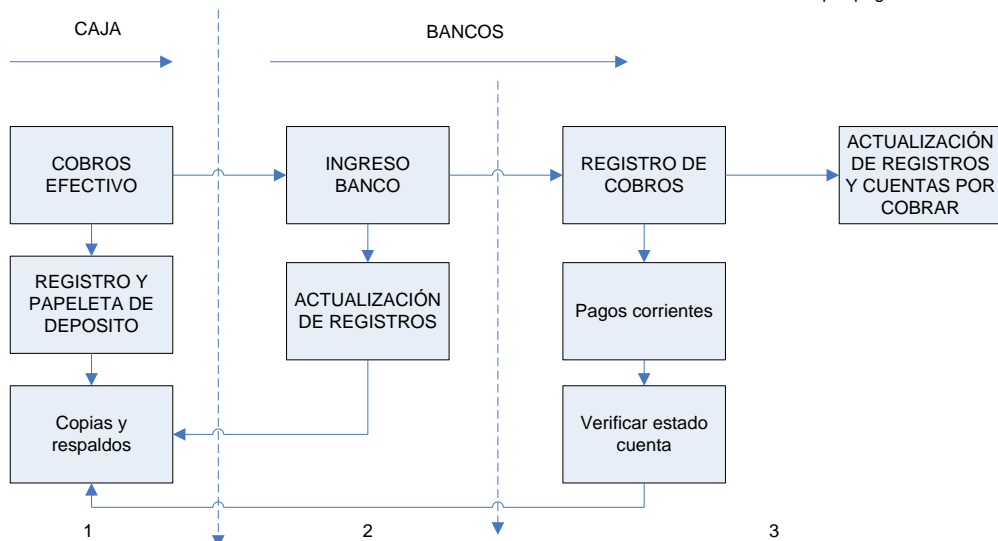


Bancos

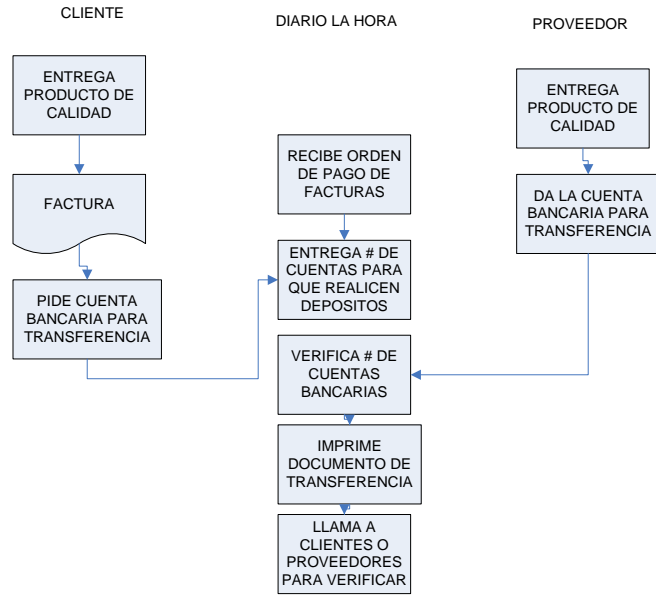
1 Ingreso de efectivo, se hace papeletas de deposito y se saca una copia de respaldo

2 deposito en la cuenta bancaria, comprobante de deposito entrega contador

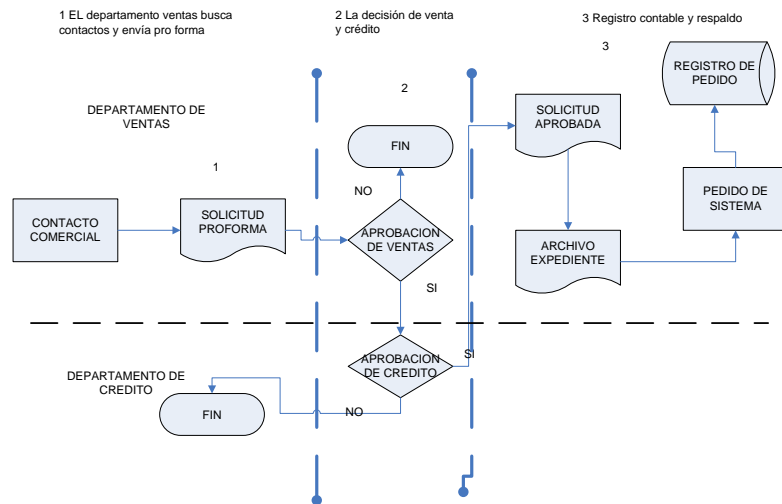
3 se registra auxiliar de bancos, motivos de cobro o pagos y se envía información para actualizar la cuentas por cobrar o cuentas por paga



