

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD A DISTANCIA

"Auditoría de gestión a la empresa "NUTRALIM" de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, año 2010"

Trabajo de fin de carrera previo la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Autores: Jorge Benigno Burneo Palacios Y

Gladis Narcisa Coronel Bazarán

Directora: Doctora María Augusta Solano de la Sala Torres

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTO DOMINGO DE LOS
TSACHILAS**

2011

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y
AUDITORÍA DE LA U.T.P.L.

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por los
estudiantes: Gladis Coronel y Jorge Burneo, ha sido orientado y
revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, diciembre de 2011

Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

DECLARACION Y CESION DE DERECHOS

"Nosotros, Gladis Narcisa Coronel Bazarán y Jorge Benigno Burneo Palacios, declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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"

.....

Gladis Coronel

CI: 1103260525

.....

Jorge Burneo

CI: 1102865555

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de responsabilidad exclusiva de sus autores.

Gladis N. Coronel Bazarán

Jorge B. Burneo Palacios

DEDICATORIA

A Dios, el creador infinito, quien me guía en cada pensamiento, acto y palabra haciéndome entender que soy la única dueña del timón de mi barco.

A mis queridos padres por demostrar su grandeza espiritual al respetar y apoyar mis decisiones. A mi segunda mama Gladis Guerrero que siempre ha estado conmigo alentándome y haciéndome más fácil el camino.

A mí amada hija Camila Alejandra, por ser una fuente constante de fuerza y valor.

A mis hermanos y hermanas y de manera especial a Wilson, Juan y Nuvia, por sus estímulos y apoyo económico que me hicieron consiente de mis posibilidades para enrumbar mi vida en algo confiable.

A mis maestros por su aportación cotidiana a través de los textos. A mis invaluable amigos y amigas por su apoyo moral y consejos.

GLADIS

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

DEDICATORIA

Primero a Dios por darme la fuerza para seguir adelante y darme la sabiduría y el entendimiento para cumplir mis metas

A mi madre, fiel amiga y consejera, a quien Dios le ha regalado la vida para ver el fruto de su esfuerzo.

A mi esposa "FANNY" mi compañera ineludible de todo momento, pilar y bastión de mi vida. A ti amor gracias.

A mis hijos JORGE, MISHELLE Y ANGIE, motores de mi vida, a quienes amo y protegeré por siempre.

A mi hermano, que con su generosidad y ejemplo me mostró los sacrificios de la vida

A todos ellos dedico este trabajo y gracias por ser parte de mi triunfo.

JORGE

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PAGINAS
Portada	I
Certificación	II
Declaración y cesión de derechos	III
Autoría	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice	VII
Resumen ejecutivo	XII
CAPÍTULO I	13
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	16
1.1. Descripción de la empresa	16
1.2. Base legal	18
1.3. Organigramas	19
1.3.1.General	19
1.3.2.Específico	19
1.3.3.Funcional	20
1.4. Plan estratégico “Nutralim” (propuesto)	23
1.4.1. Misión “Nutralim”.	23
1.4.2. Visión “Nutralim”.	23
1.4.3.valores “Nutralim”	23
1.4.4.objetivos “Nutralim”.	25
1.4.5.principios “Nutralim”.	25
1.5. Procesos de producción	25
1.5.1.Proceso pasta integral de semilla de maracuyá	25
1.5.2.Proceso de la pasta de cacao	26
CAPÍTULO II	27
2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN.	28
2.1. Definición de auditoría	28
2.2. ¿Clasificación de la auditoria?	28
2.2.1. Por el modo de ejercer la auditoría	28
2.2.1.1. Auditoría externa	28
2.2.1.2. Auditoría interna.	29
2.2.2. Por el área objeto de examen	29
2.2.2.1. Auditoría financiera	29
2.2.2.2. Auditoría administrativa	30
2.2.2.3. Auditoría operacional	30
2.2.2.4. Auditoría informática	30

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

2.2.2.5. Auditoría gubernamental	30
2.3. Auditoría de gestión.	31
2.3.1. Concepto de gestión	31
2.3.2. Concepto de control	31
2.3.3. Concepto de control de gestión	32
2.3.4. Concepto de auditoría de gestión.	32
2.3.5. Importancia de la auditoría de gestión.	32
2.3.5.1. Concepto de eficiencia	32
2.3.5.2. Concepto de eficacia	32
2.3.6. Propósito de la auditoría de gestión.	33
2.3.7. Objetivos de la auditoría de gestión.	33
2.3.8. Alcance de la auditoría de gestión.	33
2.3.9. Programa de auditoría de gestión.	34
2.3.10. Instrumentos para el control de gestión.	36
2.3.11. Ámbito y objetivo general de la auditoría de gestión.	36
2.4. Fases de la auditoría de gestión	37
2.4.1. Fase I: Conocimiento preliminar	37
2.4.1.1. Papeles de trabajo	37
2.4.1.2. Indicadores de gestión.	37
2.4.1.2.1. Indicadores de cumplimiento	37
2.4.1.2.2. Indicadores de evaluación	38
2.4.1.2.3. Indicadores de eficiencia	38
2.4.1.2.4. Indicadores de eficacia.	38
2.4.1.3. Indicadores de control de gestión.	38
2.4.1.3.1. Indicadores cuantitativos y cualitativos.	39
2.4.1.4. Indicadores de gestión universalmente utilizados.	39
2.4.1.4.1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.	39
2.4.1.4.2. Indicadores estructurales	40
2.4.1.4.3. Indicadores de recursos.	40
2.4.1.4.4. Indicadores de procesos	40
2.4.1.4.5. Indicadores de personal	41
2.4.1.4.6. Indicadores interfásicos	41
2.4.1.5. Uso de indicadores en auditoría de gestión	41
2.4.1.6. Fortalezas y debilidades.	42
2.4.2. Fase II: Planificación.	42
2.4.2.1. Revisión y análisis de la información.	43
2.4.2.2. Control interno.	43
2.4.2.3. Clasificación del control interno	44
2.4.2.3.1. Control interno administrativo	44
2.4.2.3.2. Control interno contable	44
2.4.3. fase III: Ejecución.	46
2.4.3.1. Preparación de papeles de trabajo, elaboración, marcas y referencias	46
2.4.3.1.1. Archivo permanente o continuo	48

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

2.4.3.1.2.	Archivo corriente	48
2.4.3.1.3.	Índices y referenciación	48
2.4.3.2.	Evaluación de riesgos	49
2.4.3.2.1.	Externos	50
2.4.3.2.2.	Internos	50
2.4.3.3.	Métodos de evaluación	51
2.4.3.3.1.	Cuestionarios	51
2.4.3.3.2.	Flujogramas	51
2.4.3.3.3.	Matrices	53
2.4.3.3.4.	Combinación de métodos	53
2.4.3.4.	Riesgos de auditoría	54
2.4.3.4.1.	Riesgo inherente	55
2.4.3.4.2.	Riesgo de control	55
2.4.3.4.3.	Riesgo de detección	55
2.4.3.5.	Marcas de auditoría.	56
2.4.4.	Fase IV: Comunicación de resultados.	57
2.4.4.1.	Redacción del informe de auditoría	58
2.4.4.1.1.	Exploración y examen preliminar.	58
2.4.4.1.2.	Planeamiento.	58
2.4.4.1.3.	Ejecución	58
2.4.4.1.4.	Informe.	58
2.4.4.1.5.	Comunicación de resultados	59
2.4.5.	Fase V: Seguimiento.	60
CAPÍTULO III		61
3.	EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	62
	FASE I	62
3.1.	Planificación preliminar	62
3.1.1.	Índice de papeles de trabajo	62
3.1.2.	Índice de siglas utilizadas	63
3.1.3.	Índice de marcas a utilizar	64
3.1.4.	Orden de trabajo nº 001.	65
3.1.5.	Carta de presentación	66
3.1.6.	Notificación de inicio de auditoría.	68
3.1.7.	Cronograma para la auditoría de gestión	70
3.1.8.	Planificación de la auditoría	71
3.1.9.	Visita previa	72
3.1.10.	Informe de la visita previa	76
3.1.11.	Matriz preliminar de riesgos	77
3.1.12.	Informe de planificación preliminar	78
	FASE II	79
3.2.	Planificación específica	79
3.2.1.	Entrevista a funcionarios	79
3.2.2.	Archivo permanente	90

**EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

3.2.3. Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen	91
3.2.4. Evaluación de riesgos	92
FASE III	94
3.3. Ejecución de la auditoría	94
3.3.1. Papeles trabajo departamento administrativo	94
3.3.2. Papeles trabajo departamento de contabilidad	109
3.3.3. Papeles trabajo departamento de producción	120
CAPÍTULO IV	131
4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	132
4.1. Informe de auditoría de gestión	132
4.1.1. Índice	132
CAPÍTULO I	134
4.1.2. Información introductoria	134
4.1.2.1. Motivos del examen	134
4.1.2.2. Objetivos del examen	134
4.1.2.2.1. Objetivo general	134
4.1.2.2.2. Objetivos específicos	134
4.1.2.3. Alcance del examen	135
CAPÍTULO II	135
4.1.3. Información de la empresa	135
4.1.3.1. Conocimiento del negocio	135
4.1.3.2. Estructura organizacional de la empresa	135
4.1.3.3. Base legal Nutralim	136
4.1.3.3.1. Objetivos del departamento examinado	137
CAPÍTULO III	138
4.1.3.4. Resultados generales	138
4.1.4. Conclusiones y recomendaciones	145
Bibliografía	149
ANEXOS	151
Proceso pasta integral de semilla de maracuyá	153
Proceso de la cascarilla de cacao	155
Reglamento interno de trabajo de Nutralim	156
Flujogramas de procesos de personal	179
Flujograma de personal operativo	180
Plano de oficinas administrativas	181
Flujograma proceso de contabilidad Nutralim	182
Flujograma proceso cuentas por pagar Nutralim	183
Flujograma proceso de control para entregar créditos Nutralim	184
Flujograma proceso de control recuperación de cartera.	185
Flujograma proceso interno de notificación de créditos Nutralim	186
Plan estratégico Nutralim 2012-2015	187

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Índice de gráficos

Gráfico N° 1	Organigrama general	19
Gráfico N° 2	Organigrama específico	19
Gráfico N° 3	Organigrama funcional	20
Gráfico N° 4	Flujo del proceso de auditoría de gestión	45
Gráfico N° 5	Simbología de flujo diagramación	52
Gráfico N° 6	Ventajas y desventajas de narrativas y matrices	53
Gráfico N° 7	Ventajas y desventajas de cuestionarios y flujogramas.	54

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría de gestión aplicada a **NUTRALIM** se realizó, con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta los objetivos generales; su actuación y posicionamiento desde el punto de vista PRODUCTIVO. El alcance de la evaluación de la gestión y de la información administrativa, financiera, legal, técnica, de producción es propia de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en cumplimiento a lo que establece NUTRALIM. De esto trata este trabajo de explicar y aplicar de manera práctica lo que es la auditoría de gestión, aplicada como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

- En el capítulo I se hace un enfoque sobre la situación de la empresa.
- En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación.
- En el capítulo III la aplicación práctica de la auditoría de gestión a NUTRALIM
- En el informe de auditoría, se realiza la carta de presentación del informe, las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa

El señor VICTOR HUGO DURAN SALAZAR buscando mejorar sus expectativas financieras, realiza un estudio de mercado determinando de esta manera la necesidad de producir y comercializar subproductos a bajo costo que ayuden a mejorar la nutrición animal y aprovechar las condiciones que el mercado ofrecía, al no encontrarse saturado y las posibilidades de expansión a nivel local y nacional eran viables.

Con estos antecedentes oriento el proyecto de creación de la empresa unipersonal con nombre comercial "Nutralim", aperturandola el 25 de mayo del año 2000, obteniendo el No. De R.U.C. 1711187904001.

Con dinero que dispone de ahorros personales apertura la cuenta corriente No. 5364388 en el Banco Del Pacifico y procede a arrendar las instalaciones de propiedad del señor Pedro Victoriano Jaya ubicada en la Urbanización Brasilia del Toachi, ya que cuenta con transformador eléctrico y las instalaciones son adecuadas para instalar de forma inmediata la maquinaria necesaria para el proceso de la semilla seca de maracuyá, cascarilla de cacao y la comercialización del resto de subproductos.

Desde entonces ha hecho un gran esfuerzo por evolucionar día a día para alcanzar la excelencia en la satisfacción de sus clientes, logrando un crecimiento en el mercado local y nacional.

NUTRALIM tiene como principal actividad la producción y comercialización de subproductos para la alimentación animal del sector ganadero, porcicultor y avicultor como son la pasta integral de semilla de maracuyá, cascarilla molida de cacao, bagazo de semilla de maracuyá, harina de semilla de maracuyá, aceite rojo de palma, melaza de caña, afrecho de trigo. Es una empresa que ha logrado posesionarse en algunas ciudades del país como Quito, Portoviejo, y Santo Domingo de los Tsáchilas gracias a sus principales clientes como son Pronaca s.a., Proavicea Cia. Ltda., Grimavi s.a., Exporavic Cia. Ltda., Macland Cia, Ltda., Ludeña Carrión Luis Alberto, Arteaga Lalama René Vinicio, Zambrano Anzua Gruber, que se han beneficiado puesto que les ha permitido mejorar la calidad nutricional de sus animales y por ende una mayor ventaja monetaria.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Inicialmente el propietario tenía a su cargo todas las funciones de la empresa, en la actualidad algunas funciones están delegadas a empleados logrando así la segregación de funciones y responsabilidades en sus cuatro aéreas que son:

Administración

Secretaria, ventas, distribución y despachos

Contabilidad

Bodega

Producción

Su estrategia consiste en ofrecer subproductos que se ajustan a las necesidades nutricionales de los animales, para lo cual cuenta con el personal suficiente para la producción y comercialización de dichos subproductos, quienes con el paso del tiempo han colaborado para que se dé un aumento considerable en las ventas, lo cual ha implicado un crecimiento de la empresa, que además se ha visto fortalecida con la llegada de nuevos clientes, ya que se están dando cuenta que la utilización de subproductos les ayuda a tener una mayor rentabilidad.

NUTRALIM, empezó las actividades de producción y comercialización inicialmente solo con la colaboración de un grupo de tres personas organizadas de manera informal y con actividades principalmente de producción.

En la actualidad, NUTRALIM se muestra como una empresa medianamente estructurada, con un equipo de trabajo de nueve personas que ayuda a satisfacer la demanda de sus clientes.

Su ventaja competitiva se basa en vender subproductos que lleven inmerso un alto valor agregado, los mismos que signifiquen verdaderos beneficios nutricionales para los animales de sus clientes.

Para el proceso y comercialización de estos subproductos cuenta con personal calificado que da respuesta a las inquietudes de sus clientes

Actualmente la empresa sigue donde inicialmente surgió y estará allí por el lapso de cinco años más.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1.2 Base legal

NUTRALIM se creó en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas a los veinticinco días del mes de mayo del año 2000, como una empresa unipersonal de nacionalidad Ecuatoriana sujeta a las Normas y leyes de la República del Ecuador. Tiene su domicilio en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, encontrándose facultada para establecer sucursales a nivel local y nacional.

Para obtener el RUC No.1711187904001, compareció el señor Víctor Hugo Duran Salazar de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, legalmente capaz y hábil para contratar y obligarse.

Su actividad económica principal es la elaboración y comercialización de alimentos principalmente para animales de granja incluso mezclas preliminares o piensos concentrados.

Dirección del establecimiento: Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, Parroquia: Rio Toachi, Urbanización Brasilia del Toachi, calle vía a las Mercedes, S/N. SRI-CÓDIGO 08 AGO.2008 SC06396

Sus obligaciones tributarias son:

- Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.
- Anexo en relación de dependencia
- Declaración de impuesto a la renta personas naturales
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual de IVA
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados

Se rige por disposiciones específicas contenidas en:

- El código de comercio
- El código orgánico de la producción comercio e inversiones.
- El código de trabajo
- Ley orgánica de régimen tributario Interno.
- Código tributario
- Ley de seguridad social
- Ley municipal del medio ambiente

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1.3 Organigramas

1.3.1 General

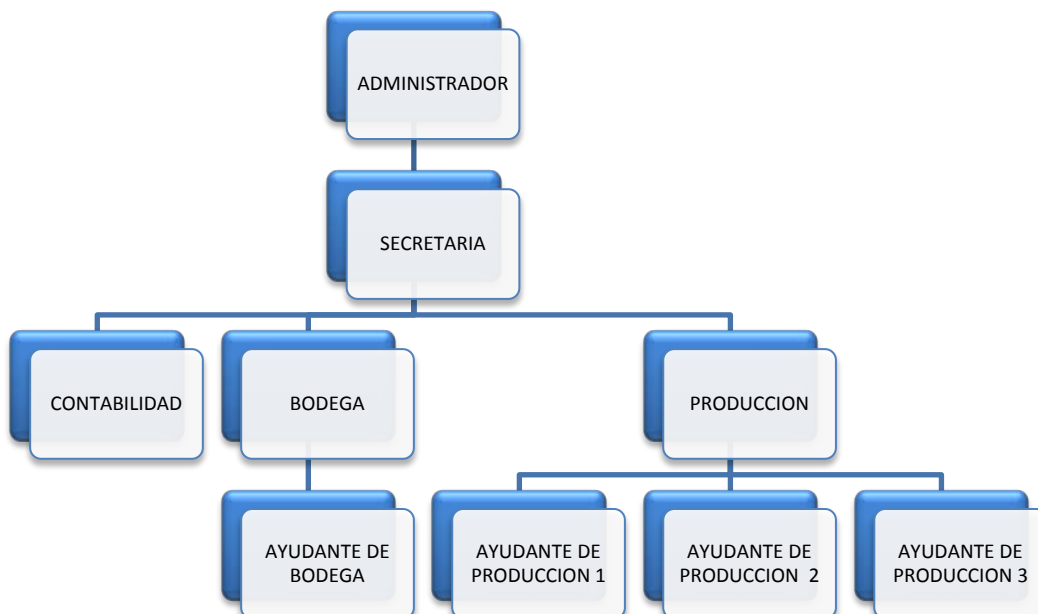
Gráfico N° 1



Fuente: NUTRALIM
Elaborado por: Gladis Coronel y Jorge Burneo

1.3.2 Específico

Gráfico N° 2

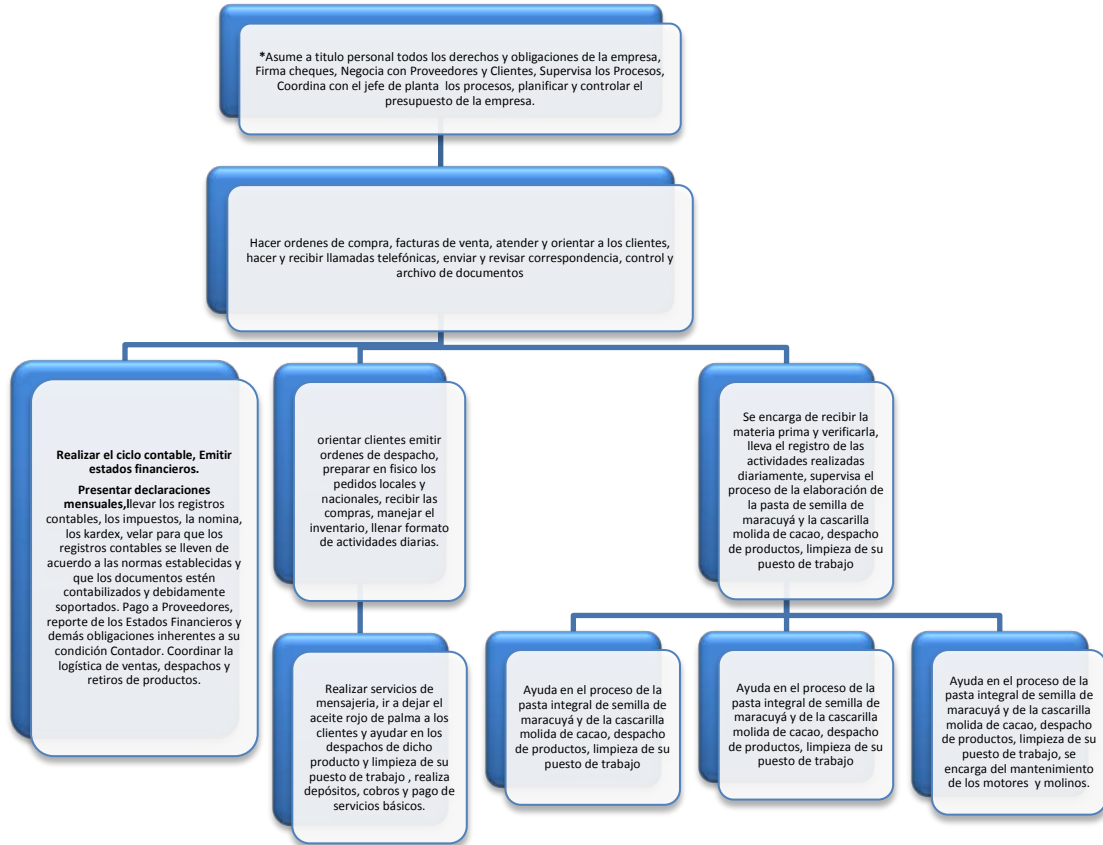


Fuente: NUTRALIM
Elaborado por: Gladis Coronel y Jorge Burneo

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

1.3.3 Funcional

Gráfico N° 3



Fuente: NUTRALIM

Elaborado por: Gladis Coronel y Jorge Burneo

Funciones Nutralim

CARGO: Administrador

Funciones:

- Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa.
- Firma cheques
- Negocia con proveedores y clientes
- Supervisa los procesos
- Coordina con el jefe de planta los procesos
- Planificar y controlar el presupuesto de la empresa.
- Mantener líneas de crédito y negociar con las entidades bancarias valores cuando se requieren cantidades altas para compra de productos y de activos.
- Negociar con el bróker el aseguramiento de los bienes y productos.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Visitar a nivel local y nacional a clientes nuevos, antiguos y potenciales y también a los proveedores.
- Dar asesoramiento técnico sobre especificaciones de los subproductos.

CARGO: Contadora

Funciones:

- Llevar los registros contables, los impuestos, la nomina, los kardex, Velar para que los registros contables se lleven de acuerdo a las normas establecidas y que los documentos estén contabilizados y debidamente soportados. Pago a proveedores, reporte de los estados financieros y demás obligaciones inherentes a su condición de contadora, coordinar la logística de ventas, despachos y retiros de productos

CARGO: Secretaria

Funciones:

- Hacer órdenes de compra, facturas de venta, atender y orientar a los clientes, hacer y recibir llamadas telefónicas, enviar y revisar correspondencia, control y archivo de documentos.

CARGO: Bodeguero

Funciones:

- Recibir y despachar los subproductos de comercialización como son aceite rojo de palma, melaza de caña.
- Entregar los productos físicamente al cliente una vez sellada la factura con su cancelación.
- Preparar físicamente el stock de los pedidos locales y nacionales.
- Recibir los productos que vienen a causa de las compras locales.
- Revisar el inventario del stock de los subproductos.
- Recepción de los subproductos que ingresan a bodega.
- Realizar limpieza de planta y tanques de almacenamiento de aceite rojo de palma y melaza de caña.
- Llenar el formato con las actividades diarias realizadas

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CARGO: Ayudante de despacho 2

Funciones:

- Realizar servicios de mensajería.
- Ir a dejar el aceite rojo de palma a los clientes y ayudar en los despachos de dicho producto.
- Ayuda en el proceso de la pasta integral de semilla de maracuyá y de la cascarilla molida de cacao, despacho de productos.
- Colabora con la limpieza de planta y maquinas todos los días viernes

CARGO: Jefe de producción

Funciones:

- Responsable de la totalidad de las operaciones de producción de la planta.
- Adecua el espacio para el almacenamiento del producto terminado
- Responsable de recibir la materia prima y verificarla
- Llenar el formato de actividades diarias realizadas del personal a su cargo.
- Supervisa el proceso de producción de pasta de semilla de maracuyá y la cascarilla molida de cacao.
- Despacho de pasta de semilla de maracuyá, cascarilla molida de cacao, bagazo de maracuyá y bagazo de maracuyá según la factura y el formato de salida de los subproductos de planta y estos documentos los entregara nuevamente a la auxiliar contable.
- Colabora con la limpieza de planta y maquinas todos los días viernes.

CARGO: Ayudante de producción 1

Funciones:

- Ayuda en el proceso de la pasta integral de semilla de maracuyá y de la cascarilla molida de cacao, despacho de productos.
- Colabora con la limpieza de planta y maquinas todos los días viernes.

CARGO: Ayudante de producción 2

Funciones:

- Ayuda en el proceso de la pasta integral de semilla de maracuyá y de la cascarilla molida de cacao, despacho de productos.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Colabora con la limpieza de planta y maquinas todos los días viernes.

CARGO: Ayudante de producción 3

Funciones:

- Ayuda en el proceso de la pasta integral de semilla de maracuyá y de la cascarilla molida de cacao, despacho de productos. Limpieza de su puesto de trabajo, se encarga del mantenimiento de los motores y molinos.

1.4 Plan estratégico Nutralim (Propuesto)

1.4.1 Misión

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de la alimentación de los animales de granja a través de subproductos”.

1.4.2 Visión

“Incrementar el índice de posicionamiento en el mercado nacional con subproductos de calidad certificada y diferenciados por un alto valor agregado, promoviendo el crecimiento de los sectores ganadero, avicultor y porcicultor y trabajar con responsabilidad social”.

1.4.3 Valores

1.4.3.1 Honestidad

Somos una empresa comprometida con la satisfacción de nuestros clientes, en cuanto a la calidad, cantidad, precio y composición de nuestros productos.

1.4.3.2 Puntualidad

La puntualidad en la entrega de nuestros productos, así como también el pago puntual a nuestros proveedores y empleados es nuestra mejor carta de presentación

1.4.3.3 Respeto

El respeto entre nuestros colaboradores por el trabajo que desempeñan, hacia los proveedores por trabajar con nosotros y hacia nuestros clientes por preferir nuestros productos es la base fundamental para el éxito logrado en nuestra empresa

1.4.3.4 Responsabilidad

Somos una empresa comprometida socialmente, mantenemos siempre presente la importancia de la responsabilidad que tenemos con la sociedad y el medio ambiente.

1.4.3.5 Comunicación

Constante comunicación con los clientes, proveedores y empleados, con la finalidad de tener una retroalimentación permanente y en base a esto poder mejorar la calidad y el servicio de la empresa.

1.4.3.6 Conciencia ambiental

NUTRALIM aplica estándares en la empresa para combatir y disminuir el deterioro y destrucción; la contaminación del aire que respiramos, al envenenamiento de las aguas de los ríos, lagos y mares; a la polución, a la creciente acumulación de basuras y desechos, tóxicos ; a la destrucción de la capa de ozono y como consecuencia la alteración de la temperatura del planeta, afectando climas y cosechas; a la tala indiscriminada de árboles y a tantas y tantas acciones y resultados que parecen dar la razón a quienes con fundada alarma sostienen que irracionalmente estamos destruyendo la tierra

1.4.3.7 Responsabilidad social

La responsabilidad social empresarial alude a un modelo estratégico de gestión de empresas e industrias, gobiernos, sindicatos, trabajadores y organizaciones no gubernamentales, que contempla los impactos económicos sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Implica, por tanto, el compromiso renovado de las empresas con la comunidad, su entorno y con sus diversos públicos de interés (empleados, accionistas, medioambiente, proveedores, clientes y consumidores, la sociedad en su conjunto). Gestionar los negocios bajo este nuevo paradigma ético y socialmente responsable implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo

1.4.4 Objetivos

1.4.4.1 Objetivos estratégicos.

1. Producir alimentos seguros para alimentación animal.
2. Mantener el grado de satisfacción del servicio técnico al cliente
3. Reducir la cantidad de horas no programadas en producción.
4. Expandir el mercado de clientes en un 10%
5. Incrementar los volúmenes de producción y ventas

1.4.5 Principios

- Sentido ético y social.
- Trabajo en equipo y comunicación.
- Orgullo de la marca "NUTRALIM". Sentido de pertenencia.
- Compromiso con la sustentabilidad de los recursos para la alimentación animal.
- Valorización de los recursos humanos.
- Compromiso con la comunidad y el medio ambiente.
- Integración societaria armónica y complementaria.