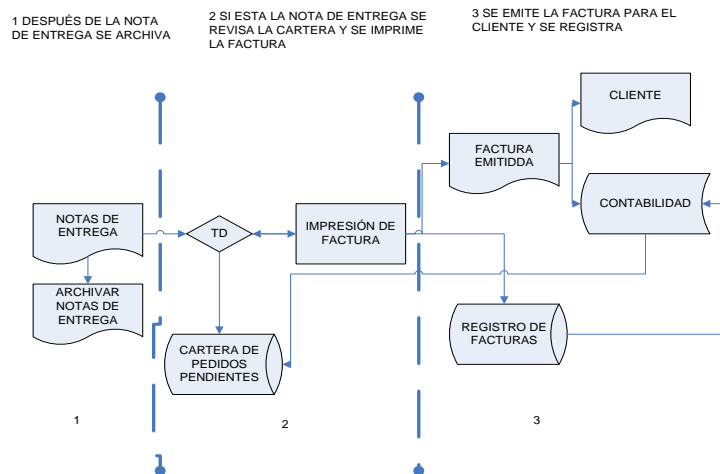
Transferencia Bancaria



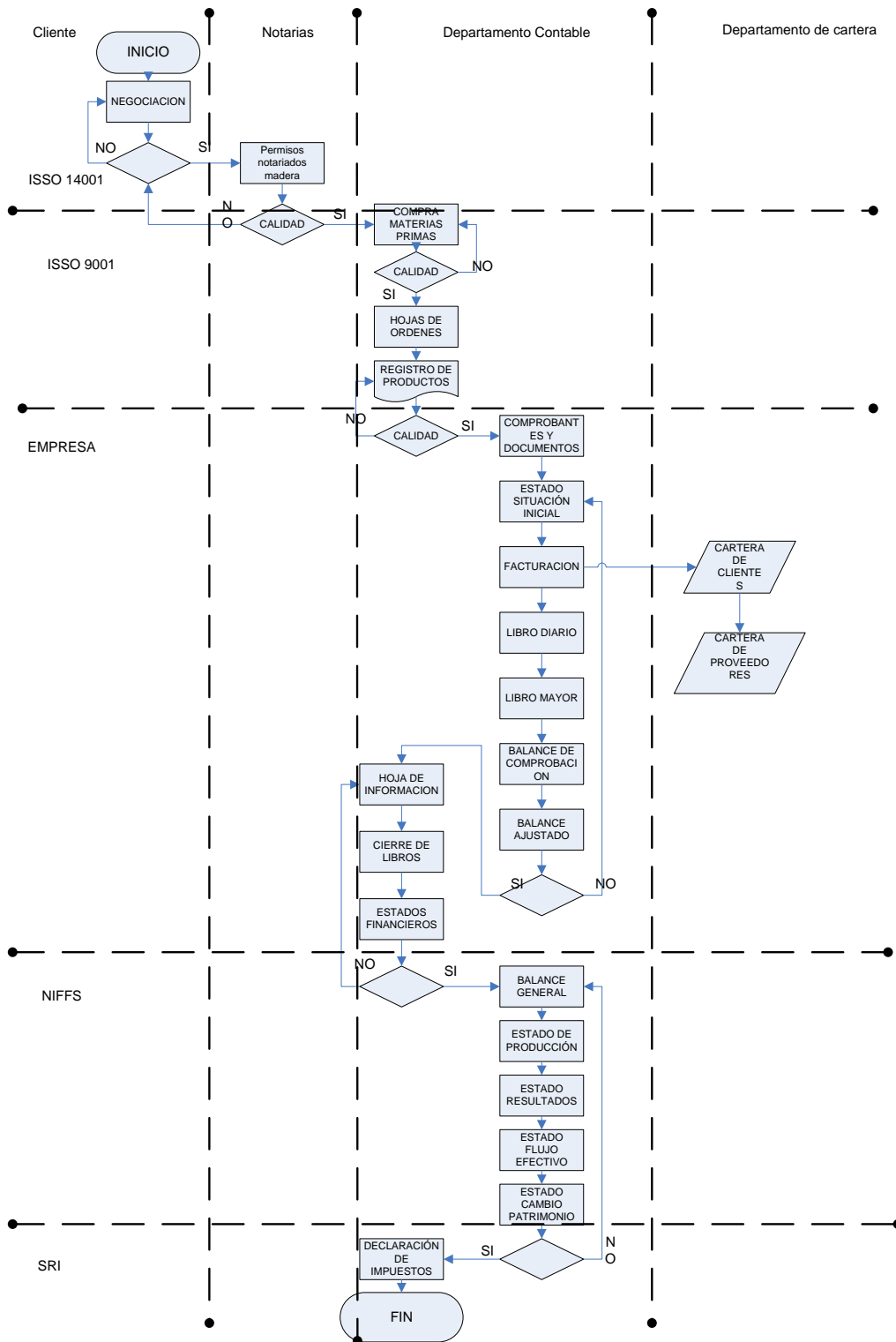
Ventas



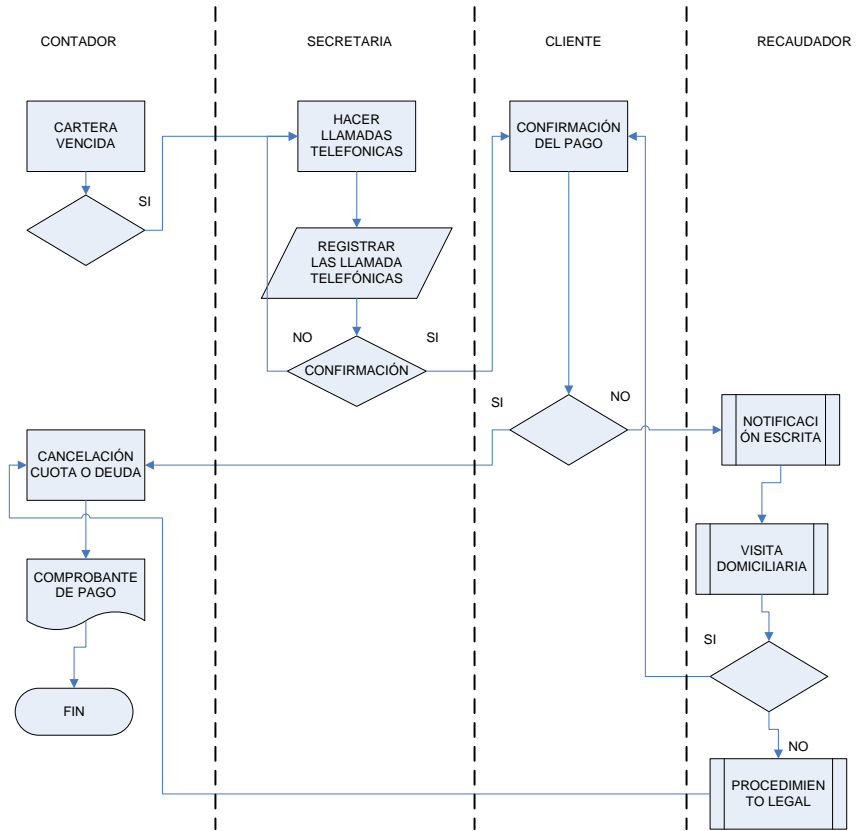
Facturación



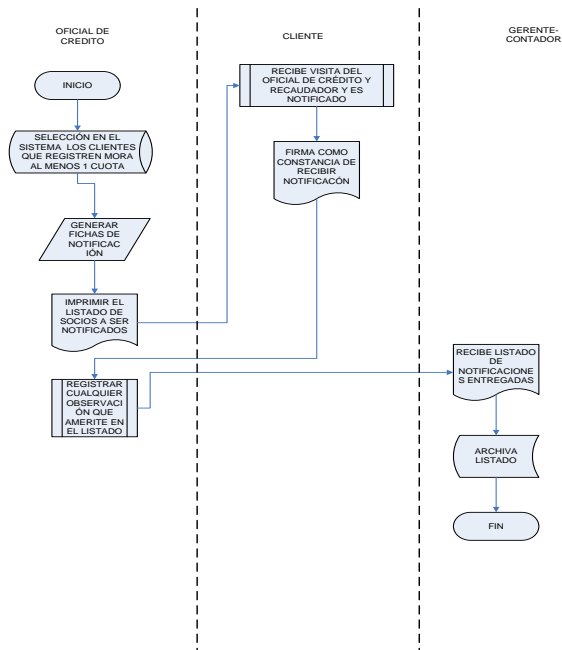
Proceso Contable



Recuperación de cartera



Notificación del recaudador



ANEXO 3

PLAN DE MARKETING RECOMENDADO

OBJETIVO	OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIAS	TE	ACTIVIDADES	PRIO	Evidencias	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO	
COBERTURA Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	Planta. ¿Evidencia física?	Firma de convenios en el medio-policía nacional	F	Identificar los actores más relevantes	A	Fotos Actas	100% entrega		
			M	Socializar el acercamiento	A	Facturas	100% entrega		
			A	Elaborar acta de convenio	A	Fotos	100% entrega		
INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 10%	Promoción ¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?	Nueva gama de productos	M	Beneficios adicionales en el diario la hora	A	Facturas	% vendido % ganancia	Impacto y cobertura de mercados	
		Promoción de libros	F	Incrementar aporte científico	A	Factura	% vendido % ganancia		
		Promoción de colección	F	Carros, motos, monedas	A	Factura	% vendido % ganancia		