1.5 Procesos de producción.

1.5.1 Proceso de pasta integral de semilla de maracuyá.

Se verifica que la semilla de maracuyá este con buen olor y en un perfecto secado. Esta semilla se pone en la mezcladora luego pasa por el sin fin en donde hay colocada una maquina que esparce los aditivos anti salmonelicos, anti hongos sigue por el sin fin y la semilla molida pasa por una zaranda la cual tiene dos salidas por la una pasa la semilla molida la cual se la recoge un saco litografiado se lo cose y se le pone las respectivas etiquetas se lo estiva y se lo pone en pallets hasta su respectivo despacho. Por la otra sale la semilla gruesa que queda para volverla a procesar se la recibe en sacos blancos se la estiva y se la pone en pallets.

En un proceso diario intervienen cinco personas las cuales utilizan 15237.74 kilos. de semilla seca de maracuyá de esta cantidad sale 11179.59 kilos de pasta de semilla de maracuyá y 4057.17 kilos para un segundo proceso de este segundo proceso se saca un porcentaje de un 4% como bagazo de semilla de maracuyá. Dos trabajadores colocan la

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

semilla en la mezcladora, otro trabajador está en control de la zaranda, otro trabajador recibe el saco del producto terminado lo pesa, lo cose le coloca las etiquetas y lo lleva a los pallets, el otro trabajador recibe la semilla que queda del proceso y lo estiva a la respectiva bodega hasta el segundo proceso.

1.5.2 Proceso de cascarilla de cacao.

El proceso de la cascarilla de cacao se lo realiza de la siguiente manera:

Se recibe la materia prima que es la cascarilla gruesa de cacao en sacos de 30 kilos se coloca en la tolva del molino (2 personas), otra persona está recibiendo el producto, otra persona cose y pesa los sacos, y otra persona estiva y pone en pallets el producto terminado, total 5 personas procesan 8500 kilos de producto desde las 8 de la mañana hasta las dos de la tarde.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Definición de 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.¹

2.2 Clasificación de la auditoría.

2.2.1 Por el modo de ejercer la auditoría.

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.

¹ León, C.E, Detalles de Auditoría [En línea]. Argentina. Disponible en:
<http://www.aseguramiento.ecaths.com/archivos/aseguramiento/Detalles.de.Auditoria.1309983697.pdf>

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 toma 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

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 emite un dictamen u opinión profesional en relación con los estados financieros de una unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones y los cambios en la posición financiera cubiertos por el examen la condición indispensable que esta opinión sea expresada por un contador público debidamente autorizado para tal fin

La auditoría financiera tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros por parte de un contador público distinto del que preparó la información contable y del

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

usuario, con la finalidad de establecer su razonabilidad, 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 contador público independiente otorga fe pública a la confiabilidad de los estados financieros y por consiguiente, de la credibilidad de la gerencia que los preparó

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.

2.2.2.4 Auditoría informática.

Auditoría en informática es la revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática, de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para la adecuada toma de decisiones

Es el examen crítico y sistemático que hace un contador público para evaluar el sistema de procesamiento electrónico de datos y sus resultados, el cual, le ofrece al auditor las oportunidades de llevar a cabo un trabajo más selectivo y de mayor penetración sobre las actividades, procedimientos que involucran un gran número de transacciones.

2.2.2.5 Auditoría gubernamental.

El examen crítico y sistemático del sistema de gestión fiscal de la administración pública y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación, realizado por la

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

contraloría general de la república, departamental o municipal, con el fin de emitir un dictamen sobre la eficiencia, eficacia y economicidad en el cumplimiento de los objetivos de la entidad estatal sometida a examen, además de la valoración de los costos ambientales de operación del ente, para así vigilar la gestión pública y proteger a la sociedad.

2.3 Auditoría de gestión

Las nuevas tecnologías empresariales han motivado que la auditoria incursione en nuevos enfoques lográndose esto con la auditoría de gestión, la misma que es utilizada como una herramienta que enfrenta las innovaciones gerenciales y administrativas de una empresa, garantizando el descubrimiento de deficiencias, errores y fraudes en una organización².

Es un proceso sistemático que tiene un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.

Es una auditoria que además de ubicar los errores organizacionales y gerenciales, busca la eficiencia y permite tomar medidas que mejoren el desempeño de la organización.

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.³

2.3.2 Concepto de control.

Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

² Mora Fuentes, S. Auditoría de Gestión para Evaluar los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de Compañías Modelos Incubadoras de Empresas.[Consulta 28-06-2011]

³ Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Quito–Ecuador.

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 Concepto de eficiencia.

La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aproveche al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.

2.3.5.2 Concepto de eficacia.

Es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto, tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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 pública.
- 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 del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

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.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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.

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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

procedimientos que deben seguirse no son siempre los mismos, ya que dependerán de las circunstancias particulares de cada entidad.⁴

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.

⁴Padrón, M. del C.(2008). Auditoría y Control Interno

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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 mejoras 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.

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

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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.⁵

2.4.1.2.1 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.

⁵ DE GERENCIA, “Indicadores de Gestión” http://www.de.gerencia.com/tema/indicadores_de_gestión

Ejemplo. Cumplimiento del programa de pedidos.

2.4.1.2.2 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.

Ejemplo: Evaluación del proceso de gestión de pedido.

2.4.1.2.3 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.

Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, período de maduración de un producto, ratio de piezas, horas.

2.4.1.2.4 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.

Ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos despachados hacia ellos.

2.4.1.3 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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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.

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

2.4.1.4 Indicadores de gestión universalmente utilizados.

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados 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:

2.4.1.4.1 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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2.4.1.4.2 Indicadores estructurales.

La estructura orgánica y su funcionamiento permiten 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.

2.4.1.4.3 Indicadores de recursos.

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

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

2.4.1.4.4 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.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

2.4.1.4.5 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.

2.4.1.4.6 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.
-

2.4.1.5 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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).⁶

2.4.1.6 Fortalezas y Debilidades.

- a. **Una fortaleza** de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto considerado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

- b. **Una debilidad** de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente en una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

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 auditoría 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.

⁶ ECHEVERRÍA HERNÁNDEZ, Rogelio. La Auditoría Interna. Rogelio Echevarria Hernández. Ministerio de Finanzas y Precios.

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.

2.4.2.2 Control interno.

“Un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías.

- Confiabilidad de los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”⁷

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

⁷ WHITTINGTON Ray, “*Principios de Auditoría*”, Mc Graw Hill, interamericana editores S.A, decimo cuarta edición, pág. 213

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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."⁸

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.

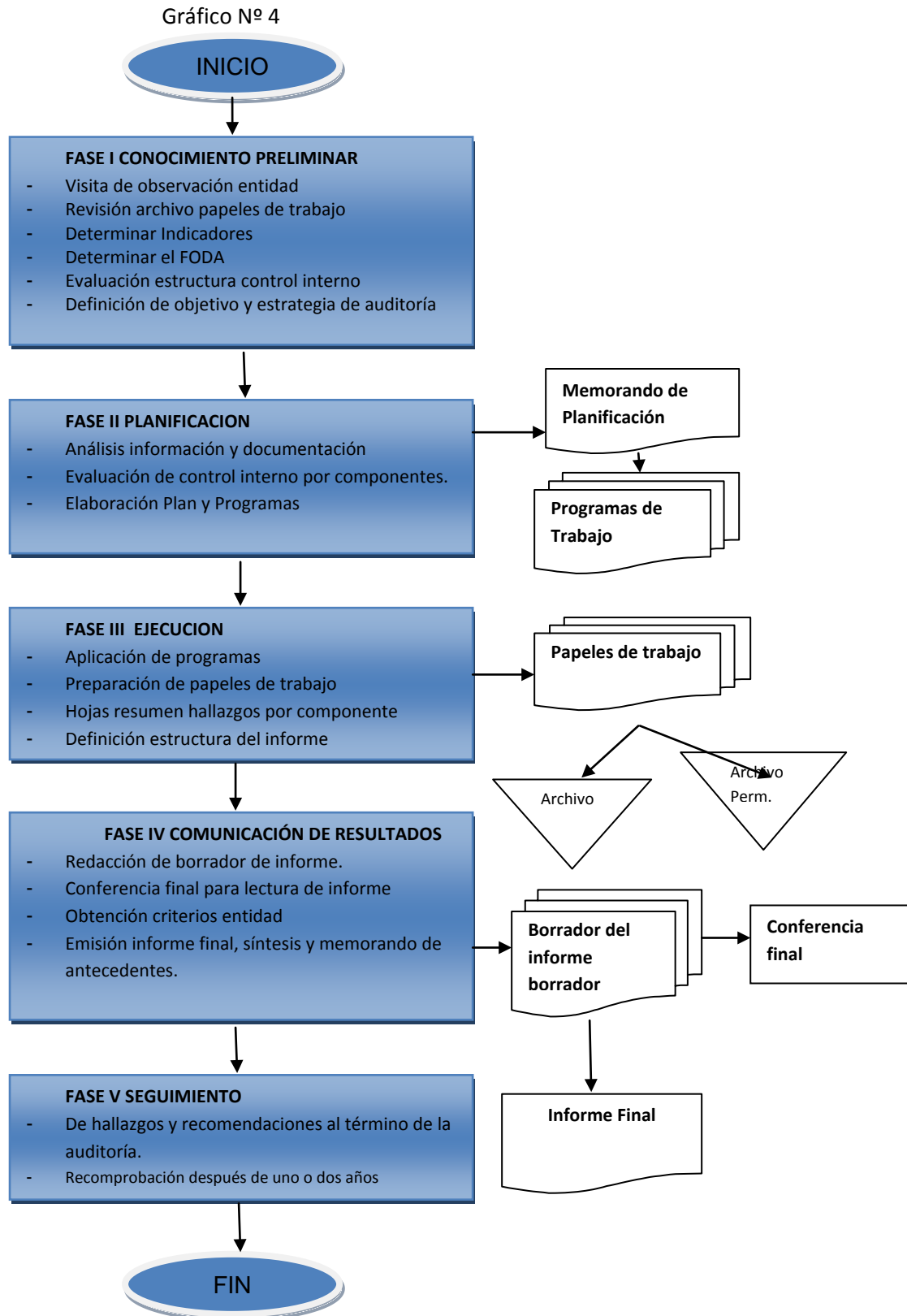
Entre las áreas que debemos establecer un control interno tenemos:

- Activos
- Efectivo
- Ventas,
- Caja chica
- Inventarios

⁸ HARRISON, H. Contabilidad. Editorial Hispanoamericana. <http://www.monografias.com>

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Flujo del proceso de auditoría de gestión.



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 Preparación de los papeles de trabajo, elaboración, marcas, y referencias

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.

Por tanto constituye los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribo 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 los siguientes:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe del auditor.
- 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 NAGA.

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 solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- 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:

1. Principales:

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

2. Secundarios:

- Sustentar el desarrollo del 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

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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 aún 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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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

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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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

Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.

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 remediante 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.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

A continuación se presentan la simbología de flujogramación

Gráfico N° 5

Simbología de Flujo diagramación

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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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.

Gráfico N° 6 Ventajas y desventajas de las narrativas y matrices

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.

Elaborado por: Jorge Burneo y Gladis Coronel

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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

Gráfico N° 7 ventajas y desventajas de cuestionarios y flujogramas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>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>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.

Elaborado por: Gladis Coronel y Jorge Burneo

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 auditoría 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.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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.

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- 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.

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.⁹

⁹ Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Quito–Ecuador.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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 por que 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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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".

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- 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

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

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.

CAPITULO III

3 EJECUCION DE LA AUDITORIA DE GESTION

FASE I

3.1 Planificación preliminar.

3.1.1 Índice de papeles de trabajo

INDICE DE PAPELES DE TRABAJO		
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: JBBP y GNCB	
	REVISADO POR: MASST	
	FECHA: 01/06/2011	

FUENTE: Empresa "NUTRALIM"

AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADO POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.2 Índice de siglas utilizadas

	Índice de siglas utilizadas	
LOCGE	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: JBBP y GNCB	
	REVISADO POR: MASST	
	FECHA: 30/10/2011	









FUENTE: Empresa "NUTRALIM"

AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADO POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.3 Índice de marcas a utilizar


MARCA	DESCRIPCIÓN
	Cruzado con documento fuente
	Sumatoria comprobada
	Verificación e inspección física
	Sumatoria comprobada
	Verificado
	Verificado con
	Verificado con 2
	Verificado con extracto bancario
	Pendiente
	Movimientos posteriores
	Confirmación recibida y verificada
	Carta circular

FUENTE: Empresa "NUTRALIM"
AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADO POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.4 Orden de trabajo N° 001.

	NUTRALIM	OT	1/1
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB-GC
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
	ORDEN DE TRABAJO		18/05/2011

ORDEN DE TRABAJO N° 001.

Santo Domingo de los Tsáchilas, 18 de mayo del 2011.

Sr. Jorge Benigno Burneo Palacios

JEFE DE EQUIPO

Ciudad:

De mi consideración:

Por medio del presente documento me dirijo a Usted con la finalidad de hacerle conocer la orden de trabajo para realizar la auditoría de gestión en la empresa Nutralim de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, la misma que tendrá como objetivos evaluar el grado de eficiencia, 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, para lo cual designo a usted como; jefe de equipo y a la Srta. Gladis Narcisa Coronel Bazarán, operativo.

Al concluir con la labor señalada, procederán a dar a conocer los resultados obtenidos a través del informe correspondiente.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales consiguientes.


Atentamente

Dra. María Augusta de la Sala Torres.

DIRECTORA DE TESIS.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.5 Carta de presentación

	NUTRALIM	CP	1/2
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
	CARTA DE PRESENTACION		20/05/2011

Santo Domingo, 20 de mayo del 2011

Señor

Víctor Hugo Duran Salazar

ADMINISTRADOR DE NUTRALIM

Ciudad

De mi consideración:


Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la realización de la auditoría de gestión en la empresa NUTRALIM para el año 2010

Se hará la evaluación del sistema del control interno ha diciembre del 2010, y documentos relacionados, para el periodo terminado en esa fecha. El objetivo de nuestra auditoría es expresar conclusiones y recomendaciones, sobre los procesos de la empresa.

Nuestra 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 podemos terminar la auditoría, podemos rehusarnos a expresar una opinión o a emitir un informe como resultado del contrato.

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 reportables. Sin embargo, comunicaremos cualquier condición reportable de la cual nos enteremos, y elaboraremos cualquier otra comunicación requerida por las normas de auditoría generalmente aceptadas.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	CP	2/2
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
	CARTA DE PRESENTACIÓN		FECHA:

El cumplimiento de los procesos son responsabilidad de la administración de la empresa, La administración es responsable también de:

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

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

Iniciar trabajo de campo	1 de junio del 2011
Terminación del trabajo de campo	30 de octubre del 2011
Entrega del informe de auditoría	7 de noviembre del 2011

Si estas disposiciones están en concordancia con su opinión, favor firme esta carta en el espacio proporcionado y devuélvanos una copia a su más pronta conveniencia.

Atentamente,

Jefe de la Auditoria.

Aceptado por:

Fecha:

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.6 Notificación de inicio de la auditoría

	NUTRALIM	NI	1/2
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
			FECHA:
	NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA		01/06/2011

AUDITORES UTPL.

Santo Domingo de los Tsáchilas, 01 junio 2011

Señor
 Víctor Hugo Duran Salazar
 ADMINISTRADOR DE NUTRALIM

Ciudad.

De acuerdo con su solicitud que auditemos LOS DEPARTAMENTOS DE NUTRALIM 2.010, los correspondientes PROCESOS y notas a los mismos por el año terminados en esa fecha. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso. Nuestra auditoría de gestión será realizada con el objetivo de expresar una opinión mediante un informe al propietario.

Efectuaremos nuestra auditoría de acuerdo con normas de auditoría de general aceptación vigentes en Ecuador. Dichas normas requieren que planeemos y desarrollemos 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. Una auditoría 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.

Además de nuestro informe sobre la gestión y procesos en el departamento, esperamos proporcionarles una carta por separado, referente a cualquiera de las debilidades sustanciales en los sistemas de control interno que llamen nuestra atención.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	NI	2/2
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
	NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA		FECHA: 01/06/2011

Les recordamos que la responsabilidad por la preparación de los estados financieros incluyendo la adecuada revelación, corresponde al departamento de contabilidad. 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 empresa. Como parte del proceso de nuestra auditoría, pediremos de la administración, confirmación escrita referente a las presentaciones hechas a nosotros en relación con la auditoría.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría. Nuestros 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 nuestra auditoría de los estados financieros.


Atentamente,

Gladis Coronel y Jorge Burneo

AUDITORES UTPL.
CONTADORES PÚBLICOS AUTORIZADOS
Tarjeta Profesional 1500001-1800002

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.7 Cronograma para la auditoría de gestión

	NUTRALIM	P.P.	1/1
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
	CRONOGRAMA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN		FECHA: 01/06/2011

CRONOGRAMA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN


FASES ASIGNADAS		PORCENTAJES UTILIZADOS			
			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			7	7
Quinta fase	Seguimiento		80		80
TOTAL			220	7	227

FUENTE: Empresa "NUTRALIM"
 AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.8 Planificación de la auditoría


	NUTRALIM	P.A	1/1	
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	PLANIFICACION DE LA AUDITORIA		03/06/2011	

N°	DESCRIPCION	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 ▶ 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.	PP.1.1 1/7 PP.1.1 2/7 PP.1.1 3/7 PP.1.1 4/7 PP.1.1 5/7 PP.1.1 6/7 PP.1.1 7/7	JB/GC	M.A.S.S	
2	Prepare una entrevista con el Administrador (propietario), Contador, y Jefe de Producción, esto con el fin de comunicar el inicio del examen, así como la de obtener información en general.	PP.1.2 1/3 PP.1.2 1/2 PP.1.2 1/1	JB/GC	M.A.S.S	
3	Revise el archivo permanente y prepare un listado de los documentos que deberían actualizarse.	PP.1.3 1/1	JB/GC	M.A.S.S	
4	Realice la matriz preliminar de riesgo.	PP.1.4 1/1	JB/GC	M.A.S.S	
5	Emita el correspondiente reporte de planificación preliminar.	PP.1.5 1/8	JB/GC	M.A.S.S	

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.9 VISITA PREVIA

	NUTRALIM	VP	1.1 - 1/7
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
	VISITA PREVIA		05/06/2011

DATOS DE LA ENTIDAD

1. Identificación de la Entidad:

Nombre: NUTRALIM
Dirección: Urbanización Brasilia del Toachi, calle vía a las Mercedes, S/N,
Santo Domingo de los Tsáchilas.
Teléfono: 022750368

2. Base Legal:

Registro único de contribuyentes

NUTRALIM obtuvo el R.UC.1711187904001 el 25 de mayo del año 2000. Su actividad económica principal es la elaboración y comercialización de alimentos principalmente para animales de granja, incluso mezclas preliminares o piensos concentrados. Dirección del establecimiento: Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, P parroquia Rio Toachi, urbanización Brasilia del Toachi, calle vía a las Mercedes, S/N. SRI-CÓDIGO 08 AGO.2008 SC06396


Sus obligaciones tributarias son:

- Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.
- Anexo en relación de dependencia
- Declaración de impuesto a la renta personas naturales
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual de IVA
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados

Se rige por disposiciones específicas contenidas en:

- El código de comercio
- El código orgánico de la producción comercio e inversiones.
- Ley orgánica de régimen tributario interno.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	VP	1.1 - 2/7	
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB – GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Visita Previa		05/06/2011	


- Código tributario
- El código de trabajo
- Ley de seguridad social

3. ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD, MANUALES E INSTRUCTIVOS VIGENTES

En cuanto a la estructura orgánica, NUTRALIM se encuentra dividido en cinco departamentos generales:

1. **Administración:** Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa, firma cheques, negocia con proveedores y clientes, supervisa los procesos, coordina con el jefe de planta los procesos, planificar y controlar el presupuesto de la empresa.
2. **Secretaria, ventas distribución y despacho:** Hacer órdenes de compra, facturas de venta, atender y orientar a los clientes, hacer y recibir llamadas telefónicas, enviar y revisar correspondencia, control y archivo de documentos.
3. **Contabilidad:** Llevar los registros contables, los impuestos, la nomina, los kardex, Velar para que los registros contables se lleven de acuerdo a las normas establecidas y que los documentos estén contabilizados y debidamente soportados.
4. **Bodega:** orientar clientes, emitir órdenes de despacho, preparar en físico los pedidos locales y nacionales, recibir las compras, manejar el inventario, llenar formato de actividades diarias.
5. **Producción:** Se encarga de recibir la materia prima y verificarla, lleva el registro de las actividades realizadas diariamente, supervisa el proceso de la pasta de semilla de maracuyá y la cascarilla molida de cacao, despacho de productos.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	VP	1.1 - 4/7	
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	AUDITOR	JB – GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Visita Previa		05/06/2011	

4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO EXAMINADO

1. Mantener un adecuado nivel organizacional del departamento con el fin de alcanzar las metas establecidas
2. Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable de la entidad.
3. Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la pérdida de clientes.
4. Disponer de un documento de apoyo de proveedores para facilitar el proceso de compras de insumos, servicios de calidad y apoyar al cumplimiento de las metas del departamento de producción.
5. Implementar un nuevo sistema contable que satisfaga las necesidades del departamento.

5. PROCESOS


Se realizan dos procesos operativos en la empresa:

1. **Proceso para la elaboración de pasta integral de semilla de maracuyá.**
2. Proceso para la elaboración de la cascarilla de cacao

6. PERIODO CUBIERTO POR EL ULTIMO EXAMEN

No se han practicado auditorias de gestión.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	VP	1.1 - 6/7
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
	COMPONENTE:NUTRALIM		FECHA:
	VISITA PREVIA		05/06/2011

7. APRECIACION DE LA EMPRESA SOBRE SU ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO.

El área administrativa cuenta con un espacio físico reducido para la realización de sus actividades:

- a. La oficina donde funciona el departamento de contabilidad esta compartida con secretaria, razón por lo cual no existe la seguridad y privacidad en cuanto a la custodia de la documentación existente.
- b. En el área operativa existe deficiencia en el rendimiento por falta de delimitación de funciones, equipos de seguridad para el trabajo,
- c. En el área de bodega se puede evidenciar falta de señalización en cuanto a la fecha de elaboración de lotes de cada producto.


8. PROCEDIMIENTOS EXISTENTES PARA RECAUDACION, REGISTROS Y CONTROL DE INGRESOS.

Para la recaudación de ingresos por ventas de cualquier índole, se elabora el comprobante de ingreso de valores, el mismo que es numerado y soportado por sus respectivos documentos de respaldo.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.10 Informe de la visita previa

	NUTRALIM	VP	1.1 - 7/7	
	PLANIFICACION DE LA AUDITORIA	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	INFORME VISITA PREVIA		07/06/2011	


CEDULA NARRATIVA

- Se realizó un recorrido de treinta minutos a las oficinas de Nutralim en donde se pudo observar que las instalaciones de la empresa no se presentan las condiciones adecuadas para el desenvolvimiento del personal y el desarrollo del trabajo, se observo que los locales son estrechos por lo tanto existe aglomeración.
- El departamento Administrativo Contable está dividido en tres sub departamentos como son: Contabilidad, Secretaria y despachos y producción, y además se encuentra la oficina del administrador, se observo que los equipos son muy antiguos y no aportan con la agilidad para los procesos.
- Los equipos de cómputo no son muy adecuados, sin embargo poseen, internet, fax, redes de área local para la administración.
- En el lado izquierdo de las oficinas en la parte de afuera se encuentra localizado un archivador que actualmente sirve como bodega, reduciendo el espacio de la oficina de contabilidad.
- La empresa lleva contabilidad general y los costos son administrados directamente por el Administrador, lo cual es inadecuado.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres


EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.11 Matriz preliminar de riesgos

	NUTRALIM		PP	1.4-1/1
	PLANIFICACION PRELIMAR		AUDITOR	JB - GC
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS		08/06/11	
FACTOR ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS		CALIFI.	ENFOQUE PRELIMINAR
	IDENTIFICACION	EFEECTO POTENCIAL		
Gestión Institucional	La falta de aplicación de una planificación estratégica en la empresa	No disponer de objetivos y estrategias que permitan trabajar planificada mente para el largo plazo y no para el día a día, no contar con un recurso humano comprometido con la filosofía de la empresa, no disponer de parámetros para evaluar los resultados alcanzados.	Alto	Aplique indicadores de gestión que permitan conocer en qué medida se da el cumplimiento a la etapa de planificación correspondiente al proceso administrativo.
Indicadores de gestión	No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición en la empresa.	No se pueden medir los resultados de la empresa y el desempeño del personal que labora.	Alto	Aplique indicadores de gestión para determinar la situación administrativa de la empresa durante el año 2010 y conocer los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos realizados
Sistema de información	El sistema de información implementado no satisface las necesidades de la empresa, está diseñado para cumplir algunas funciones no todas, no apoya al control de inventarios, administración de información del área administrativa y contable, al control del personal respecto a horas extras, calculo de nomina.	No disponer de información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos de la empresa, puesto que el personal no dispone de una herramienta de apoyo para fortalecer su trabajo.	Alto	Aplique indicadores de gestión que permitan conocer como se lleva a cabo las etapas de organización y dirección correspondientes al proceso administrativo, con el propósito de evaluar en qué medida afecta las limitaciones respecto al sistema de información implementado
División y distribución de funciones	El personal realiza múltiples funciones	Que las funciones adicionales que realiza el jefe de bodega afecte el normal desarrollo de su trabajo por el tiempo y responsabilidad que demanda el cumplimiento de las mismas.	Alto	Aplique indicadores de gestión sobre la división y distribución de funciones para conocer la situación en torno a este riesgo y establecer recomendaciones adecuadas.
ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel			
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres			

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.1.12 Informe de planificación preliminar

	NUTRALIM	PP	1.5 - 1/1	
	PLANIFICACION PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	REPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR		10/06/2011	

OBJETIVOS:

La auditoría de gestión a la empresa Nutralim, se realiza en cumplimiento de la disposición emitida por la Magister María Augusta Solano de la Sala Torres. La auditoría de gestión se inicio con la

Orden de Trabajo No. 01, de fecha 02 de mayo del 2011.

- Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los procesos del departamento administrativo y contable.
- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el departamento administrativo-contable y sus subcomponentes

ALCANCE DEL EXAMEN


La auditoría de gestión a la empresa NUTRALIM y departamento de administración, contabilidad y producción, comprenderá la evaluación de procedimientos administrativos y operativos y de cumplimiento de funciones del periodo entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

FASE II

3.2 Planificación específica

3.2.1 Entrevista a funcionarios


	NUTRALIM	PE	1.2-1/11
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:
	PROGRAMA DE ENTREVISTA		12/06/2011

Entrevista.

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:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-2/11
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:
	PROGRAMA DE ENTREVISTA		12/06/2011

Cronograma de la 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.				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.									
7. Solicitar una breve reseña de las operaciones de la empresa.							X		
8. Obtener información relacionada con su nuevo presupuesto.								X	
9.									

FUENTE: Empresa "NUTRALIM"
 AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	PE	1.2-3/11
PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:
PROGRAMA DE ENTREVISTA		12/06/2011


Audiencia con los funcionarios a entrevistar.

Entrevistado:	Sr. Víctor Hugo Duran Salazar
Cargo:	Administrador (propietario)
Fecha de la entrevista:	2011- 06 – 12
Hora de la entrevista:	10h00
Objetivo de la entrevista:	Familiarizarse y entender el entorno del departamento administrativo de la empresa.
Lugar:	Oficina de administrador.
Teléfono:	2750368

FUENTE: Empresa "NUTRALIM"
AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-4/11	
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC	
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:	
	ENTREVISTA A ADMINISTRADOR		12/06/2011	

Cuestionario para la entrevista.

1. ¿Existen documentos de sustento legal, técnico, financiero y contable para el desarrollo de sus actividades de operación?

Si, la empresa tiene definido su situación legal como persona natural, cuyo No. De R.U.C es el 1711187904001, estamos ubicados en la urbanización Brasilia del Toachi junto al parque central, nuestra actividad principal es la elaboración de alimentos para animales de granja.

2. ¿Nutralim cuenta con una planificación estratégica?

No se ha diseñado una planificación estratégica en la empresa.

3. ¿La entidad cuenta con indicadores de gestión para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía?

No se han definido indicadores de gestión específicos para medir los resultados.

4. ¿Se han formulado estatutos y reglamentos internos que establezcan sanciones, deberes y obligaciones en cuanto a los empleados y la calidad de los subproductos que se procesan?

Se está formulando un reglamento interno para Nutralim pero aun no se termina

5. ¿La empresa cuenta con planes de capacitación para sus trabajadores?


No se ha definido planes de capacitación para los empleados, se brinda entrenamiento al personal nuevo al ingresar a la empresa.

6. ¿Disponen de planes de contingencia contra riesgos como: robos, incendios, daños en las maquinarias, accidentes?

Se dispone únicamente de seguro total de incendios.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-5/11	
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC	
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:	
	ENTREVISTA A ADMINISTRADOR		12/06/2011	

7. ¿Dispone algún reglamento orgánico estructural y funcional que identifique el funcionamiento de la empresa?

No tenemos uno legalmente constituido.

8. ¿Se aplica un proceso para la selección de personal?

La empresa no ha asignado un departamento de recursos humanos ni de un funcionario para estas tareas específicas, quien realiza esta función es el Administrador, se sigue un proceso de selección el cual inicia con la convocatoria a través de internet o la prensa, la recepción de aspirantes, entrevistas personales, se evalúa con pruebas de conocimientos para definir a los finalistas y por último se determina el mejor candidato para contratarlo por un periodo de prueba o posteriormente a tiempo indefinido si fuere el caso.

9. ¿El personal tiene el perfil idóneo para el cargo que desempeña?


En la conformación del departamento administrativo y contable, si se requiere que el personal tenga un nivel académico superior; la empresa si cuenta con funcionarios preparados y con experiencia en la rama que desempeña.

10. ¿NUTRALIM ha realizado auditorias anteriormente?

Es la primera vez que alguien realiza una auditoria.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-6/11	
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC	
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:	
	ENTREVISTA A CONTADORA		12/06/2011	


Audiencia con los funcionarios a entrevistar.

Entrevistada:	Gladis Narcisa Coronel Bazarán
Cargo:	Contadora
Fecha de la entrevista:	2011- 06 – 12
Hora de la entrevista:	11h00
Objetivo de la entrevista:	Familiarizarse y entender el entorno del departamento contable de la empresa.
Lugar:	Oficina de Contabilidad
TELEFONO:	2750368

FUENTE: Empresa "NUTRALIM"
AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-7/11
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:
	ENTREVISTA A CONTADORA		12/06/2011

Cuestionario para la entrevista.

1. **¿El sistema contable implementado en la empresa es el adecuado?**
 No se tiene un sistema contable acorde a las necesidades de la empresa.


2. **¿Se efectúan procedimientos de control contable como: arqueo de caja, verificación de cobranzas, conciliaciones de cuentas?**
 Se realizan algunos de los procesos, no todos y la frecuencia con la que lo hacen es distante.

3. **¿Al personal que labora en este departamento se le proporciona la capacitación adecuada?**
 El personal que colabora no es capacitado convenientemente.

4. **¿Cuentan con todos los suministros y materiales respectivos para realizar el trabajo de una forma adecuada?**
 Los suministros y materiales son proporcionados en forma oportuna.

LABORADOR POR:	Jorge Burneo
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-8/11
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:
	ENTREVISTA A JEFE DE PRODUCCION		12/06/2011


Audiencia con los funcionarios a entrevistar.

Entrevistado:	Sr. Carlos Zambrano
Cargo:	Jefe de producción
Fecha de la entrevista:	2011- 06 – 12
Hora de la entrevista:	13h00
Objetivo de la entrevista:	Familiarizarse y entender el entorno del departamento de producción de la empresa.
Lugar:	Oficina de contabilidad
Teléfono:	2750368

FUENTE: Empresa "NUTRALIM"
AUTORES: Jorge Burneo y Gladis Coronel

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo Y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-9/11	
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC	
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:	
	ENTREVISTA A JEFE DE PRODUCCION		12/06/2011	

Cuestionario para la entrevista.

1. ¿La planeación de la producción como la realizan?

La planeación de la producción se la realiza semanalmente.

2. ¿Cómo es el proceso de producción?

El proceso de producción es lógico y funcional.

3. ¿Cuentan con algún control en procesos?

Se carecen de medios de control en los procesos.

4. ¿Cuál es la capacidad de maquinaria y equipo?

Su aprovechamiento es superior al 60%

5. ¿Quién les da a conocer su plan de trabajo?

El señor Víctor Hugo Duran Salazar (administrador).

6. ¿Conoce la existencia de un plan para realizar la producción?

No, existe un plan, el desarrollo de los procesos se lo realiza por la costumbre y la experiencia ganada con el tiempo.

7. ¿Qué tareas le corresponde realizar?

Verificación de calidad de la materia prima, del producto procesado y supervisión de recursos humanos.


8. ¿Cómo se siente en el trabajo?

Satisfecho.

9. ¿Cuentan con todos los recursos para realizar su trabajo?

Si, el señor Duran nos da todos los insumos que requerimos para los procesos.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-10/11
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:
	ENTREVISTA A JEFE DE PRODUCCION		12/06/2011

Cuestionario para la entrevista.

10. ¿Cómo es la relación del área de producción con otras áreas?

Excelente

11. ¿Cómo se comunica el área de producción con otras áreas de la empresa?

Verbalmente.

12. ¿Cómo se resuelven los problemas que se susciten durante el proceso de producción?

El señor Víctor Hugo Duran Salazar se hace cargo de las soluciones.

13. ¿Cuál es su participación en la toma de decisiones del área de producción?

Es nula, simplemente se acatan las ordenes.

14. ¿De quien depende el abastecimiento de materiales?

Del señor Víctor Hugo Duran

15. ¿En qué consisten los objetivos del departamento?

Cumplir con los pedidos.

16. ¿Existe duplicidad de funciones en el área de producción?

No


17. ¿Cómo se controla la calidad en el área de producción?

Verificando el olor, el color, la textura, y la inocuidad de lo producido.

18. ¿Quién está a cargo del área de producción?

Yo, como Jefe de producción.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PE	1.2-11/11
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	ENTREVISTA A FUNCIONARIO DE NUTRALIM		FECHA:
	ENTREVISTA A JEFE DE PRODUCCIÓN		12/06/2011

Cuestionario para la entrevista.

19. ¿Cómo reporta el final de sus actividades?

Se reporta la materia prima utilizada, los materiales utilizados, la cantidad producida, las horas empleadas en el proceso.

20. ¿Cuáles son los tiempos o periodos de tiempo que debe cumplir en el trabajo?

Ocho horas diarias.


21. ¿Cómo se controlan los inventarios en el área de producción?

Con la verificación diaria.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.2.2 Archivo Permanente

	NUTRALIM	PE	1.3 - 1/1
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
	ARCHIVO PERMANENTE		16/06/2011

ARCHIVO PERMANENTE

La empresa Nutralim, se creó el 20 de mayo del año 2000, 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 fundamento en las Normas Ecuatorianas de Auditoría.


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.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.2.3 Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen.

	NUTRALIM	PE	1.3 - 1/1
	PLANIFICACION ESPECIFICA	AUDITOR	JB - GC
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
	ARCHIVO PERMANENTE		16/06/2011

Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen.

Para el cumplimiento de los objetivos del presente examen y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizarán las siguientes técnicas:

Técnicas de verificación ocular:

- Comparación
- Observación
- Rastreo

Técnicas de verificación verbal:

- Indagación

Técnicas de verificación escrita

- Análisis
- Confirmación con terceros


Técnicas de verificación documental:

- Comprobación
- Técnicas de verificación física
- Inspección


ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.2.4 Evaluación de riesgos

	NUTRALIM		PE	1/2			
	PLANIFICACION ESPECIFICA		AUDITOR	JB - GC			
	COMPONENTE: NUTRALIM			FECHA:			
	MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS			20/06/2011			
SITUAACION ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF
			Riesgo Inherente	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.	Que las funciones no se cumplan correctamente y afecten al proceso administrativo.	Moderado	Moderado	Organización del trabajo mediante instrumentos de apoyo como manuales.	Administrador	
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.	No se evalúa la eficiencia, eficacia y economía de la gestión del departamento, así como los resultados alcanzados.	Alto	Baja	Establecer indicadores o parámetros de evaluación apropiados	Administrador	
No disponen 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	Ineficiencia en el uso de recursos materiales y humanos, por la pérdida de tiempo en la ejecución de actividades que se pueden mejorar, se obtiene información poco confiable.	Alto	Baja	Implementar un sistema de información apropiado para satisfacer las necesidades de la empresa	Administrador	
No tienen establecido un proceso fijo para el desarrollo de las actividades en los sub departamento, causando pérdida de tiempo al realizar las actividades diarias.	Una adecuada organización del trabajo requiere de estándares adecuados.	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	

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM		PE	2/2					
	PLANIFICACION ESPECIFICA		AUDITOR	JB - GC					
	COMPONENTE: NUTRALIM			FECHA:					
	MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS			20/06/2011					
SITUACION ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE:		ACCION CORRECTIVA	RESP	REF		
			Riesgo inherente	Confianza					
No se realiza una adecuada capacitación al personal nuevo y antiguo de la empresa.	La capacitación es importante para un trabajo eficiente.	Las tareas se desarrollan con falencias y por ende no existen buenos resultados de trabajo	Moderado	Moderada	Establecer anualmente cursos fijos de capacitación del personal según la necesidad de la empresa.	Administrador	.		


ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010


FASE III

3.3 Ejecución de la auditoría

3.3.1 Papeles de trabajo departamento administrativo - gestión empresarial

	NUTRALIM		P.T.	1/1				
	PROGRAMA DE TRABAJO		AUDITOR	JB - GC				
	COMPONENTE: NUTRALIM			FECHA:				
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial			01/07/2011				
N°	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Observación				
	Objetivos:							
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la ejecución de la auditoría al proceso de gestión empresarial, analizando la documentación e información obtenida. • Evaluar el control interno, y aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias. 							
	Procedimientos:							
1	Realice una cédula descriptiva para el proceso de gestión empresarial y establezca posibles deficiencias que pudieran presentarse.	DA.1	JB-GC					
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.	DA.2	JB-GC					
3	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad y economía de la empresa	DA.5	JB-GC					
4	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa y efecto, conclusiones y recomendaciones.	DA.6	JB-GC					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">ELABORADOR POR:</td> <td>Jorge Burneo y Gladis Coronel</td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR:</td> <td>Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres</td> </tr> </table>					ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel	REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel							
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres							

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	P/T	1/3	
	CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		10/07/2011	

PROCESO

NUTRALIM, empezó las actividades de producción y comercialización inicialmente solo con la colaboración de un grupo de tres personas organizadas de manera informal y con actividades principalmente de producción.

En la actualidad, NUTRALIM se muestra como una empresa medianamente estructurada, con un equipo de trabajo de nueve personas que ayuda a satisfacer la demanda de sus clientes.


Su ventaja competitiva se basa en vender subproductos que lleven inmerso un alto valor agregado, los mismos que signifiquen verdaderos beneficios nutricionales para los animales de sus clientes.

Para el proceso y comercialización de estos subproductos cuenta con personal calificado que da respuesta a las inquietudes de sus clientes.

Entre la múltiples funciones del proceso administrativo tenemos:

- Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa.
 - Firma cheques
 - Negocia con proveedores y clientes
 - Supervisa los procesos
 - Coordina con el jefe de planta los procesos
 - Planificar y controlar el presupuesto de la empresa.
 - Mantener líneas de crédito y negociar con las entidades bancarias valores cuando se requieren cantidades altas para compra de productos y de activos.
 - Negociar con el bróker el aseguramiento de los bienes y productos.
 - Visitar a nivel local y nacional a clientes nuevos, antiguos y potenciales y también a los proveedores.
- Dar asesoramiento técnico sobre especificaciones de los subproductos

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	P/T	2/3	
	CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		10/07/2011	

PROCESO

Información administrativa.

La documentación obtenida de la información administrativa de NUTRALIM, es manipulada y archivada por secretaria; en la cual dicha información se encuentran los documentos recibidos y enviados como también memorandos, oficios leyes y reglamentos, cheques, estados de cuenta, boucher.

Información financiera.

La información Financiera se encuentra registrada y archivada en libros 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 esto en el departamento de contabilidad

Información de producción

Las ordenes de pedido están guardadas en contabilidad el jefe de producción recibe una orden de cuantos productos debe elaborar y en qué tiempo.


Información de ventas

La secretaria registra y factura todas las ventas, además realiza los depósitos para el banco.

Información de personal

NUTRALIM tiene a todos sus trabajadores afiliados al IESS, y realiza los pagos a tiempo

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	P/T	3/3	
	CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		10/07/2011	

PROCESO


OBSERVACIONES:

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 revés en 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, desarrollo de un plan estratégico entre otras acciones.

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.


ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	C.C.I	1/3	
	CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		20/07/2011	

Nº	PREGUNTAS	VALORACION		OBSERVACIONES
		POND	CALIF	
1	Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a: <ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios? • Trasformación de producto? • Comercialización de productos? 	10	8	Producción y comercialización.
2	En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de aprobación del documento: • Período de vigencia: • A quienes se divulgó: 	10	0	Se requiere implantar
3	En la empresa se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> • Las metas? • La misión? • La visión? • Objetivos En caso afirmativo, en hojas adicionales describa	10	0	
4	La empresa 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.	10	0	
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del cliente, se realiza: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los clientes? • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios. 	10	0	Se mide la oportunidad empíricamente
6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes Operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 	10	0	Aun no hay planes operativos
7	Para seguimiento de la gestión empresarial se prepara los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • ¿informe personal? • ¿Informe de productividad? • Informe contable • Informe de utilidades 	10	8	


EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	C.C.I	2/3	
	CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		20/07/2011	

Nº	PREGUNTAS	VALORACION		OBSERVACIONES
		POND	CALIF	
8	<p>¿La empresa cuenta con un departamento de control de calidad u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>	10	5	No cuenta con control de calidad solo los trabajadores seleccionan
9	<p>¿La entidad cuenta con departamento de recursos humanos u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social?</p> <p>En caso afirmativo indique si se cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Notas de prensa sobre el impacto en la comunidad? Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico. <p>Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.</p>	10	5	No existe un departamento de recursos humanos el administrador es quien selecciona el personal
	TOTAL	100	26	

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

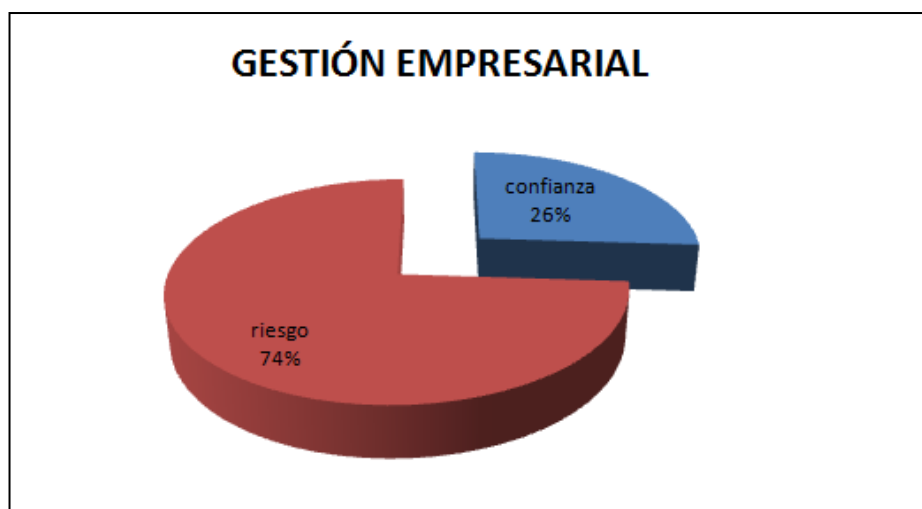
	NUTRALIM	C.C.I.	3/3	
	RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO	AUDITOR	JB - GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM			
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial			20/07/2011

1. VALORACION

Ponderación Total (PT)	$CR = CT * 100 / PT$
Calificación Total (CT)	$CR = 26 * 100 / 100$ $CR = 26 \%$

2. DETERMINACION DE LOS COMPONENTES DEL RIESGO


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



Conclusiones.- Se establece que el riesgo a la gestión empresarial de la empresa NUTRALIM esta en un nivel alto, por lo tanto la confianza es baja, èsto es de 26% como consecuencia de la falta de políticas y de instrumentos de medida que le permitan ver a la empresa hacia donde va y cuales son los objetivos a lograr de una manera técnica y organizada.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	I.G.	1/5	
	INDICADORES DE GESTION	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		25/07/2011	

INDICADORES DE GESTION

#	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	VALOR OPTIMO	VALOR OBTENIDO
1	INDICADOR DE IMPACTO	$\frac{\text{Inventario de Producto terminado 2010}}{\text{Inventario de materia Prima 2010}}$	Mide el inventario de la materia prima frente al inventario de producto terminado en un año.	100%	13%
2	INDICADOR DE CALIDAD	$\frac{\# \text{ de pedidos cumplidos 2010}}{\# \text{ de pedidos 2010}}$	Relaciona el número de pedidos cumplidos en el año sobre el número total de pedidos.	100%	
3	INDICADOR DE EFICIENCIA	$\frac{\text{Producción real 2010} \times 100}{\text{Producción estándar 2010}}$	Relaciona la producción real sobre la producción estándar de NUTRALIM 2010.	100%	90%
4	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	$\frac{\text{Producción (ingresos)} \times 100}{\text{Insumos (gastos) 2010}}$	Relaciona los ingresos frente a los gastos 2010.	100%	1076%

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	I.G.	2/5
INDICADORES DE GESTION	AUDITOR	JB - GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		25/07/2011

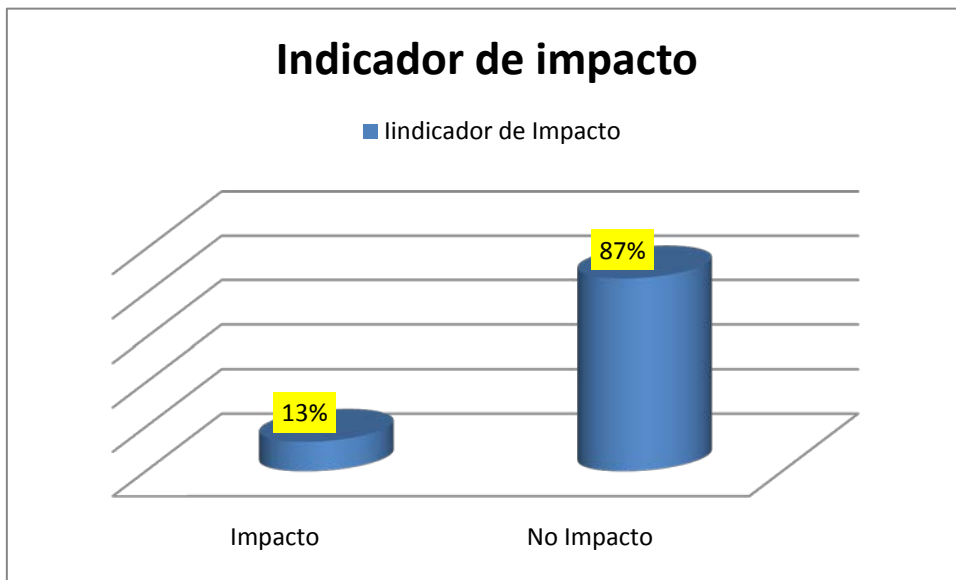
INDICADOR DE IMPACTO

Mide el inventario de la materia prima frente al inventario de producto terminado en un año.

$$II = \frac{\text{inventario de producto terminado 2010}}{\text{inventario materia prima 2010}} * 100$$

II= 7948,17/59845,50x100= 13,28%

Indicador	%
Impacto	13%
No Impacto	87%
total	100%



EL indicador hace referencia a los datos del balance general del 2010.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	I.G.	3/5
INDICADORES DE GESTION	AUDITOR	JB - GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		25/07/2011

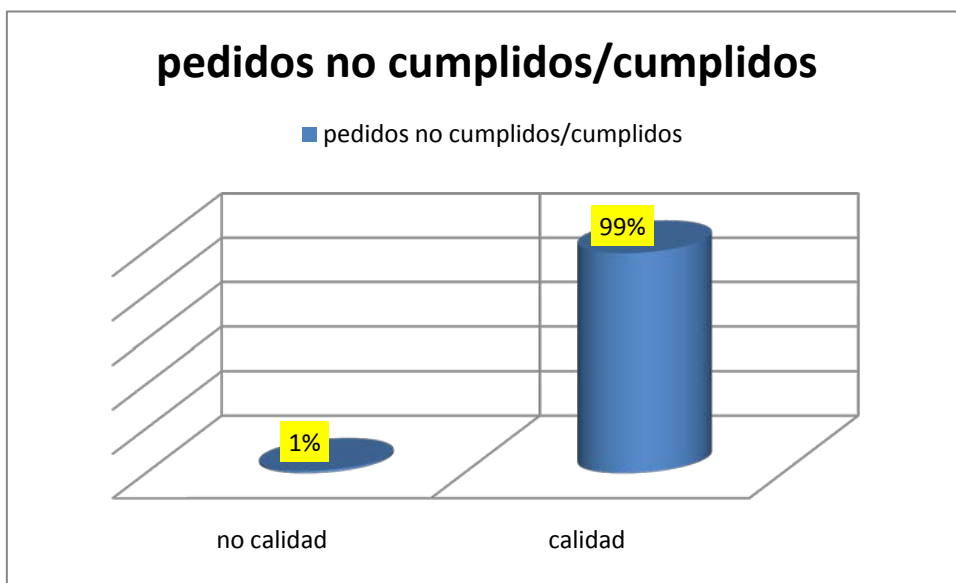
Indicador de calidad

Está relacionado al número de pedidos cumplidos en el año sobre el número de pedidos.

$$Ic = \frac{\# \text{ de pedidos incumplidos } 2010}{\# \text{ de pedidos en } 2010} * 100$$

Ic= 38/3500x100= 1,08%

Indicador	%
no calidad	1%
calidad	99%
total	100%



Datos tomados de las facturas durante el 2010 y las devoluciones.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	I.G.	4/5
INDICADORES DE GESTION	AUDITOR	JB - GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		25/07/2011

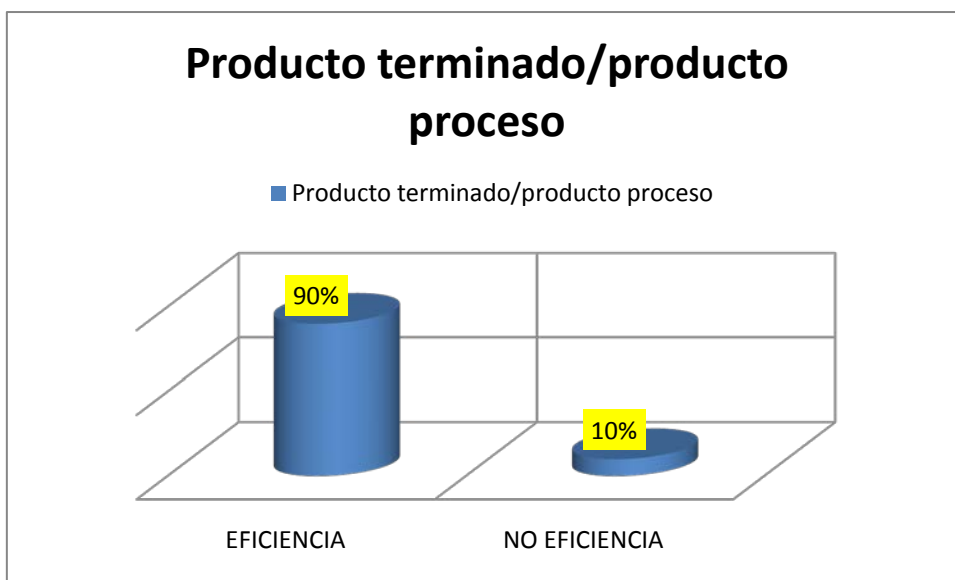
INDICADOR DE EFICIENCIA

Tomamos en relación la producción real sobre la producción estándar de NUTRALIM 2010.

$$IE = \frac{\text{Produccion real(inv producto terminado) 2010}}{\text{produccion estandar (inventario producto proceso)2010}} * 100$$

$$IE = 7948,17/8821,87 \times 100 = 90.09\%$$

Indicador	%
EFICIENCIA	90%
NO EFICIENCIA	10%
total	100%



Datos tomados del balance general 2010.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	I.G.	5/5
INDICADORES DE GESTION	AUDITOR	JB - GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		25/07/2011

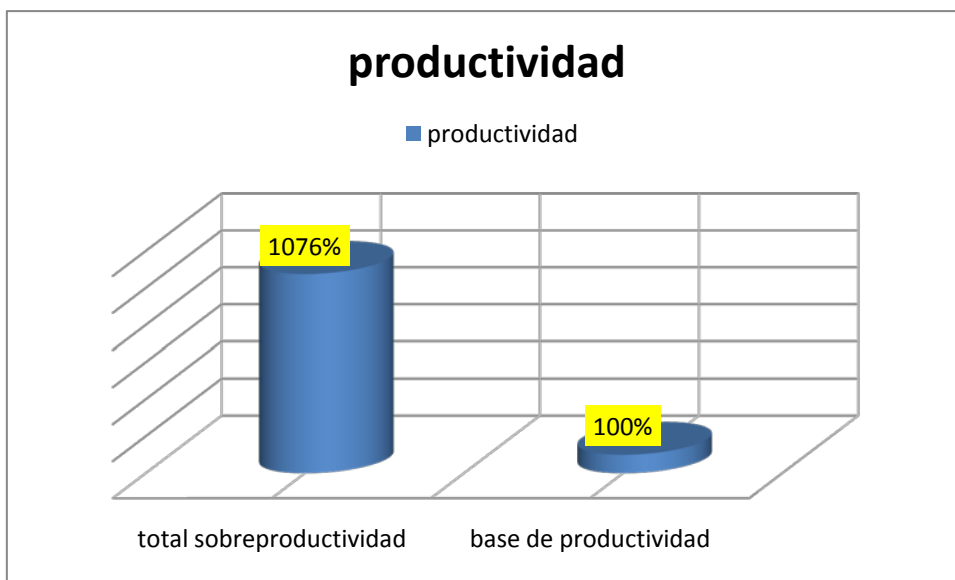
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

Hace relación entre los ingresos frente a los gastos

$$Ip = \frac{\text{produccion(ingresos) 2010}}{\text{insumos(gastos)2010}} * 100$$

IE= 1298270,30/120687,30x100= 1075,7%.