		Promoción gigantografías	F	Entrada y salida santo domingo, esmeraldas Manabí	A	Fotos	% vendido % ganancia		
	Producto. ¿Qué vendo? Pudiendo ser tangible o intangible (por que en producto podemos incluir los servicios)	Responsabilidad social de la empresa	M	Diario la hora, publica gratuitamente desaparecidas	A	Entrega	\$ dinero entrega		
		MEDIOS DE COMUNICACIÓN	J	Afiches de diario la hora	A	Facturas	% entregado		
		ESTRATEGIA DE PERSONAL	E	Personal capacitado contratar	A	Certificados	100% capacitado		
	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	F	Llenar cupones y reclamar colecciones	A	Pares vendidos	% mensual			
	Incrementar LAS VISITAS EN LA PAG WEB	Plaza. ¿Cómo se los haré llegar?	Difusión de información en cada una de la sucursales en el país, ubicación, teléfono, gerente, mapa.	E	Historia de diario la HORA dirección	A			100% en la web
			Información confiable de la empresa	E	Misión, visión, objetivos	A			100% web
Información de contactos			E	Mapa, dirección, logística	A		100% web		
Preguntas frecuentes de clientes			E	Nivel de cobertura	A	Web	100% explicado		
Proceso. ¿Están delineados los procesos y subprocesos DIARIO LA HORA		Galería de fotografías	E	Publicar los productos más recientes en stock	A		100% publicado		