Indicador	%
productividad	1076%
base de productividad	100%
total sobre-productividad	976%




La empresa tiene una productividad del 976%.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	H.H.	1/1	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión Empresarial		01/08/2011	
FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
REFERENCIA	HALLAZGO			
CONDICION	La empresa NUTRALIM no ha diseñado ni se encuentra aplicando un organigrama estructural que permita conocer las áreas de la empresa, tampoco un organigrama específico que les muestre sus obligaciones y responsabilidades a cada uno de sus colaboradores.			
CRITERIO	Al no disponer de una estructura organizacional no se puede iniciar un proceso de cambio, la estructura organizacional nos permitirá que el crecimiento como empresa sea de una manera organizada, al no existir parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores; los resultados obtenidos por la empresa no mostraran los puntos críticos de cada área.			
CAUSA	Esto se debe a la falta de interés por parte de la administración de la empresa en estructurar un organigrama específico. Así mismo, la falta de definición de puestos y de su descripción ha acostumbrado al personal a asumir sus tareas a su leal saber y entender.			
EFECTO	En la empresa NUTRALIM la estructura organizacional no es acorde con las funciones, porque éstas no están definidas. Así mismo, en términos de operación la actual administración no muestra ambición por el logro de objetivos estratégicos en bien de la empresa. El personal no relaciona la estructura con el desarrollo de un sistema de calidad.			
RECOMENDACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la estructura organizacional de la empresa es la principal prioridad para iniciar un proceso de cambio sólido. 2. La concepción de la estructura debe arrancar más que de una necesidad para operar y cumplir con un requerimiento técnico, de la posibilidad de convertirla en una ventaja competitiva. 3. Las funciones son una consecuencia de la determinación de unidades, niveles y líneas de mando que una empresa requiere para operar. Aún así, debe concebirse una estructura con los niveles estrictamente necesarios. 4. La puntual concepción de la estructura representa un aspecto fundamental del sistema de calidad y de la cadena de valor de la empresa. 			
ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel			
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres			

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010


	NUTRALIM	H.H.	1/2	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión empresarial		08/08/2011	

AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROCESO OPERATIVOS

REFERENCIA	HALLAZGO
CONDICION	Producto de nuestro examen se evidenció que la resultante más visible de este hallazgo es la imagen de desorganización tangible, la cual inconscientemente se ha convertido en un estereotipo en la empresa.
CRITERIO	Las acciones que día con día realiza la empresa son producto de la costumbre adjetiva y de la experiencia sustantiva. En ambos casos con un común denominador de sentido de urgencia en el tiempo, de preocupación por atender las instrucciones de la administración y de un manejo del conocimiento por agregación más que por programación
CAUSA	Procesos con tareas repetidas, con personal sin objetivos a largo plazo sino trabajando para el día a día, desorganización en la realización de las tareas y desperdicio de recursos.
EFECTO	La empírica manera de administrar los procesos operativos solo pone en evidencia la falta de estrategias tácticas para seleccionar caminos más operativos. 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.
RECOMENDACION	<ol style="list-style-type: none"> Si bien la estructura de procesos para desahogar el trabajo debe ser una prioridad para la empresa, también lo es que sea consecuente con una base de planeación, y no un factor aislado o complementario, particularmente para dimensionar los resultados producto de los insumos que se asignan.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	H.H.	2/2
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC
	COMPONENTE: NUTRALIM	FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Gestión empresarial	08/08/2011	


AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROCESO OPERATIVOS

REFERENCIA	HALLAZGO
RECOMENDACION	<p>2. Para administrar los procesos es necesario que, de manera previa, se defina un mapa mental y toda una infraestructura técnica que soporte las acciones, no como un requisito, sino como una forma de apreciar el tiempo las iniciativas y expectativas que deben cumplirse de manera natural para 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:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.3.2 Papeles de trabajo departamento de contabilidad

	NUTRALIM		P.T.	1/1	
	PROGRAMA DE TRABAJO		AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM			FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad			15/08/2011	
N°	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Observación	
Objetivos:					
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la auditoría al departamento de contabilidad, analizando la documentación e información obtenida. • Evaluar el control interno, y aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias. 				
Procedimientos:					
1	Realice una cédula descriptiva para el proceso de contabilidad y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse.	DC.1	JB-GC	El proceso con el que se maneja la empresa no es adecuado	
2	Evalúe el sistema de control interno al departamento de contabilidad, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	DC.2	JB-GC		
3	Realizar una revisión y control de los fondos fijos, las cuentas de mayor movimiento en cuanto a ingresos y desembolsos	DC.3	JB-GC		
4	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad, y economía al departamento de contabilidad.	DC.4	JB-GC	No se utilizan indicadores de Gestión	
5	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones	DC.5	JB-GC		

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010




NUTRALIM	P/T	1/2
CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE	AUDITOR	JB-GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad		23/08/2011

PROCESO

- Elabora comprobantes contables diarios y mensuales.
- Elabora conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja
- Elabora todo lo concerniente a la nómina del personal como roles de pago, liquidaciones, provisiones, cuentas por cobrar a empleados, entre otros.
- Realiza el movimiento diario de caja-bancos y mantiene actualizados sus archivos
- Elabora las retenciones en la fuente, lleva su registro y prepara el informe para su cancelación, así como los reportes para cancelación de otros impuestos pertinentes.
- Realiza periódicamente el inventario de bodega. Igualmente el inventario de equipos y enseres.
- Lleva los auxiliares de las diferentes cuentas y los anexos respectivos.
- Mantiene actualizados los auxiliares de proveedores y cuentas por cobrar y presenta informes periódicos o cuando se los solicite.
- Elabora cheques y comprobantes de egreso previo la autorización respectiva.
- Archiva la documentación relativa a contabilidad.
- Verificar la exactitud de los valores y de los resultados de las operaciones contables realizadas.
- Revisar y verificar que los requisitos contables y los soportes sean verídicos y consistentes con la aplicación respectiva.
- Realiza los cálculos correspondientes a las retenciones de impuestos a la renta, aportes al IESS y pago de los mismos.
- Actualiza en el sistema que dispone la empresa, toda la información contable que se genere diariamente y todos los archivos físicos de respaldo a las transacciones.
- Revisa la correcta contabilización de toda la documentación generada por la actividad de la empresa.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	P/T	2/2	
	CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad		23/08/2011	

PROCESO


- Elaborar un balance general, un estado de resultados y un estado de flujo de efectivo, con la periodicidad que requiera la administración o cualquier otro organismo de control; observando los principios de contabilidad general, así como las NEC.
- Proporciona información contable y financiera a sus superiores.

OBSERVACIONES:


- Se evidencia que en el departamento de contabilidad no se realizan conciliaciones.
- No se efectúa supervisión en la parte contable, lo que se atribuye a la acumulación de tareas, por la desorganización evidenciada en el departamento, existiendo un desorden de documentos y el archivo no es el adecuado.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM		C.C.I	1/1	
	CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO		AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM			FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad			02/09/2011	
Nº	PREGUNTAS	VALORACION		OBSERVACIONES	
		POND	CALIF		
1	Se cuenta con un sistema confiable para el desarrollo de las actividades contables	10	7	El sistema admite manipulación de fechas en ingresos de datos	
2	Todos los registros contables cuentan con la firma de elaboración y autorización.	10	6	No todos.	
3	El personal del departamento tiene el perfil adecuado	10	8	Revisado en las carpetas personales de los miembros de la unidad contable, comparados con el perfil requerido se determinó que el 20% de los mismos no cumplen con los requisitos.	
4	Se realizan conciliaciones periódicas de las cuentas	10	7	Se realizan solo de las cuentas de mayor significatividad.	
5	El sistema de archivo de la documentación es adecuado y esta actualizado	10	7	No existe responsable de archivo	
6	Se está actualizando al personal constantemente.	10	7	El plan de capacitación se cumple solamente en un 80%	
7	Se realizan arquezos periódicos de cartera	10	7	Se cumple con un período bimestral.	
8	Se realizan las declaraciones de impuestos en las fechas establecidas	10	7	Si, con ligeros retrasos.	
9	Existen manuales para los procesos	10	5	No se cuenta con manuales de procesos, ya que son procesos intrínsecos.	
10	La comunicación entre los departamentos es eficiente.	10	6	Se ha determinado que el flujo de la información no está definido claramente.	
	TOTAL	100	67		
ELABORADOR POR:		Jorge Burneo y Gladis Coronel			
REVISADO POR:		Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres			

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

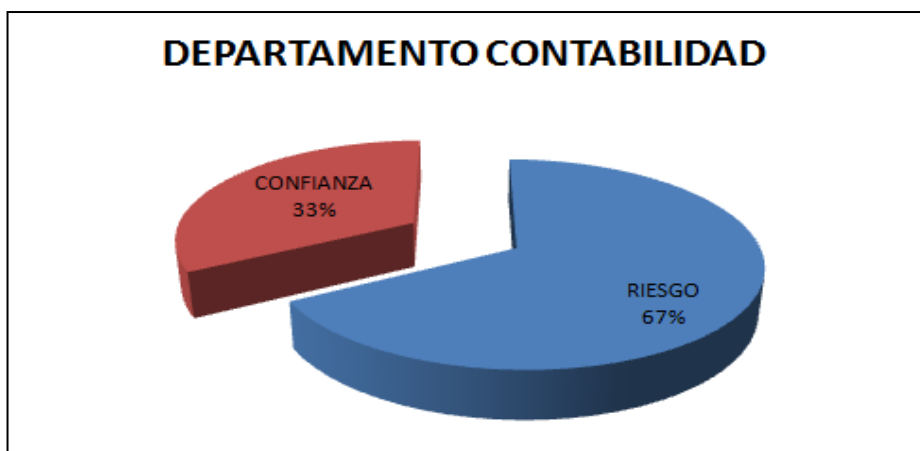
	NUTRALIM	C.C.I.	1/1	
	RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO	AUDITOR	JB - GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM			
	SUBCOMPONENTE: Contabilidad			10/09/2011

3. VALORACION

Ponderación Total (PT)	CR= CT*100/PT
Calificación Total (CT)	CR= 67*100/100
	CR= 67 %

4. DETERMINACION DE LOS COMPONENTES DEL RIESGO


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



Conclusiones.- Se establece que el riesgo en el departamento de contabilidad de la empresa NUTRALIM esta en un nivel medio, por lo tanto la confianza es baja, esto es de 33% como consecuencia no mantiene un buen grado de confiabilidad, pero debera mejorar haciendo las respectivas correcciones en lo puntos criticos del departamento.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010


	NUTRALIM	I.G	1/2	
	INDICADORES DE GESTION	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad		15/09/2011	

INDICADORES DE GESTION

#	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	VALOR OPTIMO	VALOR OBTENIDO
1	INDICE DE REPORTES DE POLITICAS	$\frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ de políticas generadas}}$	Políticas implantadas a fin de organizar de mejor manera el manejo de recursos	100%	100%
2	INDICE DE DIFERENCIAS	$\frac{\# \text{ valores no registrados banco}}{\text{valores registrados contablemente}}$	Montos no registrados en el banco y registrados contablemente.	0%	0%
3	INDICE DE RECAUDACION	$\frac{\text{Recaudación total} \times 100}{\text{Transferencias bancarias}}$	Porcentaje de recaudaciones transferidas al banco	100%	100%

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PT	2/2	
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Indicadores de Gestión.		15/09/2011	

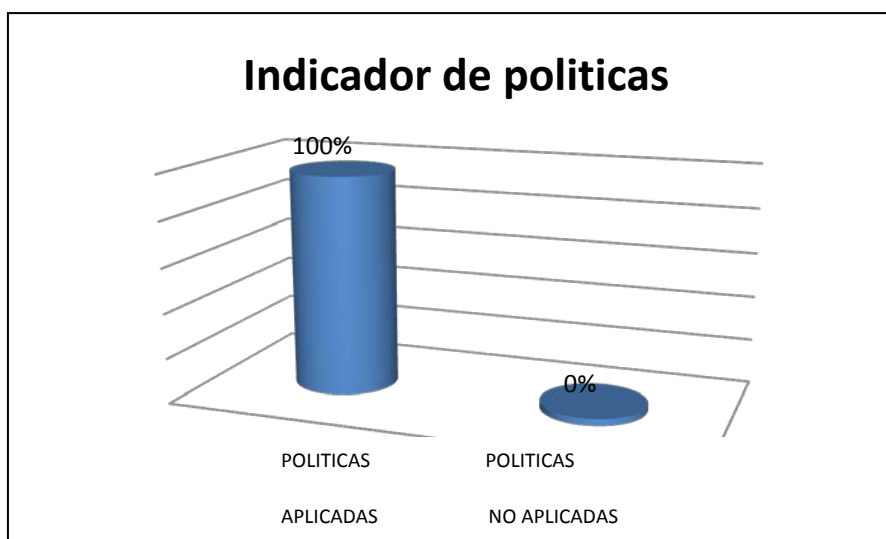
INDICADOR DE APLICACIÓN DE POLÍTICAS

Reporte de políticas implantadas a fin de organizar de mejor manera el manejo de recursos

$$IRP = \frac{\# \text{ de políticas aplicadas}}{\# \text{ de políticas generadas}} * 100$$

I= 3/3X100=100%


Indicador de políticas	%
políticas aplicadas	100%
políticas no aplicadas	0%
Total	100%




Podemos observar en este indicador que en NUTRALIM de las pocas políticas de organización que se han generado todas se han implantado, lo que nos reporta un 100% de aplicación en los procesos del departamento

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	H.H.	1/1	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad		20/09/2011	
INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA				
REFERENCIA	HALLAZGO			
CONDICION	La empresa NUTRALIM no ha diseñado ni se encuentra aplicando una planificación estratégica, los planes preparados por la Administración son tácticos y se extienden para el ejercicio de un año.			
CRITERIO	Al no disponer de una planificación estratégica no se puede evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos, y que acciones debe realizar cada departamento de la organización con el propósito de conseguirlo.			
CAUSA	Esto se debe a la falta de interés por parte de la Administración de la empresa en implementar una planificación estratégica que permita administrar a esta de forma organizada.			
EFECTO	La empresa NUTRALIM no cuenta con una planificación estratégica, las acciones que siguen los empleados son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como el trazo de acciones para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores; los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.			
RECOMENDACION	<p>5. Delegar una comisión conformada por los jefes de cada departamento de la empresa, la misma que realizará un análisis situacional de la organización, establecerá el plan estratégico de la misma, 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 y exitosa.</p> <p>6. Comunicar en reunión a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para que fines trabajan día a día.</p>			
ELABORADOR POR:		Jorge Burneo y Gladis Coronel		
REVISADO POR:		Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres		


EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	H.H.	1/2	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad		23/09/2011	

FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO

REFERENCIA	HALLAZGO
CONDICION	Producto del examen se evidenció que el sistema de información administrativa y contable implementado, no satisface las necesidades de la empresa, no apoya al control de inventarios, administración de información del departamento contable, los empleados que manejan el sistema, no están conformes con los resultados, ni el funcionamiento del mismo; pues tiene varias fallas y no genera confianza.
CRITERIO	Existe la necesidad de que una organización, se automatice con el fin de obtener información confiable, oportuna y cooperar a la eficiencia en el trabajo del departamento, el mercado ofrece sistemas informáticos, para todo tipo de empresas, con precios bajos, facilidad de compra y servicios de capacitación, implementación, mantenimiento y actualización.
CAUSA	La empresa no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, se evidencia falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: las funciones en los departamentos de trabajo, se multiplican al realizar tareas de forma manual.
EFECTO	La empresa cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de contabilidad, no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa 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 al realizar registros de forma manual.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010


	NUTRALIM	H.H.	2/2	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad		23/09/2011	

FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO

REFERENCIA	HALLAZGO
RECOMENDACION	<p>Al Administrador de NUTRALIM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Invertir en la adquisición de un nuevo sistema de información financiero confiable que apoye a la ejecución de las funciones del departamento contable y a la organización, a incrementar su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información, contribuyendo a la toma efectiva de decisiones en torno a la conformación del presupuesto. ➤ Contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima. ➤ Apoyará en el trabajo, previniendo retrasos en la presentación de los estados financieros, mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera, obteniendo estados financieros con corte en cualquier momento, además generará anexos transaccionales y reportes financieros de ventas, compras, cobros, pagos, descuentos, anticipos a empleados, entre otros.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	H.H.	1/1	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Contabilidad		25/09/2011	

AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO CONTABLE


REFERENCIA	HALLAZGO
CONDICION	Es indispensable que el personal efectúe una revisión minuciosa de su trabajo y se lo capacite constantemente al respecto
CRITERIO	La causa de lo expuesto anteriormente se debe a la falta de capacitación al personal sobre, además de la inexistencia de manuales o instructivos de procedimientos para el proceso contable
CAUSA	En virtud de esto se evidencia inefectividad en el trabajo, los responsables del departamento no efectúan verificaciones de los procesos de manera minuciosa y entregan resultados ineficientes.
EFECTO	En el proceso contable no se tiene establecido controles que ayuden evitar las deficiencias que deberían ser corregidas a tiempo; esto se debe a la falta de capacitación al personal en el área, la inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia resultados ineficientes en el trabajo solicitado.
RECOMENDACION	<p>Al Administrador de NUTRALIM.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir una política de capacitación y entrenamiento al personal, con el objeto de optimizar los recursos de la compañía y mantener actualizados a los trabajadores en los procesos contables, permitiendo mejorar su desempeño y evitar incurrir en errores. <p>Al contador.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la calidad del trabajo antes de entregar al jefe inmediato, verificando que se encuentre libre de errores; esto permitirá evitar pérdidas de tiempo, supervisar constantemente el trabajo del personal de apoyo, especialmente de los aprendices. • Realizar un reporte mensual de los resultados obtenidos, con la finalidad de obtener información importante respecto a la incidencia de complicaciones que se presentan, para tomar las medidas y correcciones adecuadas que permitan eliminar las falencias encontradas

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
-----------------	-------------------------------

REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
---------------	---

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

3.3.3 Papeles de trabajo departamento de producción

	NUTRALIM		P.T.	1/1				
	PROGRAMA DE TRABAJO		AUDITOR	JB-GC				
	COMPONENTE: NUTRALIM			FECHA:				
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Producción			02/10/2011				
N°	Descripción	Ref. P/T	Hecho por	Observación				
	Objetivos:							
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la ejecución de la auditoría al proceso de producción, analizando la documentación e información obtenida. • Evaluar el control interno, y aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias. 							
	Procedimientos:							
1	Realice una cédula descriptiva para el proceso de producción y establezca posibles deficiencias que pudieran presentarse.	DP.1	JB-GC					
2	Evalúe el sistema de control interno al proceso de producción, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	DP.2	JB-GC					
3	Solicite un listado de los proveedores de la empresa donde conste: numero de RUC, proveedor, productos que ofrecen, dirección, teléfono, políticas de pago y proceda a confirmar la información con datos del y SRI.	DP.3	JB-GC					
4	Tome una muestra representativa, de las órdenes de producción y proceda a determinarla oportunidad, veracidad y legalidad de la información.	DP.4	JB-GC					
5	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de eficiencia, efectividad y economía del departamento	DP.5	JB-GC					
6	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa y efecto, conclusiones y recomendaciones.	DP.6	JB-GC					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">ELABORADOR POR:</td> <td>Jorge Burneo y Gladis Coronel</td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR:</td> <td>Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres</td> </tr> </table>					ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel	REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel							
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres							

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	P/T	1/2
CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE	AUDITOR	JB-GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Departamento de Producción		05/10/2011

PROCESO DE LA PASTA INTEGRAL DE SEMILLA DE MARACUYÁ

- Se verifica que la semilla de maracuyá este con buen olor y en un perfecto secado.
- Esta semilla se pone en la mezcladora
- luego pasa por el sin fin en donde hay colocada una maquina que esparce los aditivos anti salmonelicos, anti hongos
- sigue por el sin fin y la semilla molida pasa por una zaranda la cual tiene dos salidas
- por la una pasa la semilla molida la cual se la recoge un saco litografiado se lo cose y se le pone las respectivas etiquetas se lo estiva y se lo pone en pallets hasta su respectivo despacho.
- Por la otra sale la semilla gruesa que queda para volverla a procesar se la recibe en sacos blancos se la estiva y se la pone en pallets.
- En un proceso diario intervienen cinco personas las cuales utilizan 15237.74 kilos. de semilla seca de maracuyá de esta cantidad sale 11179.59 kilos de pasta de semilla de maracuyá y 4057.17 kilos para un segundo proceso de este segundo proceso se saca un porcentaje de un 4% como bagazo de semilla de maracuyá.
- Dos trabajadores colocan la semilla en la mezcladora, otro trabajador está en control de la zaranda, otro trabajador recibe el saco del producto terminado lo pesa, lo cose, le coloca las etiquetas y lo lleva a los pallets, el otro trabajador recibe la semilla que queda del proceso y lo estiva a la respectiva bodega hasta el segundo proceso.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	P/T	2/2
CEDULA DESCRIPTIVA DEL PROCESO CONTABLE	AUDITOR	JB-GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Departamento de Producción		05/10/2011

PROCESO DE LA CASCARILLA MOLIDA DE CACAO


- El proceso de la cascarilla molida de cacao se lo realiza de la siguiente manera:
- Se recibe la materia prima que es la cascarilla gruesa de cacao en sacos de 30 kilos
- se coloca en la tolva del molino (2 personas),
- otra persona está recibiendo el producto molido,
- otra persona cose y pesa los sacos, y
- otra persona estiva y pone en pallets el producto terminado,
- total 5 personas procesan 8500 kilos de producto desde las 8 de la mañana hasta las dos de la tarde.

OBSERVACIONES:

- Se evidencia que la maquinaria está muy vieja y desgastada a pesar del mantenimiento que recibe y no tiene la capacidad de producción necesaria.
- El producto no se almacena siguiendo normas y procedimientos técnicos.
- Existe desperdicio de materia por que los sacos en que se recibe la materia prima son viejos y se rompen en el estiaje.
- Debido a que los procesos son cortos se realiza una supervisión adecuada en el área, lo que contribuye para que las tareas se cumplan a cabalidad.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres


EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	C.C.I	1/1	
	CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de producción		08/10/2011	

Nº	PREGUNTAS	VALORACION		OBSERVACIONES
1	¿Son todos los pedidos de clientes autorizados por los responsables de la empresa?	10	9	Solo el propietario
2	¿Se mantiene un registro numerado de los pedidos captados pendientes de suministrar?	10	9	Órdenes de compra de los clientes.
3	¿Se genera en bodega una nota interna de preparación del pedido en la que conste la evidencia de la persona que ha preparado el pedido?	10	5	Ticket de entrega de producto
4	¿Se emite un documento de salida pre numerado y supervisado junto con la mercancía despachada?	10	8	Se entrega con la factura el producto y también con el ticket de entrega
5	¿Se notifica al departamento de facturación el suministro de los pedidos?	10	5	No existe departamento definidos sin embargo todo es facturado
6	¿Existe instalaciones y procedimientos para el almacenamiento de materiales, que faciliten un eficiente manejo de las existencias?	10	8	
7	¿Existe una adecuada y oportuna determinación, control y disposición de las mercancías obsoletas o de movimiento lento?	10	8	No se maneja mercadería obsoleta.
8	¿Funciona adecuadamente el sistema de control de materiales (el cual incluye la recepción, registro y control físico de las materias primas, accesorios y herramientas pequeñas)?	10	8	
9	¿Qué tipo de supervisión existe una vez preparado el pedido hay evidencia documental de una adecuada preparación?	10	9	
10	¿Se mantiene un registro de inventarios permanente de existencias?	10	8	
11	¿Se realizan ajustes en base a los recuentos físico realizado?	10	8	
12	¿Las entradas de productos están soportadas con documentación de entrada?	10	9	
13	¿Las entradas son verificadas y contadas?	10	9	
14	¿Las salidas de productos están soportadas con documentación?	10	9	
15	¿Las salidas son firmadas por el cliente a su recepción?	10	9	
	TOTAL	150	121	

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

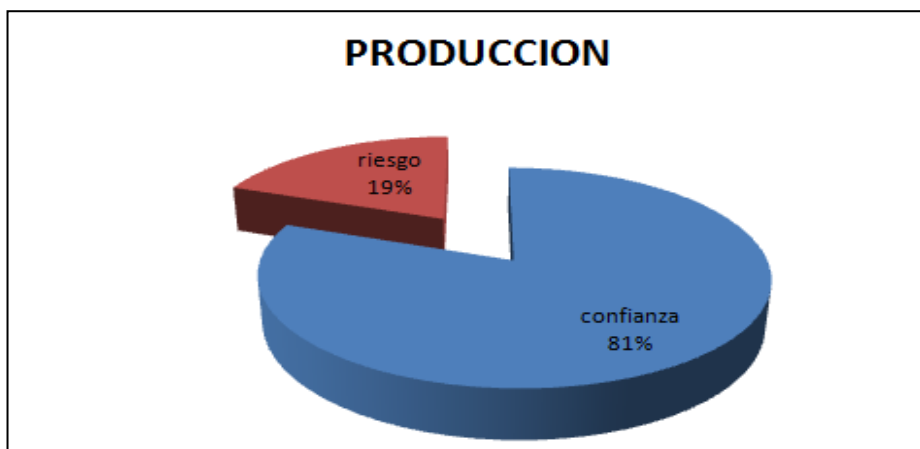
	NUTRALIM	P.A	1/1	
	RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO	AUDITOR	JB - GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM			
	SUBCOMPONENTE: Departamento de producción			11/10/2011

5. VALORACIÓN

Ponderación Total (PT)	CR= CT*100/PT
Calificación Total (CT)	CR= 121*100/150
	CR= 80, 67%

6. DETERMINACION DE LOS COMPONENTES DEL RIESGO


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



Conclusiones.- Se establece que el riesgo en el departamento de producción de la empresa NUTRALIM está en un nivel bajo, por lo tanto la confianza es alta, esto es de 81% como consecuencia no mantiene un buen grado de confiabilidad, pero deberá mejorar haciendo las respectivas correcciones en los puntos críticos del departamento.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	C.C.I	1/3	
	INDICADORES DE GESTION	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Producción		15/10/2011	

INDICADORES DE GESTION

#	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	VALOR OPTIMO	VALOR OBTENIDO
1	INDICADOR SERVICIO	$\frac{\# \text{ de solicitudes de pedidos atendidos}}{\# \text{ de solicitudes de pedidos recibidas}}$	Mide el tiempo de entrega del producto desde el pedido hasta la entrega del producto	100%	97%
2	INDICADOR DE UTILIZACION	$\frac{\text{Tiempo activado maquinaria} \times 100}{\text{Tiempo disponible maquinaria}}$	Hace referencia a las maquinas de tiempo activado sobre tiempo disponible.	100%	33%

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



NUTRALIM	PT	2/3
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC
COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:
SUBCOMPONENTE: Indicadores de Gestión.		15/10/2011

Determinación de indicadores NUTRALIM

INDICADOR DE ENTREGAS

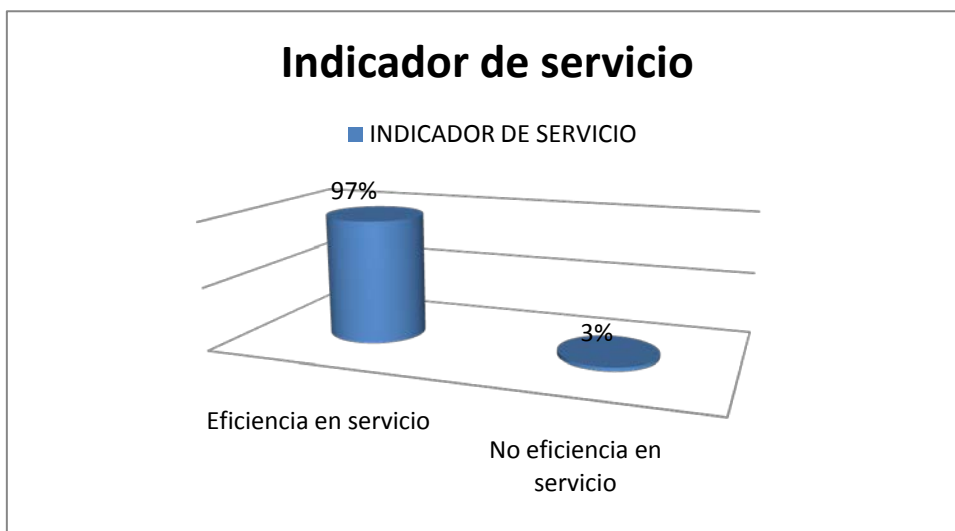
Mide el tiempo de entrega del producto desde el pedido hasta la entrega del producto esto es 5 días laborables.

Solicitudes de compra

$$IS = \frac{\# \text{ de solicitudes de pedidos atendidos}}{\# \text{ de solicitudes de pedidos recibidas}} * 100$$

IS= 14,5/15X100= 97%


Indicador de entregas	%
Eficiencia de entregas	97%
No eficiencia en entregas	3%
total	100%



Podemos observar en este indicador que NUTRALIM es eficiente en el 97% en el periodo de una semana el 3% es por cambio de decisión del cliente que solicito menos pedido al último momento durante la semana.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	PT	3/3	
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	AUDITOR	JB - GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Indicadores de Gestión.		15/10/2011	

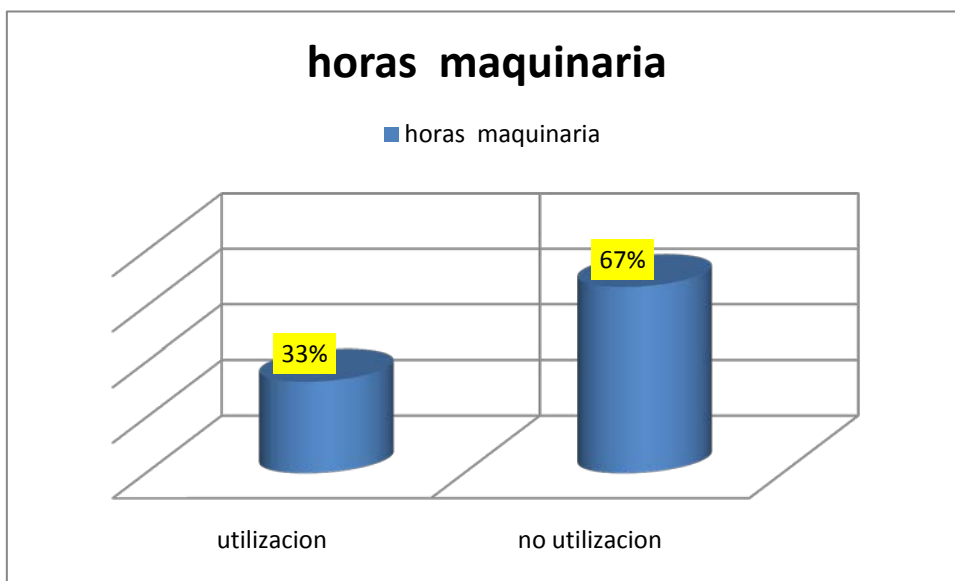
Indicador de utilización

Hace referencia a las maquinas de tiempo activado sobre tiempo disponible.

$$Iu = \frac{\text{tiempo activado maquinaria}}{\text{tiempo disponible maquinaria}} * 100$$

$$IE = 8 \text{ horas} / 24 \text{ horas} * 100 = 33,3\%$$


Indicador	%
utilización	33%
no utilización	67%
total	100%



La utilización de las maquinas de NUTRALIM en relación a la disposición de estos equipos, podemos concluir que es por lo corto de los procesos y por la jornada de trabajo diaria que se realiza que son solamente de 8 horas que nos muestra solamente el 33% de utilización.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010


	NUTRALIM	H.H.	1/1	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Producción		20/10/2011	

MAQUINARIA VIEJA


REFERENCIA	HALLAZGO
CONDICION	La empresa NUTRALIM no ha diseñado ni se encuentra aplicando un presupuesto o proyecto para la adquisición de maquinaria a corto ni a largo plazo, los planes preparados por la administración son tácticos y se enfoca en el más mínimo sobre este punto crítico.
CRITERIO	Al no disponer de una planificación estratégica no se puede tener planes y proyectos estratégicos para evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos en cuanto a producción, y que acciones debe realizar la administración para con el propósito de conseguirlo.
CAUSA	Esto se debe a la falta de interés y conocimientos por parte de la administración de la empresa en comprar maquinaria nueva que le permita abaratar costos y evitar desperdicios de recursos por este tipo de maquinaria obsoleta.
EFECTO	La empresa NUTRALIM no cuenta con proyecciones presupuestales para invertir en maquinaria nueva y de última tecnología, los beneficios de esta inversión traerían consigo la oportunidad de expandir el mercado, evitando el desperdicio de recursos y un aprovechamiento óptimo de los mismos, lo que le permitiría una mayor oportunidad de competencia en el mercado con costos más bajos. Debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como el trazo de acciones para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores; los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.
RECOMENDACION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar asesoría técnica en cuanto a los tipos de maquinaria y la capacidad de las mismas que necesita en la empresa antes de invertir. 2. Realizar un estudio de mercado para conocer en qué proporción aumentaría el mercado al que va a satisfacer.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	H.H.	1/2	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Producción		26/10/2011	
FALTA DE CAPACITACION EN EL ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO				
REFERENCIA	HALLAZGO			
CONDICION	<p>Producto de nuestro examen se evidenció que en el bodegaje de la materia prima y de el producto terminado se la hace de manera técnica y ordenada, simplemente el jefe de producción va ubicando la semilla de acuerdo a su criterio y de la misma manera la va utilizando, no existe información sobre la fecha de recepción de la misma, el proveedor de quien proviene en caso de algún problema o una fecha de caducidad.</p>			
CRITERIO	<p>Existe la necesidad de que el departamento de producción se organice de una forma en que se puedan obtener datos y se pueda manejar el área sin la necesidad imprescindible del señor jefe de producción, pues esto nos da muestra de las limitaciones que tiene el personal del área y la falta de capacitación de los mismos, con el fin de se brinde a la empresa información confiable, oportuna y cooperar a la eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo del departamento.</p>			
CAUSA	<p>La empresa no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, se evidencia falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: las funciones en los departamentos de trabajo, se multiplican al realizar tareas de forma desordenada.</p>			
EFECTO	<p>El departamento de producción, no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa 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 producción.</p>			

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

	NUTRALIM	H.H.	2/2	
	HOJA DE HALLAZGOS	AUDITOR	JB-GC	
	COMPONENTE: NUTRALIM		FECHA:	
	SUBCOMPONENTE: Departamento de Producción		26/10/2011	

FALTA DE CAPACITACION EN EL ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO

REFERENCIA	HALLAZGO
RECOMENDACION	<p>Al administrador de NUTRALIM.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Invertir en la adquisición de una nueva maquinaria, equipos con tecnología de punta que le permitan a la organización incrementar su eficiencia en operaciones y tener confiabilidad en el uso de los recursos para el proceso de producción, contribuyendo a la toma efectiva de decisiones en torno a la conformación de los presupuestos. ➤ Contribuir a un eficiente control de inventarios de materia prima. ➤ Invertir en la capacitación a los empleados del área, lo que le dará un mejor aprovechamiento de la capacidad tanto del recurso humano como de la capacidad tecnológica de la empresa.

ELABORADOR POR:	Jorge Burneo y Gladis Coronel
REVISADO POR:	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

CAPITULO IV

4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.1 INFORME DE AUDITORÍA

4.1.1 ÍNDICE

1. CAPÍTULO I

- 1.1. Motivo de la auditoria
- 1.2. Alcance
- 1.3. Objetivos de la auditoria
- 1.4. Objetivos de la empresa Nutralim
- 1.5. Base legal
- 1.6. Funcionarios involucrados

2. CAPÍTULO II

- 2.1. Departamento de administración
- 2.2. Departamento de contabilidad
- 2.3. Departamento de producción

3. CAPÍTULO III

- 3.1 Resultados generales

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

4. CAPÍTULO VI

4.1 Conclusiones y recomendaciones

AL SEÑOR VICTOR HUGO DURAN SALAZAR
PROPIETARIO DE NUTRALIM

Presente.

En el proceso de planificación y ejecución de nuestra auditoría de gestión a la empresa NUTRALIM, de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, hemos analizado las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en los departamentos de administración, contabilidad y producción ; hemos revisado la estructura de control interno, con el propósito de determinar el alcance de nuestros procedimientos y pruebas de auditoría, para expresar una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía del proceso en la empresa.

Incluimos nuestros comentarios en relación con ciertos asuntos administrativos que deben observarse y corregirse, para lo cual ponemos a su consideración nuestras respectivas recomendaciones.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso del administrador y no debe ser utilizado para otro propósito.

Atentamente.

Sr. Jorge Benigno Burneo Palacios

JEFE DE EQUIPO

CAPÍTULO I

4.1.2 INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

4.1.2.1 Motivo del examen

La auditoría de gestión a los procesos de la empresa Nutralim y a los departamentos de administración, contabilidad y producción, se realiza con el objeto de satisfacer la necesidad de control y mejora en la gestión del proceso administrativo y contable de la empresa. La auditoría de gestión se inició con la orden de trabajo N° 001, emitida por la Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres, el 02 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

- Evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes propuestos.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Verificar el cumplimiento de actividades, de seguimiento, supervisión, evaluación y control.
- 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.

4.1.2.3 Alcance del examen.

La auditoría de gestión a la empresa Nutralim y a los departamentos de administración, contabilidad y producción, comprenderá la evaluación de procedimientos y administrativos y operativos y de cumplimiento de funciones del periodo entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

CAPITULO II

4.1.3 Información de la empresa

4.1.3.1 Conocimiento del negocio

NUTRALIM, empezó las actividades de producción y comercialización inicialmente solo con la colaboración de un grupo de tres personas organizadas de manera informal y con actividades principalmente de producción.

En la actualidad, NUTRALIM se muestra como una empresa medianamente estructurada, con un equipo de trabajo de nueve personas que ayuda a satisfacer la demanda de sus clientes.

Su ventaja competitiva se basa en vender subproductos que lleven inmerso un alto valor agregado, los mismos que signifiquen verdaderos beneficios nutricionales para los animales de sus clientes.

Para el proceso y comercialización de estos subproductos cuenta con personal calificado que da respuesta a las inquietudes de sus clientes.

4.1.3.2 Estructura organizacional de la empresa

En cuanto a la estructura orgánica, NUTRALIM se encuentra dividido en cinco departamentos generales:

1. Administración: Asume a título personal todos los derechos y obligaciones de la empresa, firma cheques, negocia con proveedores y clientes, supervisa los procesos, coordina con el jefe de planta los procesos, planifica y controlar el presupuesto de la empresa.
2. Secretaria, ventas distribución y despacho: Hace órdenes de compra, facturas de venta, atender y orientar a los clientes, hacer y recibir llamadas telefónicas, enviar y revisar correspondencia, control y archivo de documentos.
3. Contabilidad: Lleva los registros contables, los impuestos, la nomina, los kardex, vela para que los registros contables se lleven de acuerdo a las normas establecidas y que los documentos estén contabilizados y debidamente soportados.
4. Bodega: Orientar clientes, emitir órdenes de despacho, preparar en físico los pedidos locales y nacionales, recibir las compras, manejar el inventario, llenar formato de actividades diarias.
5. Producción: Se encarga de recibir la materia prima y verificarla, lleva el registro de las actividades realizadas diariamente, supervisa el proceso de la pasta de semilla de maracuyá y la cascarilla molida de cacao, despacho de productos

4.1.3.3 Base Legal de Nutralim

Registro único de contribuyentes

NUTRALIM obtuvo el R.UC.1711187904001 el 25 de mayo del año 2000. Su actividad económica principal es la elaboración y comercialización de alimentos principalmente para

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

animales de granja incluso mezclas preliminares o piensos concentrados, se encuentra domiciliada en la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, parroquia: Rio Toachi, urbanización Brasilia del Toachi, calle vía a las Mercedes, S/N. SRI-CÓDIGO 08 AGO.2008 SC06396

Sus obligaciones tributarias son:

- Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.
- Anexo en relación de dependencia
- Declaración de impuesto a la renta personas naturales
- Declaración de retenciones en la fuente
- Declaración mensual de IVA
- Impuesto a la propiedad de vehículos motorizados

Se rige por disposiciones específicas contenidas en:

- El código de comercio
- El código orgánico de la producción comercio e Inversiones.
- Ley orgánica de régimen tributario Interno.
- Código tributario
- El código de trabajo
- Ley de seguridad social

4.1.3.3.1 *Objetivos del departamento examinado*

1. Mantener un adecuado nivel organizacional del departamento con el fin de alcanzar las metas establecidas
2. Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable de la entidad.
3. Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la pérdida de clientes.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

4. Disponer de un documento de apoyo de proveedores para facilitar el proceso de compras de insumos, servicios de calidad y apoyar al cumplimiento de las metas del departamento de producción.

5. Implementar un nuevo sistema contable que satisfaga las necesidades del departamento.

CAPÍTULO III

4.1.3.4 Resultados generales

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 Nutralim y sus departamentos de administración, contabilidad y producción, se determinó lo siguiente:

- **INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La empresa no cuenta con planificación estratégica, los planes establecidos son tácticos (disposiciones verbales), se extienden para el ejercicio de un año, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los cursos de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa, no miden ningún logro futuro.

RECOMENDACIONES:

Al Administrador.

- Nombrar una comisión conformada por los jefes de cada departamento de la empresa, con la que realizará un análisis situacional de la empresa, y definirán las políticas, objetivos, estrategias, misión, visión, valores a aplicarse en un plazo no inferior a cinco años; así como establecer un plan estratégico para la organización que incluirá planes de capacitación, evaluación, mantenimiento a maquinarias, contingencias, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa; se

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

aprovechará el conocimiento de cada miembro de la comisión acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a una aceptación sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.

- Socializar a todos los trabajadores en general, la filosofía y los planes estratégicos propuestos ; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores, objetivos y razón de ser de la empresa, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la empresa; y que conozcan para qué fines trabajan día a día (Propuesto en el capítulo I)

- **FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO**

La empresa cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de administración, contabilidad y producción; no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en la entrega de informes al cliente interno, falencias en los procesos de producción, debido a la postergación de información, dificulta el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual.

RECOMENDACIONES:

Al Administrador

- Invertir en la adquisición de un sistema de información financiero y contable confiable que apoye a la ejecución de las funciones de los departamento administrativo y contable; esto permitirá que la empresa incremente su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información financiera, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima.
- Entre otros beneficios contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima, pues cada orden de proceso se vinculará a las requisiciones de materiales proporcionando saldos actualizados en los kardex en cualquier momento.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera, obteniendo estados financieros con corte en cualquier momento, además generará anexos transaccionales y reportes financieros de ventas, compras, cobros, pagos, descuentos, anticipos a empleados, entre otros.
- Contribuirá a la toma efectiva de decisiones en torno a estructuración de presupuestos de compras, generación de esquemas de pedidos anulados, devueltos, entregados oportunamente, etc.
- Solicitar a varios proveedores en el mercado, proformas de sistemas de información que se ajusten a las características de la empresa; realizar un análisis de estas ofertas y determinar a qué proveedor transferir la compra; se sugiere incluir en las ofertas, las características, ventajas, desventajas y costos de implementación y capacitación; esta evaluación permitirá obtener un resultado real de costo - beneficio.
 - **FALTA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA NUTRALIM.**

Los procesos de la empresa Nutralim, no tiene establecido controles específicos de eficacia en las diferentes etapas del proceso administrativo, contable y de producción; se trasladan las deficiencias de cada etapa hasta obtener el trabajo final, en lugar de corregirlas a tiempo; esto se debe a la falta de capacitación al personal; inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia en el trabajo realizado por los departamentos.

RECOMENDACIONES:

Al administrador de Nutralim

- Definir una estrategia de capacitación y entrenamiento del personal, con el objetivo de optimizar los recursos de la empresa y mantener actualizados a los empleados en los procesos administrativos y operativos de la empresa, esto permitirá mejorar su desempeño y evitar reincidir en los procesos.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Supervisar oportunamente y exigir un reporte mensual de las tareas realizadas por el personal de administración, contabilidad y producción especialmente de los aprendices, evitando de esta forma daños irreversibles en los procesos administrativos y pérdida del tiempo por reproceso.

- **FALTA DE MANUALES, POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

La empresa no cuenta con políticas y procedimientos por escrito para su proceso administrativo y contable, carece de organigramas, códigos de ética, no tiene definido los puestos de trabajo, funciones del personal, líneas de autoridad y responsabilidad, esto se debe a la aplicación de prácticas informales y empíricas en el trabajo, el personal se ha acostumbrado a realizar las tareas a su propio entender y saber, por lo cual se evidencia ineffectividad en el cumplimiento del trabajo, llevando a la acumulación de tareas y desactualización de información necesaria para la toma de decisiones.

Al administrador de Nutralim (Propietario).

- Diseñar un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que contenga información clara de las actividades y tareas necesarias en cada proceso, de los recursos y personal responsable de su ejecución; esto permitirá disponer de una herramienta administrativa efectiva para instruir al empleado que se incorpora a la empresa, y para mantener informado a todos los trabajadores sobre sus funciones, responsabilidades, personal de apoyo, y autonomía para la toma de decisiones.
- Diseñar y aplicar una estructura organizativa (organigramas) que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad y provea una adecuada segregación de funciones, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.
- Se propone un reglamento interno de trabajo para que la empresa lo analice, lo discuta lo apruebe y lo socialice a todos los niveles de la empresa para su ejecución. (ver anexos)

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Se propone flujogramas de procesos en todas las áreas para un mejor desempeño de las labores diarias.

- **AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

No existe un departamento o una persona a cargo de las funciones de la gestión del recurso humano, el jefe administrativo tiene delegadas algunas tareas referentes al cálculo de nómina y control de asistencia y horas extras. La empresa no ha definido un sistema de evaluación al personal, una política de incrementos salariales, así como de capacitación y entrenamiento, como resultado se tiene falta de motivación en el personal, falta de incentivos, inadecuados sistemas de selección de los empleados, falencias en la ejecución de las funciones, falta de conocimiento sobre los procedimientos, ausencia de evaluaciones de desempeño que permitan informar sobre los resultados de la actuación y su contribución a los objetivos globales de la empresa.

RECOMENDACIONES:

Al administrador

- Analizar la posibilidad de reestructurar el departamento administrativo financiero de la empresa, e incluir un sub-departamento de recursos humanos que tenga a cargo la gestión del personal así como el establecimiento de políticas adecuadas de selección, inducción, capacitación, evaluación y promoción salarial.
- Con la finalidad de obtener una mayor efectividad y eficiencia de los empleados, recomendamos que se aplique periódicamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, la cual debe incluir: análisis acerca de los conocimientos sobre la función que realizan, cooperación y posibilidades dentro de la compañía, aspectos personales que afectan directa o indirectamente la realización del trabajo.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- **AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS EN LOS PROCESO OPERATIVOS**

Producto de nuestro examen se evidenció que la resultante más visible de este hallazgo es la imagen de desorganización tangible, la cual inconscientemente se ha convertido en un estereotipo en la empresa. Las acciones que día con día realiza la empresa son producto de la costumbre adjetiva y de la experiencia sustantiva. En ambos casos con un común denominador de sentido de urgencia en el tiempo, de preocupación por atender las instrucciones de la administración y de un manejo del conocimiento por agregación más que por programación

La empírica manera de administrar los procesos operativos solo pone en evidencia la falta de estrategias tácticas para seleccionar caminos más operativos. 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.

RECOMENDACIONES:

- Si bien la estructura de procesos para desahogar el trabajo debe ser una prioridad para la empresa, también lo es que sea consecuente con una base de planeación, y no un factor aislado o complementario, particularmente para dimensionar los resultados producto de los insumos que se asignan.
- Para administrar los procesos es necesario que, de manera previa, se defina un mapa mental y toda una infraestructura técnica que soporte las acciones, no como un requisito, sino como una forma de apreciar el tiempo las iniciativas y expectativas que deben cumplirse de manera natural para posicionar a la empresa.
- La empresa debe mostrar una presencia profesional capaz de anticipar respuestas, no de reaccionar para generarlas

- **MAQUINARIA VIEJA**

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

La empresa NUTRALIM no ha diseñado ni se encuentra aplicando un presupuesto o proyecto para la adquisición de maquinaria a corto ni a largo plazo, los planes preparados por la administración son tácticos y se enfoca en el más mínimo sobre este punto crítico. Esto se debe a la falta de interés y conocimientos por parte de la Administración de la empresa en comprar maquinaria nueva que le permita abaratar costos y evitar desperdicios de recursos por este tipo de maquinaria obsoleta.

RECOMENDACIONES:

- Buscar asesoría técnica en cuanto a los tipos de maquinaria y la capacidad de las mismas que necesita en la empresa antes de invertir.
- Realizar un estudio de mercado para conocer en qué proporción aumentaría el mercado al que va a satisfacer
- **FALTA DE CAPACITACION EN EL ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO**

Producto de nuestro examen se evidenció que en el bodegaje de la materia prima y del producto terminado no se la hace de manera técnica y ordenada, simplemente el jefe de producción va ubicando la semilla de acuerdo a su criterio y de la misma manera la va utilizando, no existe información sobre la fecha de recepción de la misma, el proveedor de quien proviene en caso de algún problema o una fecha de caducidad.

RECOMENDACIONES:

Al Administrador de NUTRALIM.

- Invertir en la adquisición de una nueva maquinaria, equipos con tecnología de punta que le permitan a la organización incrementar su eficiencia en operaciones y tener confiabilidad en el uso de los recursos para el proceso de producción, contribuyendo a la toma efectiva de decisiones en torno a la conformación de los presupuestos.
- Contribuir a un eficiente control de inventarios de materia prima.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Invertir en la capacitación a los empleados del área, lo que le dará un mejor aprovechamiento de la capacidad tanto del recurso humano como de la capacidad tecnológica de la empresa.

Atentamente,

Jorge Burneo

JEFE DE EQUIPO

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES:

- La empresa no cuenta con una planificación estratégica que contemple la valuación de las fortalezas y debilidades del ambiente interno; así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo, y permita a la organización definir objetivos que orienten su actuación en el largo plazo, estableciendo estrategias y tácticas destinadas a lograrlas. La gestión administrativa de la empresa en la etapa de planeación indica que se desempeña únicamente al 38% de su capacidad total, este comportamiento es resultado de: la ausencia de planes operativos, presupuestos, falta de un enunciado de misión, visión, pocos objetivos definidos, la subjetividad de estrategias y tácticas que se aplican, ausencia de políticas, procedimientos, y normatividad interna.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- La empresa carece de estructura orgánica; no ha definido puestos de trabajo, líneas de autoridad y responsabilidad de los funcionarios, por lo tanto los trabajadores realizan sus funciones de manera empírica según su experiencia, se han acostumbrado a asumir sus tareas a su propio entender y saber. La segregación de funciones dentro de la organización no es compatible con el objetivo de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades.

- La empresa no tiene instrumentos de apoyo para llevar a cabo de forma organizada y regulada sus funciones, no cuenta con manuales, instructivos, códigos y procedimientos por escrito, dispone únicamente de un reglamento de trabajo propuesto para la normatividad interna; sin embargo no se ha difundido el contenido del mismo y ningún funcionario cuenta con un ejemplar; sus sistemas administrativos, operacionales y contables funcionan de forma empírica; lo que no ha contribuido al aprovechamiento eficiente de recursos y al correcto desempeño de los trabajadores.

- La empresa carece de una persona o departamento dedicado a las funciones de recursos humanos; por tal motivo se concentra parte de este trabajo en las

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

funciones del jefe administrativo. Los resultados de auditoría indican que los procedimientos de selección, inducción, capacitación, evaluación de los trabajadores no son adecuados; se efectúan de forma básica sin la aplicación de un análisis técnico, de la competencia necesaria en los trabajadores, valoración de puestos, evaluaciones de desempeño, políticas de incentivos e incrementos salariales.

- Nutralim no ha definido parámetros de control para evaluar los resultados obtenidos y determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos; de allí provienen las casi nulas acciones de administración por prevenir, monitorear y corregir muchas falencias presentes en cada una de los departamentos de la empresa; no se han establecido indicadores de gestión para analizar los resultados y tomar decisiones correctivas, la estructura de control interno es débil. La escasez de controles es el resultado de la falta de planeación en la empresa.

RECOMENDACIONES:

- Propender a una administración de la empresa, basada en la planeación, organización, dirección y control; etapas fundamentales que constituyen la

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

esencia de la administración exitosa; para lo cual la Gerencia deberá establecer políticas, objetivos, estrategias programas, presupuestos y realizar al culminar un período, evaluación de los logros y dificultades para el cumplimiento de los planes establecidos.

- Definir los niveles de autoridad y responsabilidad de los trabajadores de la organización, establecer con claridad las funciones y puestos de trabajo del personal, lo que permitirá tener una adecuada segregación, evitando así duplicación de funciones y actividades incompatibles entre los departamentos.
- Diseñar los organigramas estructural, funcional y de personal para su publicación en un manual funcional que deberá darse a conocer a todos los empleados de la empresa y un manual de políticas, procedimientos y descripción de funciones, que servirá como marco de actuación para guiar a los trabajadores en el desempeño de sus tareas.
- Difundir el reglamento interno de trabajo para conocimiento de todos los trabajadores de la compañía; proporcionando un ejemplar del documento a cada departamento de trabajo y publicando en la cartelera de la empresa las políticas más importantes.
- Considerar la importancia de contar con un profesional de recursos humanos que organice la gestión del personal y cumpla funciones fundamentales como

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

son: adecuados esquemas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación; permitiendo alcanzar eficiencia en los procedimientos.

- Definir adecuados indicadores de gestión para analizar los resultados del desempeño de la empresa, por departamentos y por personas; lo cual permitirá conocer la contribución de cada departamento al resultado global de la empresa y tomar medidas necesarias para su mejoramiento.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Contraloría General del Estado.- Manual de Auditoría de Gestión.- Acuerdo 031 CG.- 2002

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Auditoria, un Enfoque Integral 12a edición.- Ray Whittington – Kurt Pany Irwin McGraw-Hill - 2000

Auditoria integral.- de la Academia Mexicana de Auditoría Integral

Auditorías Internas de Calidad.- M.A. Vila Espeso – R. Escuder Vallés - R. Romero Rodríguez.- Díaz de Santos – 2000

Auditoría y control interno.- Gustavo Cepeda.- McGraw-Hill - 1997

Auditoría de Gestión.- Maldonado Milton K.- Editorial Luz.- de América.- 2001

Auditoria, un Nuevo Enfoque Empresarial.- Carlos Slosse y otros, Ediciones Macchi, 1997

Contraloría General del Estado.- Normas de Control Interno para el Sector Público Ecuatoriano.- Acuerdo 020-CG.- octubre 2002.

MICIL.- Marco Integrado de Control Interno (COSO).- Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).- Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).- Septiembre 2004.

Instituto de Auditores Internos.- Memorias del Primer Encuentro latinoamericano de Auditores Internos.- mayo 2005.- Quito – Ecuador.

Guía para la elaboración de indicadores de gestión.

María López S., Jorge Fernández R., Auditoria de Gestión para Evaluar los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de las Empresas de Servicios Grandes, ESPOL, 2006

Alcaraz R. 1998 “El Emprendedor del Éxito”, McGraw- Hill. México.

Cowell, Donald W: 1991 “Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo”. Fondo Editorial LEGIS, Colombia.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Hughes GD: 1996 "Mercadotecnia. Planeación Estratégica. Addison-Wesley"
Iberoamericana, México.

Ing. Alice Naranjo Conceptos de Auditoria Operacional www.monografias.com Fecha de
visita: 12/Octubre/2005.

Juan Gerardo Garza Treviño. 1999 "Administración Contemporánea". McGraw- Hill, 2da
Edición. México.

ANEXOS

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Proceso de la Pasta Integral de semilla de maracuyá

1. Se recibe la semilla seca y se verifica que la semilla de maracuyá este con buen olor y en un perfecto secado.



2. Esta semilla se pone en la tolva mezcladora.



3. Pasa por el sin fin al molino.



EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

4. Se transporta la semilla molida desde el molino y se le rocía con los líquidos anti hongos y anti salmonelicos.



5. Sigue por el sin fin y la semilla molida pasa por una zaranda la cual tiene dos salidas.



6. Por la una pasa la semilla molida la cual se la recoge un saco litografiado se lo cose y se le pone las respectivas etiquetas se lo estiva y se lo pone en pallets hasta su respectivo despacho.



EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

7. Por la otra sale la semilla gruesa que queda para volverla a procesar se la recibe en sacos blancos se la estiva y se la pone en pallets.



En un proceso diario intervienen cinco personas las cuales utilizan 15237.74 kilos de semilla seca de maracuyá de esta cantidad sale 11179.59 kilos de pasta de semilla de maracuyá y 4057.17 kilos para un segundo proceso de este segundo proceso se saca un porcentaje de un 4% como bagazo de semilla de maracuyá. Dos trabajadores colocan la semilla en la mezcladora, otro trabajador está en control de la zaranda, otro trabajador recibe el saco del producto terminado lo pesa, lo cose le coloca las etiquetas y lo lleva a los pallets, el otro trabajador recibe la semilla que queda del proceso y lo estiva a la respectiva bodega hasta el segundo proceso.

El proceso de Cascarilla de cacao.

Se recibe la materia prima que es la cascarilla gruesa de cacao en sacos de 30 kilos se coloca en la tolva del molino (2 personas), otra persona está recibiendo el producto, otra persona cose y pesa los sacos, y otra persona estiva y pone en pallets el producto terminado, total 5 personas procesan 8500 kilos de producto desde las 8 de la mañana hasta las dos de la tarde.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA NUTRALIM AÑO 2010 (PROPUESTO)

CAPITULO 1

Art 1. Cumpliendo con lo dispuesto en el artículo 64 del código de trabajo y a fin de que surtan los efectos legales de los artículos, 42 numeral 12 :44, literal a; 45, literal e; 172. numeral 2 y más disposiciones del mencionado Código "NUTRALIM" dedicada a producción y comercialización de subproductos para alimentación animal especialmente los de granja, con domicilio en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, ubicada en la vía a las Mercedes, parroquia Rio Toachi, urbanización Brasilia del Toachi, expide el presente Reglamento de Trabajo, para regular en el ámbito nacional las relaciones internas entre el señor Víctor Hugo Duran Salazar que en este documento se denominará "**EL EMPLEADOR**" o la "**LA EMPRESA**", y sus trabajadores que en el presente Reglamento Interno se denominarán "**LOS COLABORADORES**", asimismo los Colaboradores podrán ser designados también individualmente como "**Parte**" o colectivamente como "**Partes**".

Art 2. CUMPLIMIENTO:

El Empleador como los Colaboradores pone de manifiesto su actitud mental positiva (AMP) para dar cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno, el mismo que deberá ser conocido por todos los colaboradores. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera como excusa por cualquiera de los Colaboradores.

El empleador tendrá en exhibición permanente este Reglamento Interno, en cada una de las oficinas y demás áreas de trabajo.

Art 3. RECIPROCIDAD:

El empleador y los colaboradores cumplirán las obligaciones que de manera recíproca se pongan de manifiesto entre sí en el cumplimiento y aplicación de este Reglamento Interno.

Art 4. AUTORIDAD:

El Empleador no reconocerá como oficial y obligatoria ninguna comunicación, circular, correspondencia, permiso, etc., que no lleve su firma o de quien lo subrogue, salvo indicación contraria expresada en este Reglamento Interno.

Art 5. TRATO IGUALITARIO:

El Empleador se comprometerá a respetar los Derechos Humanos; brindando un trato igualitario a sus Colaboradores, ofreciendo las mismas oportunidades para la fijación de sueldos, promociones y otros beneficios mediante un sistema de evaluación justo que no contemple diferencia de género, raza, religión o nivel económico.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CAPITULO II

JORNADAS, HORARIO, HORAS DE TRABAJO, Y REGISTRO DE ASISTENCIA.