		Lista de precios	E	De revista y diario	A	facturas	100% web		
		LISTA DE EMPLEADOS	E	NOMBRES APELLIDOS FUNCIONES	A	Factura Consultor	10% en la web		
			E	Carmen- santo domingo	A	Informes	100%		

		Planificación de ruta general		Quinindé			comunicado
				Planificación diaria	A	Informes	100% distribuir
		Planificación de comunicación	E	Matriz de planificación	A	Impreso	100% difundida
REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN EN EL MERCADO	Precio. ¿Cuánto pagarán por él?	Lanzamiento de nuevos suplementos de información Aspecto financiero lista de precios de productos del medio	A	Edad, Sexo Nivel de ingresos Ubicación, Geográfica Nivel socioeconómico	A	Proyecto	4 proyecto al año
INCREMENTAR LA ASISTENCIA A LOS CLIENTES FIELES	Persona. ¿Quién lo hará y en qué condiciones?	Existencia de un horario de atención	E	Línea abierta 1800lahora	A	Verificación física	100% atendido
			E	Atención personalizada	A	Encuestas a clientes	100% atendido
		CAPACITACIÓN	E	Capacitación a empleados en manejo de reclamos	A	Informe de seguimiento	100% solucionado
		Mejorar los programas informáticos	E	Microsoft® Windows SharepointServices 3.0	A	El programa	100% aplicado
		Monitoreo GPS, para rutas de distribución del diario	E	GEOLOCATOR	A	Aparatos instalados	100% instalado