Art 6. LUGAR DE TRABAJO:

La jornada de trabajo diaria para todos los Colaboradores de la Empresa, comenzará y terminará en su local situado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas; de acuerdo al horario y jornada establecido por la Empresa.

Art 7. HORARIO DE TRABAJO:

Todos los Colaboradores de la Empresa ponen de manifiesto su predisposición positiva y compromiso de laborar en el horario y turno establecido por la misma, los mismos que serán previamente aprobados por la Dirección General del Trabajo. Aceptando las modificaciones que se le hicieren en el futuro, a causa de garantizar el nivel competitivo de la Empresa.

La Empresa se reserva el derecho de poder variar los horarios de trabajo en conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y de acuerdo a las necesidades y naturaleza del trabajo de la empresa.

HORARIO DE LABORES		HORARIO DE COMIDAS	
INICIO	FINAL	INICIO	FINAL
08:00h	17:00h	12:00h	13:00h

Pasada la hora de entrada, ningún Colaborador podrá ingresar al trabajo sin previo permiso del Empleador o en su ausencia de la autoridad subrogante.

Art 8. LABOR EXTRAORDINARIA:

Cuando la Empresa lo requiera, los Colaboradores de común acuerdo con el Empleador podrán laborar en horas extraordinarias y en días feriados.

En cada caso, el Empleador comunicará a los Colaboradores con la debida anticipación la jornada extraordinaria que deben realizar, fijando el día y la duración; todo de conformidad con la ley. Una vez que se haya dado el acuerdo, como muestra de confianza mutua, el mismo se volverá obligatorio para los suscriptores, siendo el incumplimiento del mismo sancionado de conformidad con lo establecido en la ley.

La Empresa no reconocerá horas extras de trabajo, sino cuando expresamente las convenga con los Colaboradores, en los casos que autoriza la ley y especialmente cuando se requiera aumento de la jornada por causas de fuerza mayor o cuando para la empresa sean indispensables trabajos de urgencia que deban efectuarse. En tales casos, el trabajo suplementario se remunerará con los cargos que señala la ley.

Art 9. PUNTUALIDAD:

Todos los Colaboradores de la Empresa asistirán con puntualidad a realizar su labor diaria, presentando cooperación, predisposición positiva, respeto y honestidad para el mejor cumplimiento de sus labores y obligaciones.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

La demora por parte de un Colaborador en iniciar sus labores después de haber ingresado a su puesto de trabajo al inicio del día o después de la hora de descanso por almuerzo será sancionada como indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento Interno. El Colaborador deberá cumplir 8 horas de trabajo al día y 40 a la semana.

Art 10. DURACION DE LA JORNADA SEMANAL DE TRABAJO:

La jornada máxima de trabajo será de 40 horas a la semana, distribuidas en los horarios establecidos en los artículos precedentes.

Sin embargo, los Colaboradores deberán estar predispuestos a trabajar más de las horas semanales establecidas en este artículo y fuera de los horarios establecidos, cuando las necesidades de la Empresa lo justifiquen de conformidad con la ley.

Art 11. DISPONIBILIDAD DEL TIEMPO DE SERVICIOS DE LOS COLABORADORES:

En consideración a las circunstancias especiales en que se desarrollan sus actividades, la Empresa podrá disponer de un colaborador para ocupar temporalmente un puesto distinto al suyo en otra sección o departamento, sin que para ello se requiera de la aceptación o consentimiento expreso o tácito de estos y sin que ello implique cambio de ocupación ni causal para que se pueda dar por terminada la relación laboral.

Art 12. DIAS DE DESCANSO:

Son días de descanso los señalados en el artículo 65 del Código del Trabajo. En los días de fiesta de descanso obligatorio los Colaboradores no están obligados a trabajar; sin embargo, si tales días coinciden con las necesidades de producción de la empresa, está obligado a laborar; en cuyo caso será remunerado con el 100% de recargo.

Días feriados, Código del Trabajo: 1 de enero, viernes santo, 1 de mayo, 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 de noviembre, 3 de noviembre, y 25 de diciembre.

Art 13. OPORTUNIDAD DE PAGO:

El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno se efectuará junto con el del salario ordinario o a más tardar junto con el periodo siguiente.

CAPITULO III

CONTROL DE ASISTENCIA.

Art 14. REGISTRO DE ASISTENCIA.

El registro de asistencia se llevará por medio de tarjetas individuales que deberán ser marcadas en un reloj de control, tanto al iniciarse cada jornada, como al terminar la misma. Si en algún momento por cualquier razón o accidente no funcionare el reloj marcador, se notificará al empleador, quien dispondrá la forma como se llevará a cabo el control de asistencia de los Colaboradores.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Art 15. ABANDONO DEL TRABAJO:

El abandono del lugar de trabajo en horas de labor, sin permiso o sin justa causa, será sancionado así: la primera con amonestación escrita al infractor; la segunda vez con multa y la tercera consecutiva o más de tres no consecutivas, dentro de un periodo mensual, será causa suficiente, para solicitar el visto bueno relativo al Colaborador.

Se aclara que la Empresa también tomará en cuenta como falta la continuidad de estas a pesar de que no correspondan a un mismo periodo mensual.

Art 16. SALIDAS DEL TRABAJO:

Durante las horas de labor ningún Colaborador podrá salir del sitio de trabajo sin permiso de la máxima autoridad de la empresa. Permiso que será concedido solamente por enfermedad, calamidad domestica, requerimiento de la Autoridad, ejercicio del sufragio y en general en los casos permitidos por la Ley.

Art 17. JUSTIFICACIONES:

Se consideran causas justas para atrasos o faltas, exclusivamente las siguientes: Enfermedad del Trabajador debidamente comprobada por medio del certificado médico respectivo; calamidad domestica y fuerza mayor debidamente comprobada y de acuerdo a lo establecido en el Art. 54 del Código del Trabajo.

Los certificados médicos que justifiquen las faltas serán otorgados únicamente por el IEES.

CAPITULO IV

PERMISOS:

Art 18. FACULTAD PARA CONCEDER PERMISOS:

Los permisos serán concedidos única y exclusivamente por la autoridad máxima de la empresa o en su ausencia por un subrogante.

Art 19. CRITERIO PARA LOS PERMISOS:

Los permisos serán otorgados únicamente en los casos establecidos por este Reglamento Interno o por La Ley, procurando no interrumpir la continuidad del proceso productivo y en los siguientes casos:

1. Consultas médicas en el IEES, por el tiempo que fuere estrictamente necesario para atender la cita médica.
2. Cuando exista prescripción médica de descanso por enfermedad. Por un tiempo mayor a dicho descanso se actuará de acuerdo a lo dispuesto en el Reglamento Interno del IEES y a lo establecido en el Código de Trabajo.
3. Permisos Especiales, cuando medie una causa justa por un máximo de cuatro horas al mes, horas que deberán ser recuperadas por el Colaborador dentro del mismo mes sin derecho a recargo por ser estas horas de compensación; de no hacerlo, se descontará el valor de las horas no trabajadas.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

4. Permisos remunerados por un máximo de ocho horas en casos comprobados de necesidad extrema, calamidad doméstica u otra circunstancia similar, por el tiempo que se contemple en la Ley.

Art 20. DISPOSICIONES GENERALES SOBRE LOS PERMISOS:

El Colaborador que por cuestiones de trabajo tenga que salir de la Empresa, recibirá la autorización previa del jefe máximo.

Para los permisos que la Empresa concede a sus Colaboradores, se considera lo prescrito en los numerales 9 y 30 del Art. 42 del Código del Trabajo, así como lo estipulado en el Contrato Individual de trabajo.

Art 21. AVISO POR ENFERMEDAD:

El Colaborador que se sintiere enfermo deberá comunicar inmediatamente a la autoridad máxima o a su subrogante y acudir al centro médico del IEES para posteriormente presentar el respectivo certificado médico que justificará su falta en un plazo no mayor a las 24 horas posteriores a su enfermedad, caso contrario se considerará como falta injustificada, a menos que demuestre a satisfacción de la Empresa que estuvo con absoluta imposibilidad de asistir a un centro médico.

CAPITULO V

PRIMEROS AUXILIOS PRESTADOS EN CASOS DE ACCIDENTE DE TRABAJO.

Art 22. SUSPENSIÓN PREVENTIVA :

El Trabajador que se encuentra enfermo, aunque no se halle inhabilitado para el trabajo, pero pueda constituir peligro para la sanidad del resto del personal, no entrará al local o sitio de trabajo hasta que el médico certifique que puede reanudar sus tareas o que deba ser retirado definitivamente según la Ley. Las faltas por este motivo serán justificadas.

Art 23. PRIMEROS AUXILIOS:

En casos de accidentes de trabajo, cualquier superior que se encuentre presente, dispondrá la inmediata prestación de primeros auxilios. De ser necesario se transportara al Colaborador accidentado al Dispensario médico del IEES más cercano al lugar de trabajo o en su efecto a otro centro médico establecido por la Empresa para estos casos y de acuerdo al Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Industrial.

Art 24. ORDENES DE SEGURIDAD:

Todos los Colaboradores están obligados a observar rigurosamente las: instrucciones, medidas y precauciones ordenadas en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Industrial de la Empresa.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Art 25. NOTIFICACION DE ACCIDENTE:

En cualquier accidente de trabajo, aún el más leve o de apariencia insignificante, el Colaborador deberá comunicar inmediatamente a su jefe directo y este a la autoridad máxima de la Empresa, a fin de dar cumplimiento con lo dispuesto en los artículos 383, 384, 392, 394 del Código del Trabajo vigente.

Art 26. MEDIDAS DE HIGIENE SANIDAD Y PREVENCION DE RIESGOS:

Todos los Colaboradores deben someterse a las medidas de higiene, seguridad y prevención de riesgos que ordene y prescriba la Empresa; las mismas que estarán definidas en Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Industrial.

CAPITULO VI

OBLIGACIONES DE LOS COLABORADORES

Art 27. FUENTE DE LAS OBLIGACIONES:

Los Colaboradores tendrán las obligaciones que natural y ordinariamente les corresponden por expreso acuerdo constante en el contrato de trabajo, Reglamento Interno o en otras normas similares y por la Ley, para el desempeño cabal y completo de sus labores.

Art 28. OBLIGACIONES:

Son obligaciones del Trabajador, además de las establecidas en el Código del Trabajo y en contrato individual de trabajo las siguientes:

1. NO hacer, NO recibir, NO entregar errores, en ninguna de sus tareas asignadas y en las funciones de cada área;
2. Guardar consideración y respeto a sus superiores y compañeros en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores;
3. Cuidar su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo, debiendo cumplir con las normas de Seguridad e Higiene Industrial prescritas en la Empresa.
4. Ser honesto, decir la verdad en toda ocasión;
5. Ser eficiente y eficaz en todas las tareas asignadas, manteniéndose siempre dentro de los procedimientos de control establecidos por La Empresa;
6. Cuidar de los materiales, equipos o materia prima que pase por sus manos o que observe que los están empleando de mala manera.
7. Cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe para su labor y devolver lo que no empleare; advirtiéndose, que en caso contrario se considerará como hurto y el Colaborador deberá pagar el valor de los materiales desperdiciados;
8. Realizar el trabajo diario, evitando todo daño, desperfecto o desmejora de la maquina e implementos a su cargo. Los daños imputables a su descuido o negligencia, deberán ser indemnizados por el Colaborador en la totalidad de sus costos de reparación o reposición;
9. Recibir y aceptar ordenes, instrucciones y correcciones relativas al trabajo y a la conducta, a fin de perfeccionar los esfuerzos en provecho mutuo del Colaborador y la Empresa de la cual forma parte;
10. Permanecer durante la jornada de labores, realizando las tareas encomendadas y en el sitio o lugar donde deba desempeñarlas;

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

11. Hacer las observaciones, sugerencias, reclamos, solicitudes necesarias en debida forma.
12. Mantener en su sitio de trabajo en toda la Empresa, el criterio del (S.O.L.) Solo lo necesario, Ordenado y Limpio,
13. Someterse a los exámenes médicos que La Empresa ordene como requisito para el ingreso del personal nuevo:
14. Colaborar con todos los tratamientos preventivos que se planifiquen y en caso de enfermedad, seguir las instrucciones y tratamientos que prescriben los Médicos del IEES.
15. Prestar toda la colaboración en caso de siniestro y riesgo inminentes que afecten o amenacen a las personas o bienes de La Empresa, obedeciendo los procedimientos fijados en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Industrial;
16. Cumplir con el horario de trabajo fijado y en el turno correspondiente.
17. Hacer conocer oportunamente a sus superiores, toda novedad que a su juicio pueda perjudicar al normal desarrollo de su trabajo;
18. Observar el máximo cuidado y perfección en el trabajo encomendado, evitando de manera especial la pérdida de tiempo que afecte su rendimiento personal;
19. Cumplir con todas las medidas de seguridad e higiene que prescriban las autoridades del ramo y en particular las que ordene la Empresa.
20. Utilizar todos los días de labor el uniforme de trabajo, limpio y en buenas condiciones.
21. Realizar y suscribir los inventarios de los bienes de la Empresa que estuvieren a su cargo. (bodegas y herramientas), en los casos que fuere pertinente y cuando así lo disponga las autoridades de la Empresa.
22. Guardar escrupulosa reserva y confidencialidad de toda información que reciba el colaborador en virtud del desempeño de sus funciones; quedando prohibida su divulgación a personas ajenas a la Empresa o que perteneciendo a ella no estuvieren autorizadas para recibirlas;
23. Entregar la información y documentación solicitada por la Empresa sin alterar, falsificar o distorsionar su contenido;
24. Evitar todo tipo de transacciones comerciales entre el personal de La Empresa y/o de sus familiares con la Empresa y/o proveedores que pudiere significar un conflicto de intereses con la Empresa, salvo la autorización expresa de la autoridad máxima.
25. Tratar a los clientes, proveedores, autoridades de la Empresa, compañeros y público en general, cumpliendo las normas de cortesía y una buena cultura;
26. Colaborar en investigación de todo accidente o siniestro ocurrido en la Empresa, así como prestar mayor colaboración en la investigación de faltantes u otros hechos que hagan presumir la existencia de una irregularidad y/o delito;
27. Al cumplirse la jornada de trabajo, el Colaborador entregará su hoja de reporte con todas las novedades que hubieren ocurrido durante la jornada y las dará a conocer a la autoridad máxima.;
28. Entregar al jefe de área las herramientas y equipos de trabajo que hubieren sufrido desgaste o daño provenientes del uso normal de los mismos;
29. Respetar durante el desempeño de sus funciones las leyes, Reglamentos Internos, ordenanzas, recomendaciones y más disposiciones que normen la conservación y defensa de los recursos naturales, del medio ambiente y de la naturaleza en general.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CAPITULO VII

PROHIBICIONES A LOS COLABORADORES

Art 29. PROHIBICIONES:

Además de las establecidas en el artículo 46 de Código del Trabajo vigente, en los diversos pasajes de este Reglamento Interno, la Empresa prohíbe a sus Colaboradores lo siguiente.

1. Suspender las labores sin previa autorización de la autoridad máxima de la empresa;
2. Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado;
3. Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuvieren destinados.
4. Introducir bebidas alcohólicas o tomarlas durante la jornada de trabajo;
5. Fumar en cualquier dependencia o área de la Empresa;
6. Ingresar a la Empresa cuando se estuviere bajo los efectos del alcohol, aunque no se hallare embriagado;
7. Acosar sexualmente a una compañera/o de labores;
8. Traer libros, revistas, periódicos o cualquier otro material de lectura para ser utilizado en las horas de trabajo;
9. Intervenir en actividades políticas y religiosas dentro de la Empresa;
10. Atender o aceptar visitas en los locales de la Empresa, especialmente en horas de labor y sin previa autorización.;
11. Causar daños de cualquier naturaleza o hurtar las pertenencias de la Empresa como de sus compañeros.
12. Escribir leyendas ofensivas a la dignidad de la Empresa, de sus funcionarios o la de sus compañeros de labor;
13. Realizar sus necesidades fisiológicas, en otro lugar que no sean los servicios higiénicos.
14. Realizar ventas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.
15. Hacer préstamos de dinero entre los Colaboradores de la Empresa, que impliquen extorsión o usura y que perturben la disciplina de la empresa en cualquier forma;
16. Realizar cualquier clase de juegos de azar y de otra naturaleza al interior de los lugares de trabajo;
17. Dormir durante las horas de trabajo y distraerse en cualquier forma o distraer a los demás. Esto será una falta grave;
18. Incitar deliberadamente a sus compañeros a disminuir intencionalmente su ritmo de trabajo o producción;
19. Cometer actos que signifiquen abusos de confianza, fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención penal; reservándose la Empresa el derecho de ejecutar las acciones legales pertinentes;
20. Hacer afirmaciones falsas tendenciosas sobre la Empresa, sus funcionarios, sus compañeros/as o sus actividades.
21. Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo dentro o fuera de la Empresa;
22. Abandonar la maquina o el sitio de trabajo, sin que previamente haya comunicado su ausencia, a menos que sea una emergencia ;
23. Portar armas de cualquier clase, dentro de la Empresa, a excepción del personal de seguridad.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

24. Tomar de la Empresa, materia prima, herramientas, artículos elaborados en ella o cualquier otro objeto o producto perteneciente a La Empresa;
25. Utilizar el teléfono celular en horas laborales, poniendo en peligro el desarrollo normal de las actividades.
26. utilizar equipos, herramientas o materiales de la Empresa para realizar trabajos personales.
27. Vender o entregar a cualquier título, a persona ajena a la Empresa o a otro Colaborador, uniformes y otros implementos de trabajo;
28. Solicitar o recibir dinero o propinas de los clientes y/o proveedores de la Empresa;
29. Vender, regalar o apoderarse de materiales de la Empresa o de los clientes de la misma, sin autorización de la máxima autoridad, aún cuando estos sean materiales de desecho;
30. Negarse a cumplir con las fechas, que la Empresa ha señalado para el uso de sus vacaciones.

CAPITULOS VIII

LAS SANCIONES

Art 30. CLASES DE SANCIONES:

Para los casos de infracción al presente Reglamento Interno, establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación ;
- b) Multa que no excederá en ningún caso del 10 % del salario base del colaborador ;
- c) Indemnización total por perjuicio a la Compañía, previa aceptación de la Autoridad del Trabajo , y
- d) Terminación del contrato de trabajo mediante solicitud de visto bueno.

Su aplicación será decidida por la máxima autoridad o por quien haga sus veces, tomando en cuenta la gravedad de la falta y sin que la secuencia enunciada determine el orden en la aplicación de las sanciones.

La inobservancia al presente Reglamento Interno será causa suficiente para solicitar el Visto Bueno del Inspector del Trabajo y dar por terminadas las relaciones laborales con el Colaborador.

Sin perjuicio de lo dispuesto anteriormente, si las faltas cometidas por los colaboradores estuvieren comprendidas dentro de aquellas enumeradas en el Art. 172 del Código del Trabajo vigente, la Empresa podrá hacer uso de la facultad que le concede dicho artículo.

Art 31. FALTAS GRAVES:

Sin perjuicio de lo que dispone el Código del Trabajo, el presente Reglamento Interno y el Contrato de Trabajo, se consideran como faltas graves que permitan a la Empresa

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

dar por terminada la relación laboral previa Visto Bueno del Inspector del trabajo, las siguientes:

1. La comisión por tercera vez de una falta leve, en un periodo mensual de labor o su repetición frecuente en tres meses no consecutivos.
2. La comisión por segunda vez de una falta grave.
3. Faltas de asistencia por más de tres ocasiones consecutivas en un mismo periodo mensual o más de cuatro no consecutivas.
4. Faltas de puntualidad por más de cinco atrasos en un mismo periodo mensual, o su repetición frecuente en tres meses no consecutivos sin que se presentare una justificación aceptable.
5. Presentarse a trabajar en estado de embriaguez o bajo los efectos de drogas u otras sustancias estupefacientes
6. El abuso de autoridad, tratando de manipular a los colaboradores, usando su posición dentro de la Empresa para obtener favores especiales.
7. El acoso sexual a un /a compañero /a de laborales. entendiéndose este como la actitud que vaya en contra de la mujer o del hombre.
8. Ser autor o cómplice de robo u otro delito cualquiera perpetrado dentro de la Empresa.
9. Falsear los datos, tanto en la documentación exigida por la Empresa al ser contratado, como en los reportes de actividades que esta pida que se elabore.
10. Presentar a la Empresa certificados médicos falsos para justificar faltas o atraso.
11. Retirar sin autorización los mecanismo y aparatos, preventivos y de seguridad adaptados a las maquinas o equipos.
12. Intentar sustraerse fraudulentamente de las oficinas, talleres, locales o dependencias de la Empresa documentos o cualquier otro bien de la Empresa, aunque esta sea de desecho.
13. Causarse deliberadamente lesiones con el fin de alegar accidente de trabajo.
14. Pretender pasar por accidente laboral lesiones sufridas fuera del lugar de trabajo, como si hubiera ocurrido dentro de este y durante las horas laborales. salvo lo dispuesto en el Art. 374 del Código del trabajo.
15. Realizar trabajos para otra Empresa, dejando por ello de asistir a su trabajo, abandonándolo con faltas disculpas o usando bienes de la Empresa.
16. Colaborar como autor o cómplice en la ejecución de cualquier crimen o delito definido y determinado en el Código Penal u otras leyes punitivas.
17. Ser declarado culpable de robo, estafa, o malversación cometidos fuera de la Empresa o de cualquier otro crimen o delito penado por las leyes del país.
18. No sancionar o encubrir la falta de un subordinado.
19. Negarse a facilitar con diligencia y exactitud datos informativos que le sean solicitados por un superior y que sea necesarios para elaborar la información estadística que la Empresa debe presentar en el cumplimiento con las disposiciones legales.
20. Introducir en el recinto de trabajo bebidas alcohólicas, drogas o sustancias estupefacientes, armas y/o explosivos.
21. El fraude o abuso de confianza en las gestiones encomendadas, en perjuicio de la Empresa, compañeros de trabajo, cualquier persona que se encontrará en las dependencias de la Empresa. La complicidad también será considerada una falta grave.
22. Hacer desaparecer, inutilizar, destrozar o causar voluntariamente desperfectos en los bienes, instalaciones y documentos de la Empresa.
23. Ser declarado culpable de robo, estafa, o malversación cometidos fuera de la Empresa o de cualquier otro crimen o delito penado por las leyes del país.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

24. Hacer trabajos particulares durante las horas de trabajo.
25. Violar el secreto de la correspondencia interna y de documento reservados de la Empresa.
26. Revelar datos de reserva obligada a elementos extraños a la Empresa.
27. Dedicarse a actividades que implique competencia con la Empresa.
28. Decidir injurias o cometer faltas extremas de consideración al Empleador, su conyugue, ascendientes, descendiente o sus representantes, según el Art. 172, ordinal cuatro del Código del Trabajo. Así también contra compañeros, subordinados y clientes, proveedores de la Empresa.
29. Causar accidente graves por negligencia o imprudencia durante la jornada de labor y dentro de las instalaciones de la Empresa.
30. Originar agresiones verbales o físicas a sus compañeros de trabajo o cualquier autoridad de la Empresa.
31. Dedicarse a hacer préstamo con usura al personal de la Empresa.

Art 32. RENDIMIENTO:

Cuando el rendimiento del Colaborador Trabajador sea inferior al estándar fijado por la Empresa esta se entenderá como falta de eficiencia voluntaria; casual que permitirá a la Empresa dar por terminada la relación laboral, previo Visto Bueno de Inspector del Trabajo y de conformidad con la Ley. Alegando ineptitud manifiesta del Colaborador respecto de la ocupación y labor para la cual se comprometió.

Para ello se procederá de la siguiente manera:

1. El Jefe de Área informara por escrito tanto al Colaborador como al Dpto. De Recurso Humanos a cerca del bajo rendimiento del trabajador, solicitándole que mejore en un lapso de diez días.
2. Se le anticipara que de no mejorar en los próximos diez días su rendimiento, se procederá a dar por terminadas las relaciones laborales en sujeción del trámite previsto por la ley.
3. El Dpto. de Contabilidad enviara copias de estas comunicaciones al Inspector del Trabajo.

Art 33. ATRASOS:

Los atrasos serán sancionados de la siguiente manera:

La primera vez con multa, que no excederá del 10% de la remuneración base diaria que perciba el sancionado; La Segunda vez dentro del mismo periodo mensual, igual al caso anterior, más un llamado de atención escrito certificado por la Inspectoría del Trabajo;

La tercera vez en el mismo mes, igual que el caso anterior.

La persistencia o la regularidad de la falta en varios meses será motivo para terminar la relación laboral

Art 34. FALTAS DE ASISTENCIA:

En caso de haber repetidas e injustificadas faltas de asistencias o de puntualidad, se procederá de acuerdo a lo dispuesto en el art. 54 y el art.172 numeral 1 del Código del Trabajo Vigente.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Art 35. MULTAS POR DESPERDICIO DE MATERIA PRIMA:

Cuando la materia prima sea desperdiciada por el Colaborador, este será sancionado. La prima vez, con un equivalente de hasta 10% de su salario base; la segunda vez, con una multa similar más un llamado de atención por escrito certificado por la Inspectoría del Trabajo; La tercera vez se considera su separación definitiva de La Empresa.

Art 36. DEMORA PARA COMENZAR EL TRABAJO:

La demora indebida para iniciar el trabajo luego de haberse marcado la hora de entrada respectiva, será sancionada en la misma forma que la establecida para la falta de puntualidad. Estas se consideraran como faltas de disciplina o desobediencia graves al presente Reglamento Interno.

De igual manera, se procederá con la demora en la reiniciación de las labores durante y después de los periodos de descanso por alimentación.

CAPITULOIX

LAS VACACIONES

Art 37. FIJACION DE CALENDARIO:

La Empresa se reserva el derecho de fijar la fecha en la que los Trabajadores, a partir del primer año de servicio, se elaboraran un calendario de vacaciones con las fechas en las que los Colaboradores harán uso de este derecho.

De acuerdo al Código del Trabajo La Empresa se reservara la facultad de definir la fecha en la que se ha de gozar de las vacaciones; particular que será indicado al Trabajo por escrito. Si las necesidades de la Empresa así lo exigieren, esta podrá posponer el calendario acorde con la circunstancia imprevista que se presenten en la actividad propia de la Empresa: desocupación en una o más fuente de trabajo, época en la que la operación disminuya de su operación normal u otras.

La Empresa de acuerdo a la Ley, fijara los periodos vacacionales anticipada o posteriormente, según sus requerimientos.

Art 38. VACACIONES ANUALES:

Todos los Colaborador tienen derecho a gozar anualmente de las vacaciones establecidas en la ley , esto es quince días de descanso incluidos los días no laborables por cada año de servicio cumplido.

Gozaran además de las vacaciones adicionales conforme lo estipulado en el Art. 69 del Código del Trabajo.

Art 39. ELECCION DE VACIONES O PAGO:

La elección entre el descanso o el pago en dinero de los días de vacaciones adicionales corresponderá únicamente al Empleador, Art. 70 del Código del Trabajo.

Art 40. FECHA DE PAGO DE VACACIONES:

La Empresa liquidara y pagara la remuneración correspondiente a vacaciones el día anterior a aquel en que el Colaborador deba gozar de la misma.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CAPITULO X

REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

Art 41. MODALIDAD DE PAGO

La empresa se comprometerá a buscar siempre la manera más segura y digna de cancelar los haberes correspondiente a sueldos, salarios, bonificaciones, beneficios de ley y demás obligaciones económicas a las que tengan derecho todos sus Colaboradores, siempre que esta no perjudique en ninguno de sus ingresos a los Trabajadores.

Art 42. PAGO

El pago se lo hará de acuerdo a lo convenio con los Colaboradores en dos pagos parciales. La remuneración se pagara directamente al Colaborador o a la persona que le autorice por escrito, previa comunicación a la Contadora o a la autoridad máxima de la Empresa.

En todo pago el Trabajador o su representante, firmará recibos en cuadros o comprobantes individuales o colectivos y tendrá derecho a recibir una copia del mismo. Cuando no supiere firmar pondrá su huella digital.

Art 43. VERIFICACION DEL PAGO:

Al recibir la remuneración el trabajador está obligado a comprobar la exactitud de lo pagado así como también a confrontar la veracidad de los cálculos hechos por la Empresa para el pago de sobre tiempos u otros. Si dentro del plazo de 24 horas, contados a partir de la recepción de la remuneración, este no presentare ningún reclamo al respecto, se presumirá que es correcta la liquidación y el pago realizado por la Empresa.

Art 44. TARJETA DE CONTROL:

Para efectos del pago íntegro de la remuneración que corresponde al Trabajador, es necesario que la respectiva tarjeta de control de asistencia, consten debidamente marcadas las jornadas de trabajo: las horas de entrada y salida al trabajo.

Art 45. ACTA DE FINIQUITO:

Cuando un Trabajador cese en sus funciones, recibirá el pago de su liquidación a través del Acta de Finiquito. Aclarando que para ello saneara sus cuentas antes de recibir el valor que le corresponda; es decir, se le descontarán los valores que adeude a la Empresa por préstamo, anticipos u otros.

De igual manera se procederá con los implementos y documentos entregados para el desempeño de sus funciones

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CAPITULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

Art 46. QUEJAS Y RECLAMOS:

Todo Colaborador tiene perfecto derecho a elevar un reclamo o consulta al jefe correspondiente, así como a ser atendido con predisposición positiva.

Art 47. TRAMITE DE RECLAMACION:

El Trabajador que se crea asistido del derecho de reclamar o consultar , deberá presentar su reclamo o consulta al jefe inmediato , quien resolverá el caso sin dilación y con predisposición positiva , siempre que el asunto que conoce y trata este dentro de sus atribuciones ; debiendo además dicho funcionario , hacer conocer del particular a la autoridad máxima.

Si la situación presentada por el Colaborador es de aquellas cuya resolución es privativa a la autoridad máxima, al funcionario que ha recibido la consulta o reclamo del Trabajador la hará llegar esta su resolución.

Art 48. ACERCA DEL UNIFORME:

Los Colaboradores están obligados a vestir el uniforme, durante las horas de trabajo y dentro de las instalaciones o dependencias de la Empresa; respetando siempre las instrucciones que se impartan en cada caso para el efecto.

Art 49. USO DEL UNIFORME E IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD:

De conformidad con lo dispuesto en el artículo anterior, el Trabajador que debiendo vestir su uniforme, no lo hiciera será multado con el 3% del salario base de acuerdo al presente Reglamento Interno. De igual manera se procederá con quienes no utilicen los implementos de seguridad dotados; multa que será independiente a la anterior.

En caso de que el Colaborador reincidiera en dicha falta en un mismo mes o que esta se volviera repetitiva en varios meses, se considerara como desobediencia o indisciplina graves al presente Reglamento Interno de Trabajo.

Se aplicaran iguales sanciones en caso de que un Trabajador, por causas atribuibles a este, vistiese un uniforme sucio, descocido, roto o en general, en mal estado.

Tanto los uniformes como los equipos serán renovados por la Compañía de acuerdo al Contrato Colectivo vigente o cuando fuere necesario, con la presentación previa de los ya utilizados. En caso de extravió o daño, el Colaborador tendrá que cubrir el valor correspondiente.

Art 50. PERSONAL QUE MANEJA DINERO, VALORES Y/O BIENES DE LA EMPRESA:

Los Colaboradores que tuvieren a su cargo dinero, valores, vehículos, bodegas, o bienes de la Empresa tales como cajeros, pagadores, bodeguero, vendedores, mensajeros, etc., son personal y pecuniariamente responsable de toda pérdida o deterioro de los bienes, a excepción aquella que provengan de caso fortuito o fuerza mayor legalmente comprobados.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Art 51. CAUSION:

La Empresa podrá exigir a los cajeros, bodegueros, pagadores, vendedores, compradores, choferes, etc., que previamente al desempeño de sus cargos suscriban una caución de responsabilidad por sus funciones.

Art 52. ENTREGA RECEPCIÓN DE BODEGAS:

Al recibir o entregar las bodegas, los Bodegueros firmaran su aceptación al inventario de recepción física de todos los materiales, repuestos, herramientas, maquinas, combustible, etc., que recibieren a su cargo y responsabilidad, así como de los posteriormente recibieren en ordenes de ingreso a bodega.

Deberán entregar firmado el comprobante de recepción de materiales en bodega y solamente los egresaran con la orden debida mente firmada por el funcionario autorizado y con la firma de recepción de quien los retire los materiales.

Se entenderá que el bodeguero ha recibido las herramientas, materiales, equipos, etc., en el mismo estado en que las entrego a los Colaboradores de la Empresa, de lo contrario deberá constar como novedad dentro del día que esta se produjo.

Art 53. AUDITORIAS:

Los bodegueros, cajeros, pagadores, vendedores, etc., estarán obligados a sujetarse a las fiscalizaciones que ordene la Empresa, ya sean estas planificadas o sorpresa. Suscribirán el acta con los fiscalizadores, una vez realizada la constatación de las existencias físicas en el caso de las bodegas, y el correspondiente arqueo en el caso de cajeros, pagadores y vendedores.

Art 54. FALTANTES O DETERIOROS:

En el caso de faltantes o deterioros imputables al bodeguero, cajero, pagador, vendedor y otros casos en que los Colaboradores no cumplieren con los deberes y obligaciones establecidos específicamente para ellos, la Empresa a más de las sanciones de esta Reglamento Interno, podrá proponer las acciones civiles y penales que la Ley estipula para estos casos.

Art 55. PRESTAMOS:

Para el caso de los préstamos interno de la Empresa el Colaborador, deberá someterse a las políticas y Reglamento Interno fijada para este beneficio.

Art 56. REPRESENTANTE DE LA EMPRESA:

De conformidad con los reglamentos de la Empresa, el único representante legal de la Empresa es el señor **VICTOR HUGO DURAN SALAZAR** propietario de la misma, y en su ausencia las personas que hubiera recibido poder legalmente otorgado para el efecto de conformidad con la Ley.

Art 57. FACULTAD DE CONTRATAR, ASCENDER Y OTRAS:

Consecuentemente con el artículo inmediato anterior y por expresa disposición el propietario de la Empresa, él es el único autorizado para contratar un trabajador, para

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

conceder ascensos y aumentos de remuneraciones y para dar por terminado sus contratos de trabajo.

Art 58. AVISOS Y COMUNICACIONES:

Toda instrucción o aviso general que interese a uno o más Colaboradores, serán comunicados verbalmente o por escrito y colocado a la vista de los Trabajadores en lugares notoriamente visibles mediante el uso de carteleras. Información que permanecerá en exhibición por el tiempo necesario hasta que sea cumplida, notificada, cancelada o superada debidamente por otra.

La circunstancia de no haberse informado de una circular, instructiva o documento equivalente, no exime al trabajador de responsabilidad por el incumplimiento de las obligaciones pertinentes.

El colaborador que destruya, altere o suprima indebidamente, sin orden competente los avisos y publicaciones a los que se refiere el presente artículo, cometerá falta grave y podrá ser separado de la Empresa previo el trámite legal correspondiente.

Art 59. SUBORDINACIÓN:

Los Colaboradores que tengan a su cargo secciones o departamentos, responderán por su buen funcionamiento, así como por la distribución del trabajo entre sus subalternos, a quienes exigirán que se acaten la disposición que se impartan. El caso de encubrimiento a un colaborador se constituirá en una falta grave a la Empresa y será causa para dar por terminado la relación laboral.

Art 60. REFORMAS:

La Empresa se reserva el derecho de presentar a la dirección General del Trabajo las modificaciones y/o reformas necesarias al presente Reglamento Interno cuando se lo estimare conveniente.

Art 61. DISPOSICIONES DEL CODIGO DEL TRABAJO:

Quedan incorporadas al presente Reglamento Interno todas las disposiciones del Código del Trabajo y las reformas que en lo posterior se hagan en el mismo.

Art 62. DIFUSIÓN:

La Empresa entregara una copia del presente Reglamento Interno suscrito por Director del Trabajo a cada uno de los Colaboradores.

Art 63. FECHA DE VIGENCIA:

El presente Reglamento Interno de trabajo entrara en vigencia a partir de la fecha de aprobación de la Dirección General del trabajo

Víctor Hugo Durán Salazar
PROPIETARIO NUTRALIM.

EMPRESA “NUTRALIM”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

**REGLAMENTO DE SEGURIDAD
E HIGIENE INDUSTRIAL
DE LA EMPRESA NUTRALIM.**

**REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL
DE LA EMPRESA “NUTRALIM”**

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 441 del Código del Trabajo vigente y el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, expedido mediante Decreto Ejecutivo NO. 2393 publicado en el Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, que entrara en vigencia luego de la respectiva aprobación por parte de la Dirección General del Trabajo.

CAPITULO I

REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO

OBJETIVOS

- Art 1.1** Disponer y ordenar las condiciones de máxima seguridad para el desarrollo de las actividades de la empresa y sus trabajadores.
- Art 1.2** Salvaguardar la vida, salud e integridad física de los trabajadores de la empresa, y de toda persona que esté dentro de las instalaciones por razones derivadas de sus relaciones con la misma.
- Art 1.3** Proteger las instalaciones de la Empresa, con el objeto de garantizar las fuentes de trabajo y mejorar la productividad.
- Art 1.4** Propiciar entre los trabajadores un ambiente de comodidad y bienestar que contribuya a un efectivo rendimiento en la labor que desarrollan.
- Art 1.5** Concientizar a los trabajadores sobre la importancia y la necesidad de la correcta utilización de cada uno de los elementos de seguridad asignados para las diferentes labores.
- Art 1.6** Cumplir con todas las disposiciones legales y reglamentarias en materia de seguridad, salud e higiene industrial.
- Art 1.7** Obtener todas las ventajas derivadas de un adecuado régimen de seguridad industrial.

CAPITULO II

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA

- Art 2.1** La Empresa proveerá y cuidara la seguridad local en sus instalaciones y equipamientos de tal forma que suministren una razonable y adecuada protección a sus trabajadores, contra accidentes que afecten su vida, salud e integridad física.
- Art 2.2** Entrenar a sus trabajadores en el manejo de la maquinaria, herramientas, equipos, etc. Y concientizarlos permanentemente respecto a los riesgos a que se encuentran expuestos, en relación a su ocupación, adoptando las medidas necesarias para evitar accidentes y/o enfermedades derivadas de su actividad.
- Art 2.3** Programar cursos y charlas relacionadas con la seguridad e higiene del trabajo. Colocar afiches, letreros, señales o cualquier otro medio que llame la atención de los trabajadores en las zonas de peligro, las partes en movimiento de la maquinaria y que demandan la colaboración de lo mismo.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- Art 2.4** La Empresa proporcionará a los trabajadores los equipos de protección personal que requieran según su actividad que desempeñen, tal como: cascos de seguridad, anteojos protectores, guantes, zapatos, etc.
- Art 2.5** La Empresa proveerá al personal de los medios adecuados para su higiene personal y limpieza de los lugares de trabajo. Igualmente se proporcionara facilidades para que tengan un ambiente adecuado durante sus horas de alimentación y descanso.
- Art 2.6** La Empresa tomara las medidas necesaria para que las recomendaciones del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo se cumplan.
- Art 2.7** Entregar un ejemplar del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial a cada trabajador luego de su contratación para que sea estudiado debidamente.

CAPITULO III

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- Art.3.1** Los trabajadores de la empresa están obligados a cumplir con las disposiciones previa aprobación por parte de la Dirección General del Trabajo del presente Reglamento y las normas complementarias que puedan dictarse a futuro, así como a colaborar en su aplicación.
- Art.3.2** Los trabajadores que laboran en máquinas o ambiente especiales donde existan riesgos, están obligados a usar los equipos de seguridad puestos a su disposición. Además el equipo de protección personal o colectiva no debe ser alterado, ni modificado.
Cualquier accidente que se produzca por incumplimiento de una disposición impuesta, será de exclusiva responsabilidad del trabajador y será sancionado según el artículo 172 del Código del Trabajo.
- Art.3.3** Durante la labor diaria todo trabajador está obligado a protegerse a sí mismo y a sus compañeros contra toda clase de accidentes.
- Art.3.4** Los trabajadores están obligados a realizar toda acción conducente a prevenir accidentes de trabajo y a informar inmediatamente a su Jefe inmediato o a los miembros del Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo, sobre cualquier defecto en las instalaciones, equipos y herramientas que puedan causarle lesiones.
- Art.3.5** A fin de prevenir los accidentes el trabajador está obligado a:
- a) Usar equipos de seguridad, tales como zapatos, guantes, anteojos, cascos, respiradores, orejeras, según requerimientos del área de trabajo.
 - b) No regresar al trabajo después de haber estado enfermo o lesionado, sin la autorización del médico del IESS.
 - c) No distraer la atención de otro trabajador en forma que lo exponga a un accidente.
 - d) Conservar el lugar donde trabaja ordenado y limpio en todo momento.
 - e) No dejar desperdicios, materiales o herramientas, en lugares que puedan ocasionar accidentes a otros compañeros.
 - f) No quitar los resguardo de seguridad a las maquinas si no cuando lo autorice, por circunstancias especiales, jefe correspondiente.
 - g) Leer los avisos de seguridad.
 - h) No fumar ni prender fuego en los sitios donde están prohibido hacerlo.
 - i) No poner en movimiento maquinarias hasta no estar seguro de que no hay peligro para otros trabajadores o instalaciones.
- Art.3.6** Todo accidente de trabajo, por leve que sea, deberá ser informado al jefe respectivo de inmediato o más tardar durante la jornada de trabajo en que ocurrió el accidente

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

y el jefe inmediato informara por escrito en la hoja **Informe de Accidente de Trabajo** al Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo.

- Art.3.7** Servicios Sanitarios.- Los baños y servicios higiénicos están instalados en resguardo para la salud e higiene de los trabajadores y para precautelar el contagio con virus o bacterias a los productos que manipulan, por lo tanto su uso es obligatorio.
- Art.3.8** Todo trabajador deberá utilizar la ropa de trabajo y el equipo de protección personal que la Empresa le entregue, las mismas que seguirán siendo de propiedad de la Empresa; y que no podrán ser vendidos, canjeados o sacados fuera del recinto laboral por el trabajador, salvo que el trabajador así lo requiera y con la autorización del Jefe máximo.
- Art.3.9** Cuando hubiere reposición de los equipos de protección personal y de la ropa de trabajo así como del cese de las labores, el trabajador estará obligado a devolver a la Empresa dichos equipos.
- Art.3.10** El trabajador deberá conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni de lo ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción de conformidad con lo que dispone El Art.44 literal b) del Código del Trabajo y el Art.13, numeral 3 del Decreto Ejecutivo NO. 2393, publicado en el Registro Oficial No. 565, de fecha 17 de noviembre de 1986.
- Art.3.11** El Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo deberá asistir a los eventos de capacitación en materia de Seguridad e Higiene que fueren organizados por la Empresa, previa autorización de sus jefes respectivos.

DE LAS SANCIONES

- Art.3.12** La Empresa se encuentra bajo el régimen de sanciones que establece las disposiciones legales vigentes.
- Art.3.13** Los trabajadores que no cumplan con los establecido en el presente reglamento y demás disposiciones complementarias relacionadas con la seguridad, salud e higiene, serán sancionados por el Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo de acuerdo a la gravedad de la falta y según lo estipulan las disposiciones vigentes.
- Art.3.14** Se tomarán medidas disciplinarias contra los trabajadores que a sabiendas persistan en llevar a cabo prácticas inseguras o peligrosas para él, sus compañeros o para la Empresa. Dichos casos serán vistos, estudiados y calificados por el Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo.
- Art.3.15** Las sanciones que podrá aplicar la Empresa, de acuerdo a la gravedad de la falta serán:
- a) Amonestación verbal hasta dos veces; y
 - b) Amonestación escrita hasta dos veces.
- Art.3.16** Los trabajadores podrán ser sancionados con despido de la Empresa cuando incurra en faltas a los reglamentos de Seguridad e Higiene Industrial de la Empresa, según establece el Art. 172 numeral 7 del Código del Trabajo.
- Art.3.17** Las sanciones que se apliquen son sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal que pudieran originar los actos sancionados.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CAPITULO IV

EL COMITÉ DE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO, ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

DE SUS OBJETIVOS:

- Art.4.1** El Comité tendrá como objetivos básicos: ser elemento consultivo para asesorar y recomendar a la Empresa en el campo de la Seguridad e Higiene del Trabajo, las actividades orientadas a la eliminación de riesgo, prevención de accidente y protección de la salud de los trabajadores, como de las instalaciones y equipos de la Empresa.
- Art.4.2** Sus actividades las realizará, en estrecha relación el organismo operativo y administrativo que existen dentro de la estructura orgánica de la Empresa.
- Art.4.3** El Comité se abstendrá de intervenir dentro de la Empresa o en representación, en actividades políticas, religiosas, sindicales, etc. Por ser estas ajenas a sus fines.

DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

- Art.4.4** El Comité de Seguridad e Higiene del Trabajo estará integrado por un representante de los trabajadores y un representante del sector empleador, con sus respectivos suplentes, todos ellos serán elegidos mediante votación escrita y durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos.
- Art.4.5** Los miembros del Comité deberán ser personas vinculadas con las actividades técnicas de la empresa y deberán reunir los siguientes requisitos:
- a) Ser mayores de 18 años de edad.
 - b) Saber leer y escribir.
 - c) De preferencia, tener conocimiento de Prevención de Accidentes de Trabajo o Seguridad e Higiene Industrial.
- Art.4.6** Presidirá las sesiones el Presidente del Comité. Tanto el Presidente como el Secretario serán elegidos de entre los Representantes principales de la Empresa y de los Trabajadores, de conformidad al estipulado en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente del Trabajo. De toda sesión se levantará un acta, que será firmada conjuntamente por el Presidente y por el Secretario.
- Art.4.7** En el funcionamiento del Comité deberá haber continuidad; cualquier cargo que quedara vacante será cubierto de inmediato por el suplente correspondiente hasta que complete el periodo restante.
- Art.4.8** El Comité sesionará ordinariamente una vez por mes, el último día de labores y extraordinariamente, cuando ocurriera algún accidente grave de trabajo. La reunión será en las horas laborales y sus miembros no tendrán retribución económica alguna. Si a las sesiones del Comité no pudiera asistir el delegado principal, el mismo deberá coordinar con su suplente para que el reemplace en la reunión.
- Art.4.9** Los cargos quedarán vacantes por las siguientes causas:
- a) En caso de muerte.
 - b) Por renuncia al trabajo.
 - c) Por renuncia al Comité debidamente justificado.
 - d) Por inasistencia injustificada a tres sesiones consecutivas o cuatro alternadas.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- e) En caso de que la persona se haga acreedora a una sanción grave.

Art.4.10 Al término de cada sesión se levantara el acta respectiva, la misma que se transcribirá y se le entregara a cada miembro del Comité y se archivara la original en su respectivo archivo.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDAD

Art.4.11 El Comité tiene como función proporcionar la participación activa de todos los trabajadores en las labores de Seguridad e Higiene del Trabajo que se dispongan, dentro de la Empresa.

- a) Investigar las causas de todos los accidentes que ocurran en la Empresa.
- b) Hacer recomendaciones pertinentes para evitar la repetición de lo mismos.
- c) Hacer inspecciones periódicas en las instalaciones, maquinarias y equipos de la Empresa en función de la seguridad, salud e higiene.
- d) Hacer recomendaciones para el mejoramiento de las condiciones de Seguridad e Higiene del Trabajo y verificar que se lleve a efecto las medidas acordadas y evaluar su eficiencia.
- e) Lograr la participación efectiva de todos los trabajadores en el fomento de la seguridad, mediante concursos, simulacros, entrenamientos, etc.
- f) Estudiar las estadísticas de los accidentes ocurridos en la empresa, cuyo registro y evaluación serán constantemente actualizados por la Empresa.
- g) Cuidar que todos los nuevos trabajadores reciban una adecuada formación sobre seguridad e higiene del trabajo.
- h) Cuidar que todos los trabajadores conozcan el reglamento interno de seguridad e higiene de la EMPRESA.
- i) Aplicar las sanciones correspondientes de acuerdo a la gravedad de la falta y según la especifique el presente reglamento y además disposiciones de la Empresa.
- j) Denunciar a la división de riesgo de trabajo de instituto ecuatoriana de seguridad social, todo accidente o enfermedad que pueda ocasionarse incapacidad o muerte del afectado, en caso que la empresa no hubiera reportado inmediatamente

Art.4.12 SON FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE.

- a) Hacer cumplir los acuerdos y disposiciones que adopte el Comité.
- b) Vigilar el cumplimiento del presente Reglamento y demás normas relativa de la seguridad e higiene de trabajo.
- c) Coordinar las funciones que le compete al comité con los organismos operativos y administrativos de la empresa.
- d) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias a solicitud de la mayoría de miembros del comité.
- e) Promover las capacitaciones propias de los demás miembros de comité.
- f) Representar al comité interna y públicamente
- g) El responsable del manejo del archivo del comité.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Art.4.13 SON FUNCIONES DEL SECRETARIO

- a) Ser nexo entre el presidente de comité y los miembros del mismo entre una y otra sesión.
- b) Actuar como secretario del comité.
- c) Coordinar los programas de capacitación y formación sobre seguridad e higiene de trabajo.
- d) Llevar un registro estadístico de los accidentes, así como los índices de frecuencia, gravedad, y costo de cada uno.
- e) Mantener un archivo de acta de las reuniones que desarrolle el comité de seguridad e higiene industrial.

CAPITULO V

PREVENCION Y PROTECCION CONTRA INCENDIO

Art.5.1 En toda el área de la planta se instalarán extinguidores apropiados de acuerdo al riesgo, con el fin de proteger a las instalaciones y materiales de las inmediaciones, de acuerdo a las Normas del Reglamento de Seguridad.

Art.5.2 Todos los trabajadores de planta y oficina recibirán instrucciones y entretenimiento en el uso de extinguidores de acuerdo al Reglamento de Seguridad vigente. Como norma general se utilizara las cargas antiguas, (antes de la carga) para realizar prácticas con el personal.

Art.5.3 Semestralmente se probara el sistema contra incendio, el mismo que se hará un simulacro con las brigadas contra incendio.

CAPITULO VII

ORDEN, ASEO, LIMPIEZA

Art.6.1 Los puesto y lugares de trabajo debe mantenerse limpios y cualquier derrame de aceites, grasas o residuos deben ser limpiados inmediatamente para evitar accidentes.

Art.6.2 De acuerdo a las reglas del SOL, se evitara todo equipo, material, herramientas o andamios que obstruyen el paso en los pasillos y escaleras, así como de desperdicio, tales como alambres, envases vacíos, residuos de metal de soldadura contra los cuales se pueden tropezar o resbalar en zona de trabajo.

Art.6.3 Todos los días se cumplirá con la limpieza en las zonas de trabajo. Los supervisores tomarán las medidas para cualquier otra limpieza de emergencia se efectuó durante el curso de las labores diarias entre cada limpieza de rutina.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Art.6.4 Los desperdicios y basura deben colocarse en tarros de basura destinados a este fin y que se encuentran ubicados en distintos puntos fijos de la planta, los cuales no deben ser llenados en exceso.

CAPITULO VIII

PROGRAMA DE CONTROL DE DESASTRES

Art.7.1 En caso de producirse un movimiento telúrico o una situación de alarma general, se procederá a detener inmediatamente las maquinas en movimiento y cortar el fluido eléctrico en el tablero general de la planta.

Art.7.2 El personal ante la situación de alarma general procederá a salir a las áreas libres y descampadas.

Art.7.3 En caso de incendio el personal procederá a combatir el fuego con los extinguidores apropiados.

CAPITULO IX

NORMAS GENERALES PARA PROTEGER LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

Art.8.1 Además de la observancia estricta de los señalado hasta aquí y lo que se estipula en lo referente a la higiene de trabajo y que de hecho protege la salud y la vida del trabajador, se deberá acatar las disposiciones del presente capitulo.

Art.8.2 Los servicio médicos que requieren los trabajadores estarán a cargo del IESS, en los riesgo y prestaciones correspondientes, en consecuencia los trabajadores se someterá a las normas establecida por el instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y demás afines.

Art.8.3 La empresa contara con un botiquín de emergencia debidamente dotado de medicamentos, equipos y además elementos necesarios para prestar los primeros auxilios en caso de emergencia y dolencia menores.

Art.8.4 Todo aspirante al ingresar a la empresa, deberá someterse obligatoriamente a los exámenes médicos y complementarios establecidos, previa la presentación de los requisitos y certificado de salud necesario para su contratación.

Art.8.5 Todo trabajador se someterá a los exámenes médicos sicológicos u otros necesarios a fin de detectar oportunamente cualquier signo o enfermedad o pérdida de su capacidad laboral y arbitrar las medidas necesarias.

Art.8.6 Se instruirá al personal sobre los primeros auxilios, esta capacitación es fundamentalmente en los lapsos de tiempo hasta llegar a una unidad médica.

Art.8.7 Las duchas, lavados y servicios higiénicos están instalado en desguardo de la salud e higiene de los trabajadores, por lo tanto su uso es obligatorio, así como la conservación de la limpieza y orden en instalaciones sanitarias.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Art.8.8 El agua para consumo de los trabajadores deberá cumplir con todas las normas de higiene, a fin de proveerla al personal, de conformidad con las normas pertinentes de seguridad e higiene del trabajo.

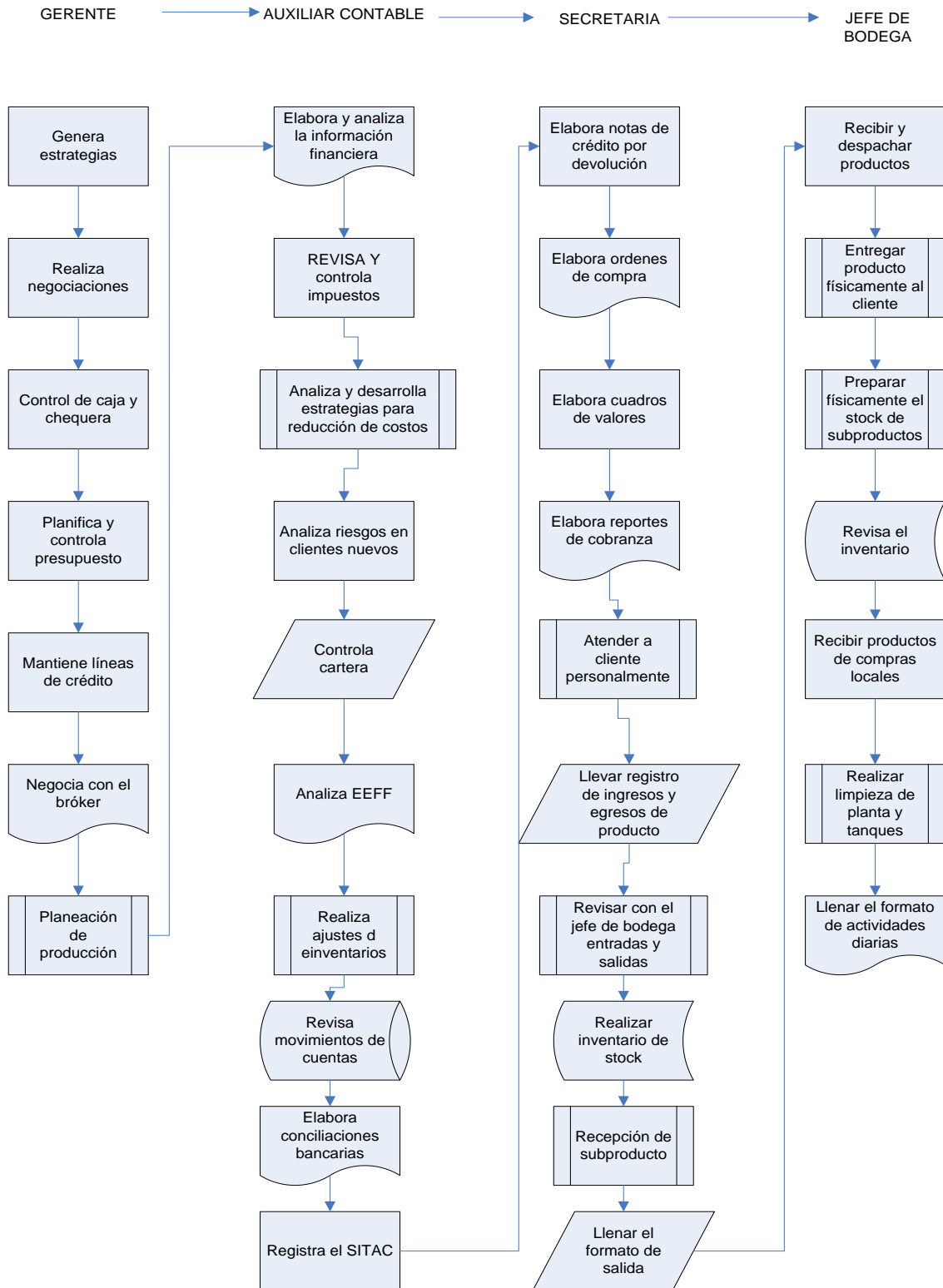
Art.8.9 No pueden ingresar a las instalaciones de la Empresa por ningún concepto, personas en general bajo el efecto de bebidas alcohólicas o estupefacientes.