Pri= alta, media, baja TE= meses del año

ANEXO 4

PLAN DE ACCIÓN

Estrategias	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Plazo fechas de inicio y fin	responsables
FIRMA DE CONVENIOS	distribución información en las mejores rutas	Se firma el convenio con la comandante de la policía para obtener información veraz real y oportuna	\$ 300 anual	Inicio: 1 enero 2011 Fin: Diciembre 2011	Gerente Administrativa Contabilidad
NUEVA GAMA DE PRODUCTOS	Beneficios adicionales servicio a puerta	Contratar distribuidor	1200 4 motos distribuyen	Inicio: 1 enero 2011 50% Fin: junio 2012 50%	Contabilidad Diseño grafico
PROMOCIÓN DE LIBROS	Buscar libros de interés para la sociedad	Sacar suplementos mensuales	1000	01-enero 2011 Fin :Diciembre 2011	Coor, de Ventas Ejecutivos de ventas Contabilidad
Promoción de colección	Línea de colección de vehículos Helicópteros, motos	Informar a la ciudadanía	500	Inicio: 1 enero 2011 Fin: febrero 2011	Diseño grafico contabilidad
PROMOCIÓN GIGANTOGRAFIAS	Alquiler en las temporadas de feria gigantografias en las entradas y salidas de las Provincias de Santo Domingo, Esmeraldas y Manabí \$1200	Publicar. En la página web	Pago después del primer año \$ 70	Inicio: 1 enero 2011 Fin: abril 2011	Contabilidad Contratista
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	Anuncian gratis para personas de escasos recursos 3 por día	Llevar jornadas de apoyo monetario		Inicio: 1 enero 2011 Fin: abril 2011	Gerente
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Ventas de publicidad intensivo	Incrementar el # de páginas para vender	Tramites y movilizaciones \$ 200	Inicio: 1 enero 2011 Fin: diciembre 2011	Gerente
ESTRATEGIA DE PERSONAL	El fortalecimiento de su fuerza de ventas mediante el incremento en el número de vendedores contratados	los temporales- que tienden a trabajar a cambio de una comisión- y los estables que por lo general, dependen directamente de un sueldo	Estudio de mercado \$2000 consultor particular	Inicio: 1 enero 2011 Fin: diciembre 2011	Gerente Coord. Ventas Contabilidad

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	Sacar suplementos quincenales	La realización de promociones que capten la atención del cliente o creen una necesidad por el producto	1500	Inicio:1 enero 2011 Fin: diciembre 2011	Gerente Contabilidad Coord. Ventas
DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN EN CADA UNA DE LA SUCURSALES EN EL PAÍS, UBICACIÓN, TELÉFONO, GERENTE, MAPA.	Uso de la tecnología y la cibernética, a través del localizador y equipo que cada empleados posee.	Publicar 15 pág. en la web utilizar correos electrónicos de los emp		Inicio:1 enero 2011 Fin: diciembre 2011	Gerente Clientes internos y externos
INFORMACIÓN CONFIABLE DE LA EMPRESA	Misión.	Dar a conocer a todos los colaboradores. Clientes, proveedores, a nivel nacional e internacional los pilares de Diario La Hora	300	Inicio:1 enero 2011 Fin: abril 2011	Gerente Contabilidad
INFORMACIÓN DE CONTACTOS FRECUENTES DE CLIENTES	visión		200	Inicio: 1 abril a 2011 Fin: julio 2011	Gerente Contabilidad
	objetivos		100	Inicio:1 julio 2011 Fin: diciembre 2011	Gerente Contabilidad
GALERÍA DE FOTOGRAFÍAS	Publicar fotos de productos recientes	En anuarios, revistas	110		
LISTA DE PRECIOS	Publicar los precios y promociones	Precios bajos en promociones de coleccionistas	50		
LISTA DE EMPLEADOS	Publicar empleados destacados durante el mes	Nivel académico- desarrollo académico, familia	50		
PLANIFICACIÓN DE RUTA GENERAL	Rutero de empleados	Se publica en la web una ruta general sin nombre de empleados por seguridad	200	Inicio:1 julio 2011 Fin: diciembre 2011	Gerente Contabilidad
PLANIFICACIÓN DE COMUNICACIÓN	Plan de comunicación	Mediante folleto se transmite el plan de comunicación interna	300		
LANZAMIENTO DE NUEVOS MODELOS	Investigación de mercado	Introducir nuevos productos a las zonas de comercialización	1500 consultor		
EXISTENCIA DE UN HORARIO DE ATENCIÓN	Un horario para los clientes	1800lahora Atención personalizada			

ANEXO 5
INFRAESTRUCTURA



DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD



RECEPCIÓN DE ANUNCIOS DE PUBLICIDAD (FACTURACIÓN)