Art.8.10 Las normas del presente Reglamento de Seguridad e Higiene del Trabajo son obligatorias tanto para el personal de la Empresa, cuanto para quienes la visitan.

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PROCESOS DE PERSONAL

NUTRALIM PROCESOS PERSONAL



EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

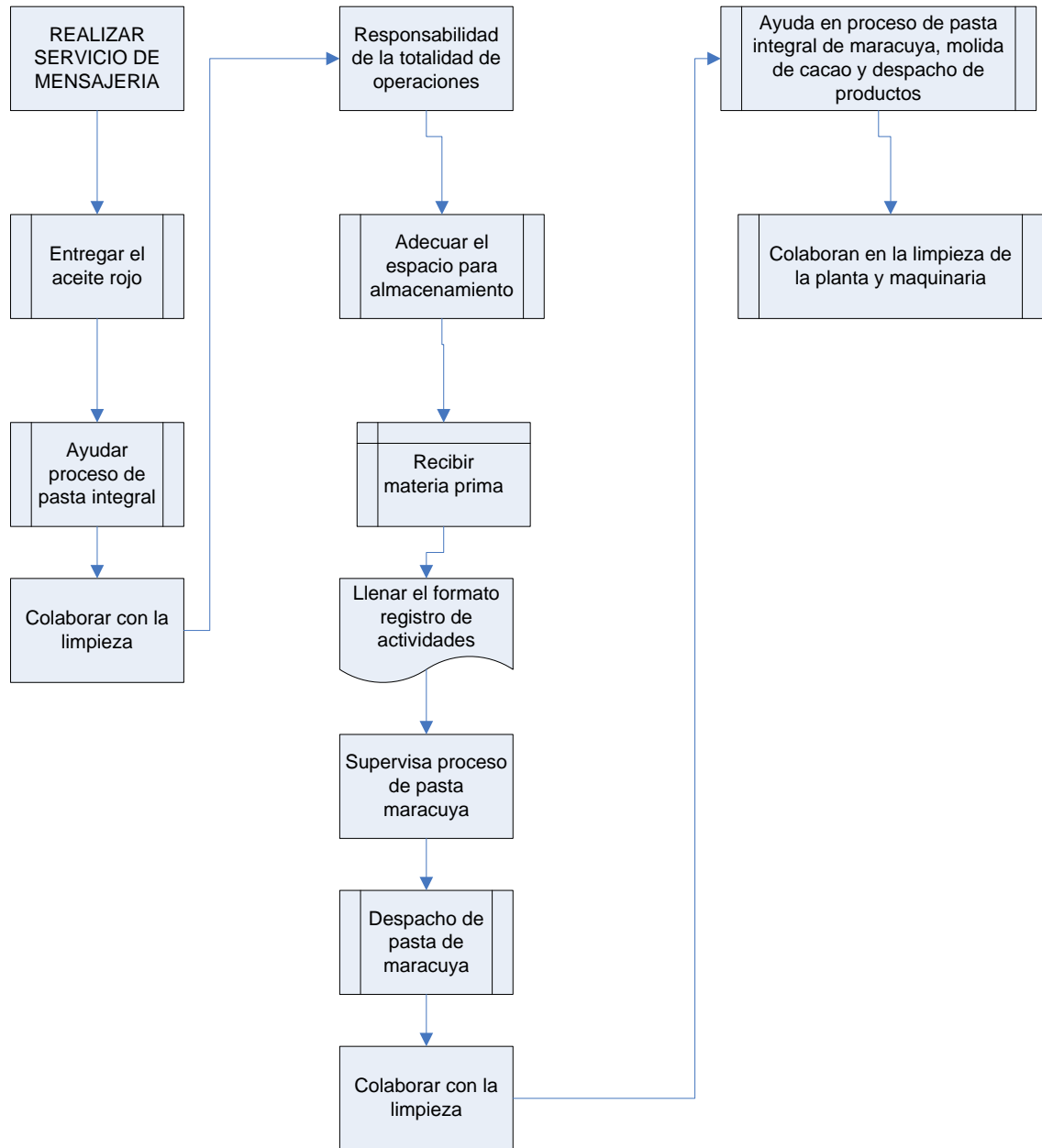
FLUJOGRAMA DE PERSONAL OPERATIVO

NUTRALIM OPERATIVO

AYUDANTE GENERAL

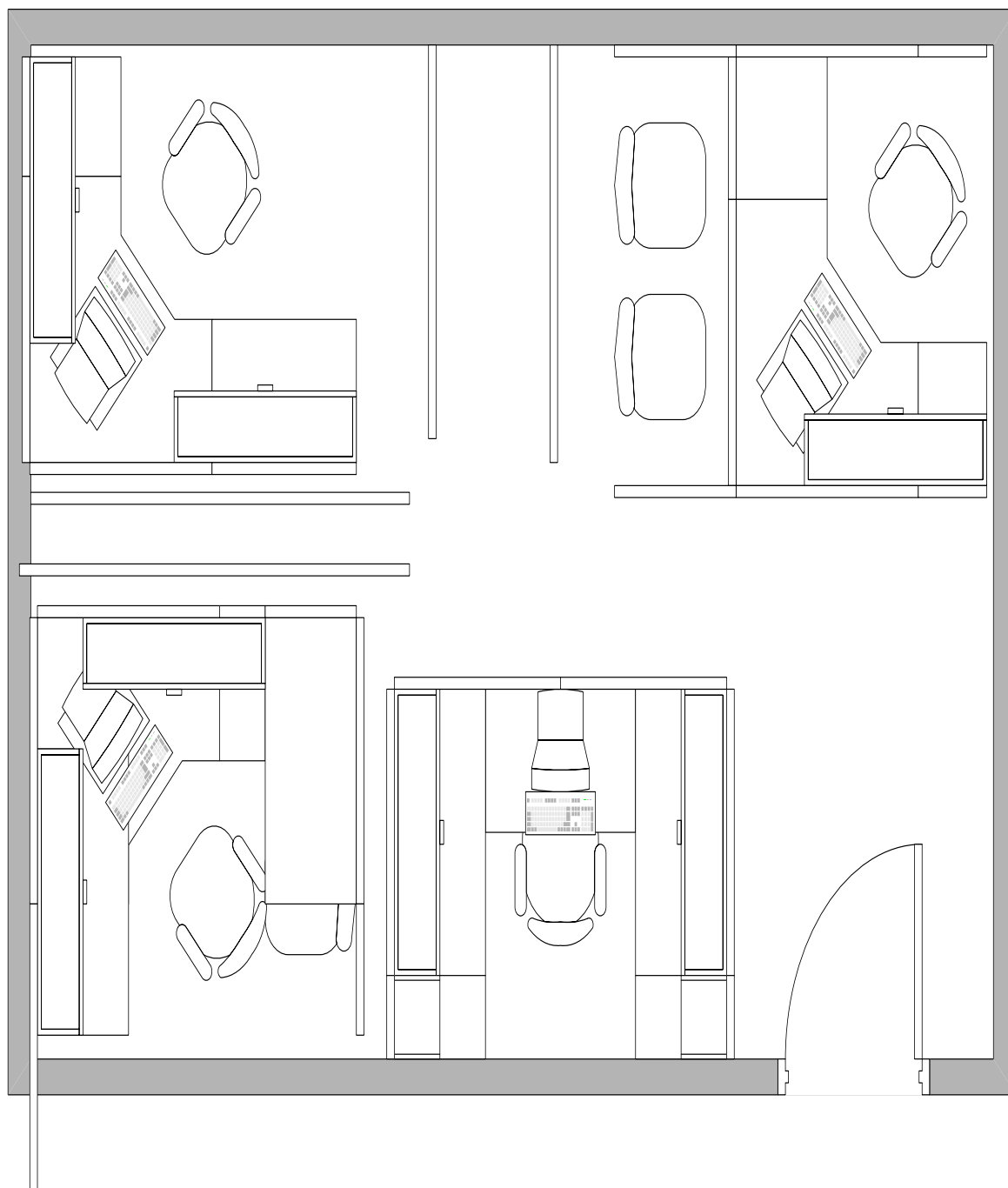
Ayudante de bodega

Ayudantes



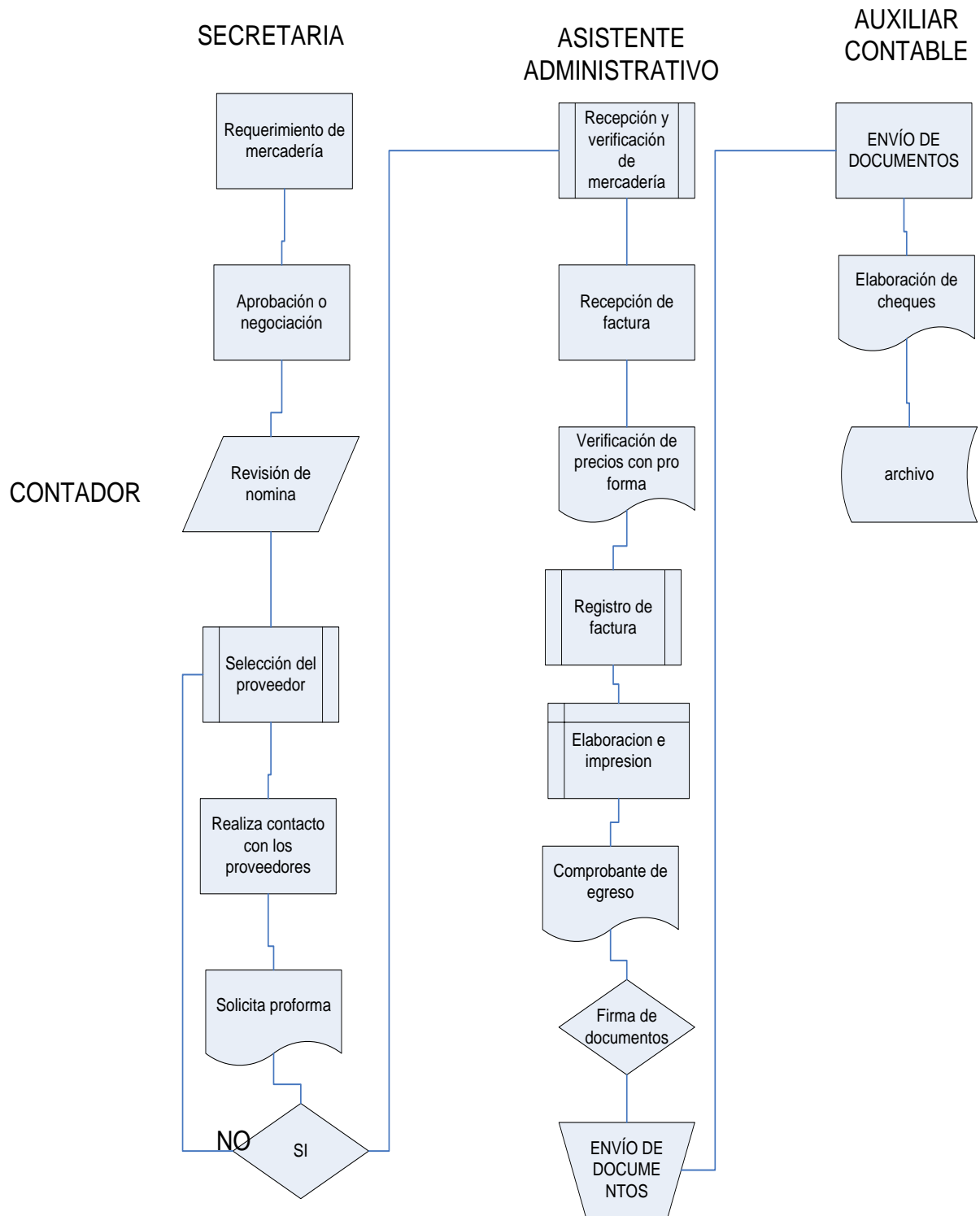
EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PERFIL DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS NUTRALIM



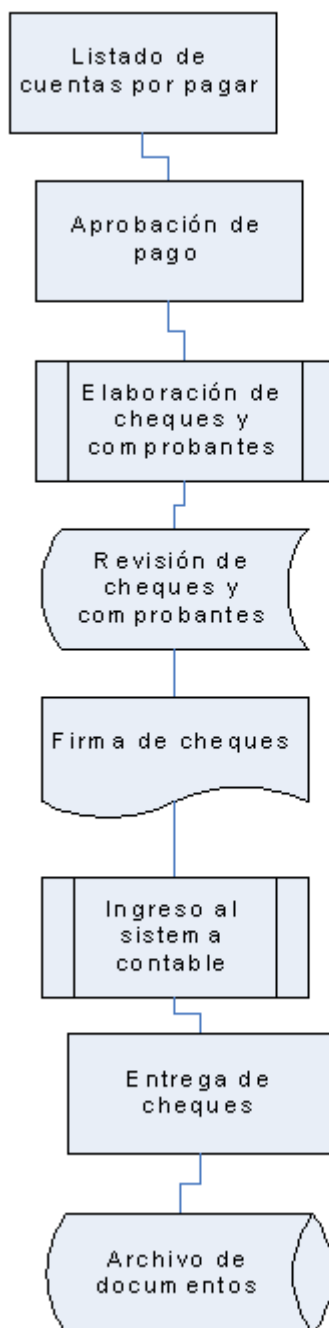
EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PROCESO DE CONTABILIDAD NUTRALIM



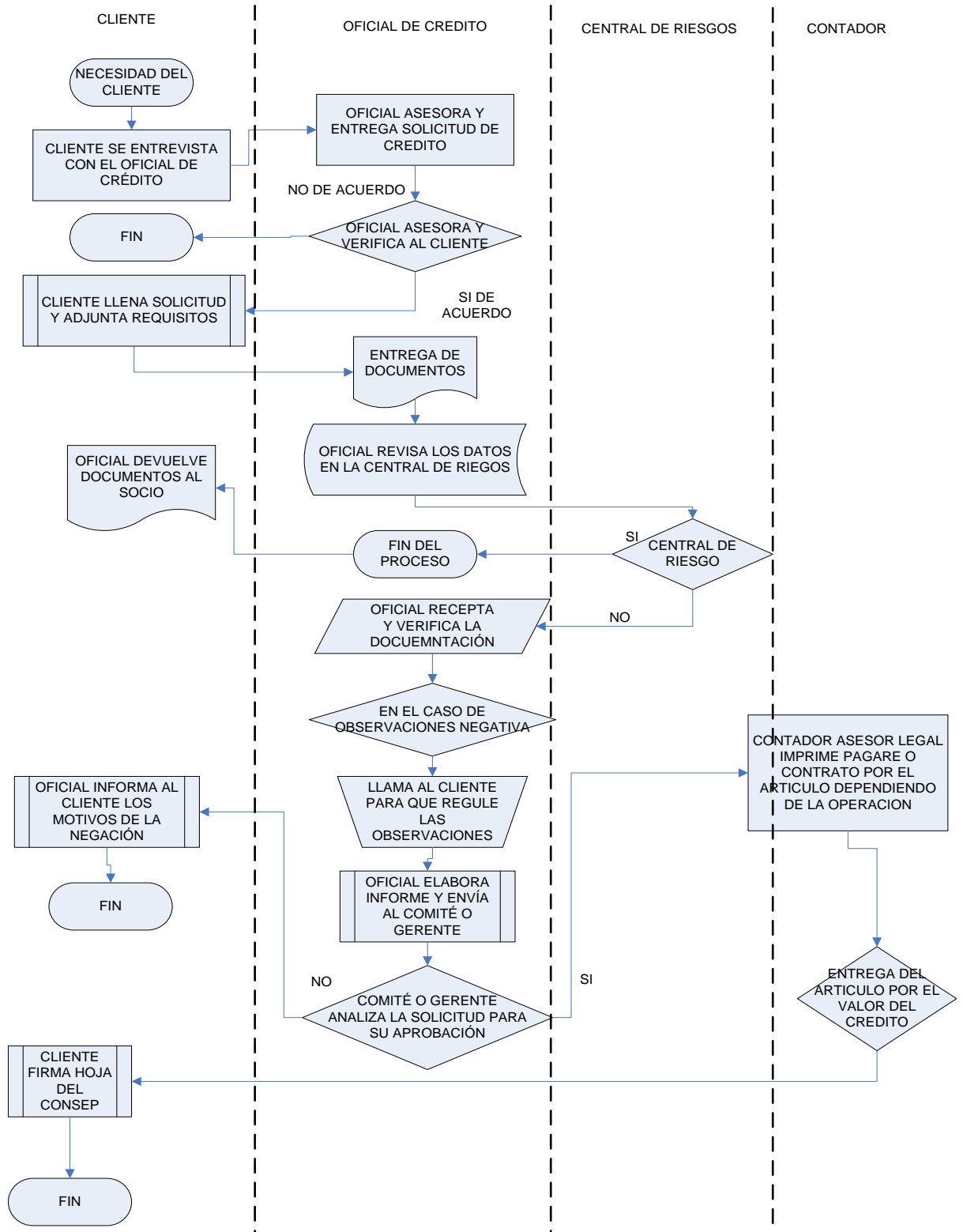
EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR NUTRALIM

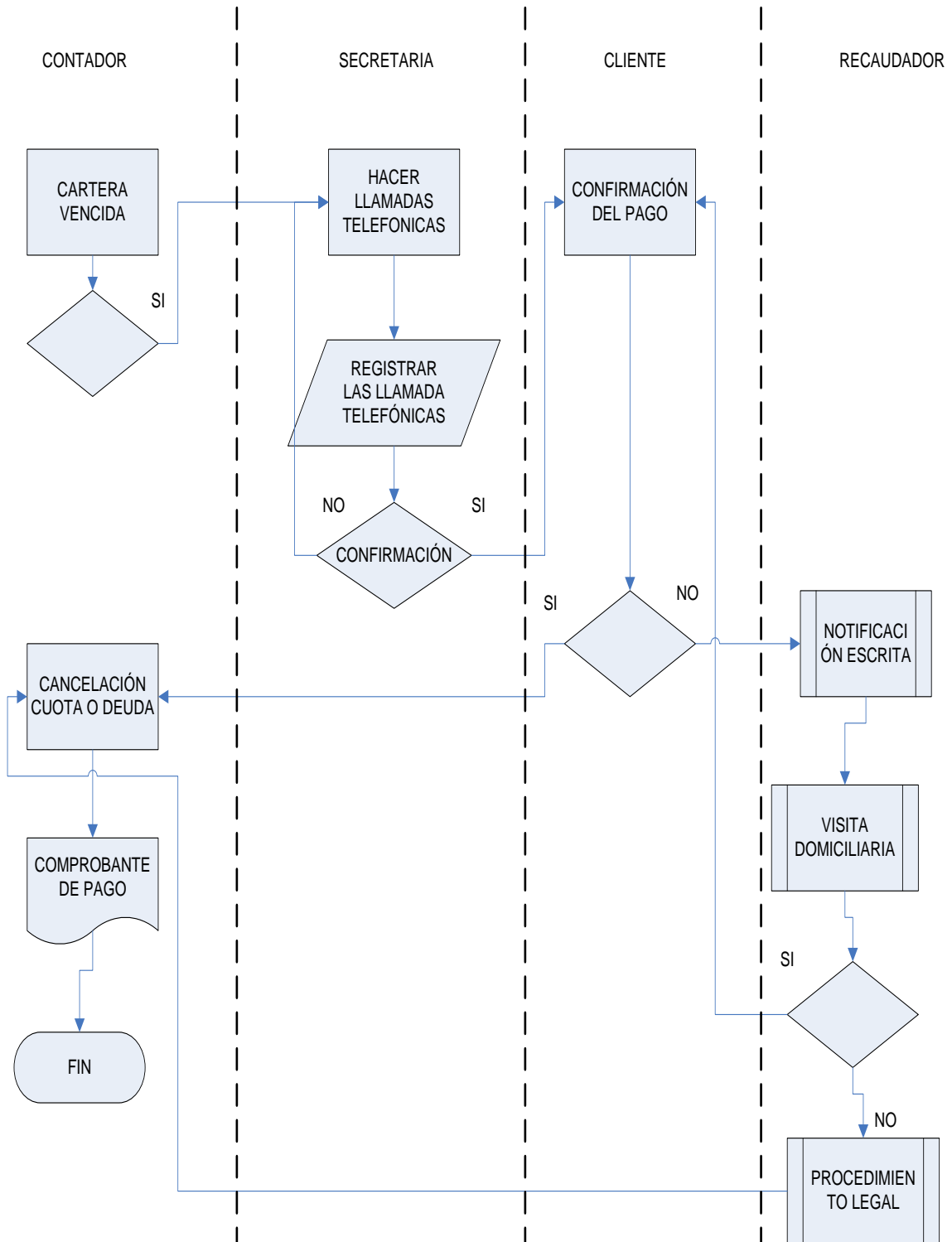


EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PROCESO DE CONTROL PARA ENTREGAR CRÉDITOS NUTRALIM

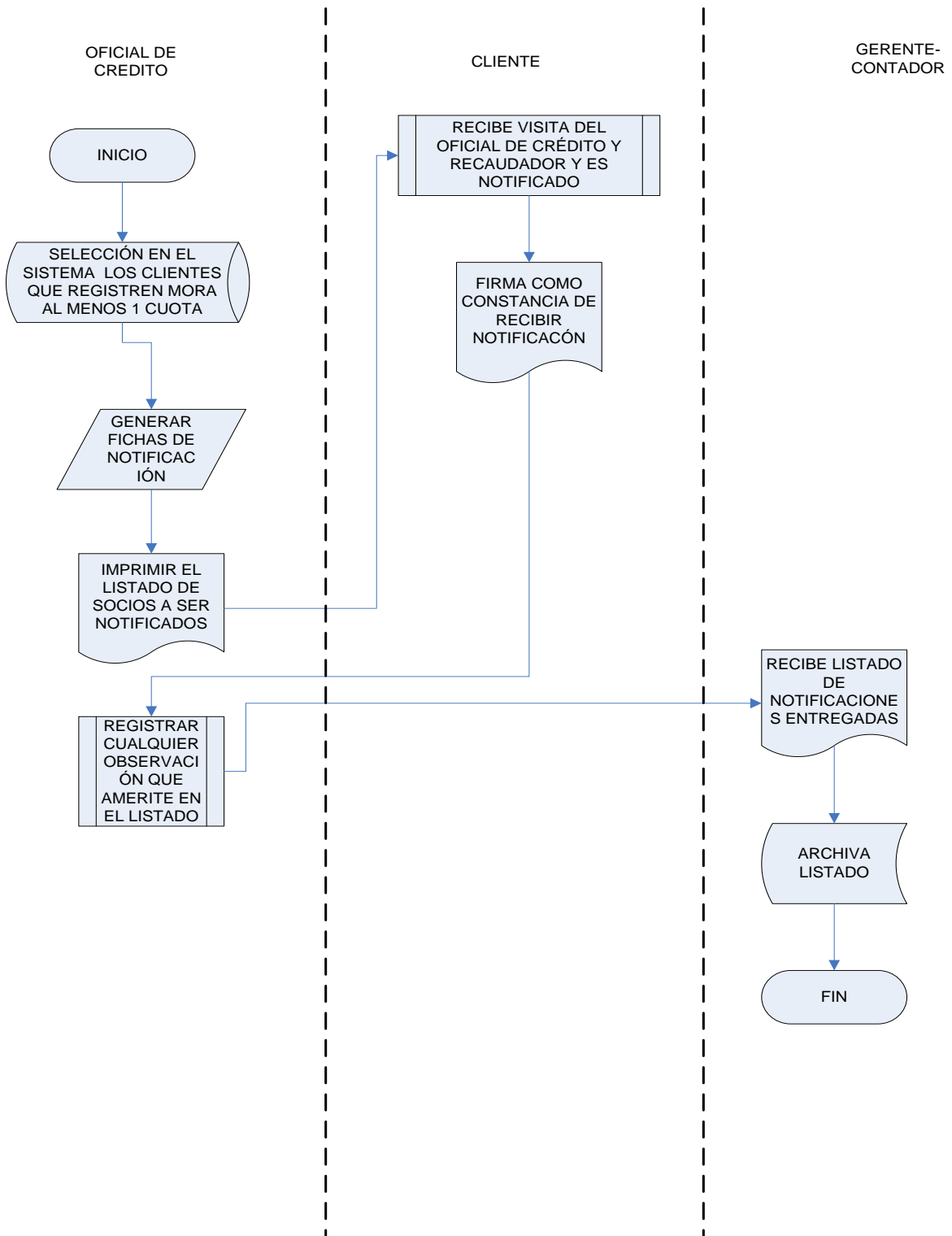


PROCESO DE CONTROL RECUPERACIÓN DE CARTERA



EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PROCESO INTERNO DE NOTIFICACIÓN DE CRÉDITO NUTRALIM



EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

PLAN ESTRATÉGICO NUTRALIM 2012-2015

#	Ámbito	Estándar	Proyectos	Nivel	Objetivos	Cronograma		Responsables e involucrados		Estrategias	Metas	% de Cumplimiento	Evidencia
						Inicio	Final	Responsables	Involucrados.				
1	1- Misión - Plan	1,1	Difusión de la Misión Visión y Plan Institucional	Planificación	Posicionar los elementos de la Misión Visión	ene-12	dic-15	Gerente	Colaboradores y clientes	Banners, Exposiciones, Informativos	1,- Fortalecer el conocimiento de la información de Misión, Visión y Plan.		Serie de Formación
2		2,1	Fortalecimiento de la participación en el plan	Planificación	Generar mayor participación en el desarrollo, difusión y evaluación de NUTRALIM	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Instrumentos de diagnóstico situacional	Garantizar el cumplimiento		Anillado de instrumentos
3		2,2 - 2,3	Evaluación del desarrollo del POA	Planificación	Cumplir con lo planteado en el POA	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Comunicación, Difusión, seguimiento, informes.	Cumplir más del 80 % de lo planificado		Estatuto, Reglamento, Normativos,
4	2, Administración y gestión	3,1 - 3,2	Aplicación expresa de la normativa	Planificación	Garantizar la efectividad administrativa y financiera	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Difusión, seguimiento, informes, propuestas.	Mejorar la aplicación de la normativa		
5		3,3	Generación de alternativas de comunicación interna que permita la coordinación de acciones de los actores	Planificación	Permitir la interacción entre las instancias centrales,	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Intranet, Internet, Videoconferencias.	Perfeccionar los mecanismos de comunicación y de interacción entre las diferentes instancias del orgánico funcional		
6		3,4-3,5	Fortalecer el desempeño, de investigación y vinculación con la colectividad	Planificación	Aplicar eficientemente el reglamento de investigación y de vinculación,	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Innovación continua	Participar colectiva e integral en la ampliación de reglamentación		

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

7	3,6	Fomento de la práctica de valores	Planificación	Cultivar la práctica de valores	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Aplicar el Código de Ética	Cumplir con la normativa de educación y práctica de valores	
8	4,1-4,2	Capacitación continua a directivos	Planificación	Fortalecer las acciones de directivos en el cumplimiento de sus funciones	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Maestrías	Obtener resultados de dirección y administración del centro	
9	5,1-5,4	Aplicación de las políticas de selección e ingreso de personal	Planificación	Seleccionar de manera adecuada el nuevo personal	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Diseño de las políticas de selección e ingreso.	Disponer de personal idóneo	
10	5,2-5,3	Motivación para el desarrollo profesional del personal administrativo	Planificación	Mejorar el ambiente y la disposición del trabajo,	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Seminarios, charlas dinámicas	Tener un grupo de empleados administrativos motivados en el cumplimiento de su trabajo	
11	5,5-5,6	Evaluación del desempeño y eficiencia del personal administrativo	Planificación	Diagnosticar semestralmente el desempeño y eficiencia del personal administrativo	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Encuestas, entrevistas	Identificar los errores en las acciones del personal administrativo	
12	5,6	Capacitación continua al personal administrativo	Planificación	Fortalecer las acciones del personal administrativo en el cumplimiento de sus funciones	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Pregrado, Posgrado, educación continua	Garantizar resultados de optimización y eficiencia por parte del personal administrativo del centro	

EMPRESA "NUTRALIM"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

13		6,1	Equipamiento adecuado maquinarias	Planificación	Disponer de una BODEGA, restaurante adecuado, instalaciones eléctricas con nuevo generador, Mantenimiento	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Equipamiento	Dar un servicio acorde a nuestra buena imagen como institución		
14		7,1-7,2-7,3	Ampliación de la Red inalámbrica de acceso a intranet e internet	Planificación	Contar con una red inalámbrica de una capacidad suficiente para el fácil acceso a la información	ene-12	dic-15	Gerente jefes	Colaboradores y clientes	Capacitación, equipamiento, difusión	Dotar de red inalámbrica para el fácil y versátil acceso a internet		