



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“Auditoría de gestión a las áreas de Recursos Humanos y Archivos de la Imprenta
«Monsalve Moreno Cía. Ltda.» de la ciudad de Cuenca, año 2010”**

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

Autor: Cumandá del Pilar Arévalo Pesántez

Directora: Eco. Miriam Alexandra Guajala Macas

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Econ.

Miriam Alexandra Guajala Macas

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 la estudiante: Cumandá del Pilar Arévalo Pesantez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Octubre de 2011

Econ. Miriam Alexandra Guajala Macas

TUTOR DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Cumandá del Pilar Arévalo Pesantez declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro 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”.

f.

Cumandá del Pilar Arévalo Pesántez

C.I. 010197512-6

AUTORÍA

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

.....

Cumandá del Pilar Arévalo Pesantez

C.I. 010197512-6

DEDICATORIA

A mi esposo e hijas que son el regalo
más grande que Dios me dio y por el
apoyo brindado para el desarrollo
de este trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Eco.

Miriam Guajala, Directora de Tesis
por su dedicación y apoyo.

De manera muy especial quiero darle mil
gracias a mi esposo Oswaldo, quien estuvo
junto a mí a cada instante del desarrollo
de mi carrera y de esta tesis.

También quiero expresar un agradecimiento
muy especial a Ximena Flores por el apoyo
brindado para el desarrollo de mis tareas
a lo largo de la carrera universitaria.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACION DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA	ii
ACTA DE DECLARACION Y CESION DE DERECHOS	iii
AUTORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	2
1.RESEÑA HISTÓRICA.....	3
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.2 BASE LEGAL	5
1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.	6
1.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA O DEPARTAMENTO.....	11
1.4.1 MISIÓN	12
1.4.2 VISIÓN	12
1.4.3 VALORES	12
1.4.4 OBJETIVOS	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEORÍCO DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.1 ANTECEDENTES A LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	15
2.2 CONTROL DE GESTIÓN.....	16
2.2.1 ELEMENTOS DE GESTIÓN.....	17
2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.3 AUDITORIA DE GESTION BASE CONCEPTUAL.....	18
2.3.1 DEFINICIÓN	18
2.3.2 PROPÓSITOS	18

2.3.3	OBJETIVOS	19
2.3.4	ALCANCE	19
2.3.5	ENFOQUE	20
2.3.6	RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	20
2.4	PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	21
2.4.1	FASE 1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR	21
2.4.2	FASE 2. PLANIFICACIÓN	22
2.4.3	FASE 3. EJECUCIÓN	23
2.4.4	FASE 4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	24
2.5	INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	24
2.5.1	DEFINICIÓN.....	24
2.5.2	OBJETIVOS	25
2.5.3	CARACTERÍSTICAS.....	25
2.5.4	PARÁMETROS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	26
2.5.5	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	27
2.6	HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	27
2.6.1	TÉCNICAS DE AUDITORÍA	27
2.6.2	MARCAS DE AUDITORÍA	28
2.6.3	PAPELES DE TRABAJO	29
CAPÍTULO 3		31
APLICACIÓN PRÁCTICA DE AUDITORIA DE GESTION		31
3.1.2	NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	33
3.1.3	INFORME VISITA PREVIA.....	34
3.1.4	CÉDULA NARRATIVA.....	38
3.1.5	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	43
3.1.6	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA	50
3.1.7	ANÁLISIS DE RIESGOS	67
3.2	FASE 2: PLANIFICACIÓN	83
3.2.1	MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	83
3.2.2	PROGRAMAS DE TRABAJO	86
3.3	FASE 3: EJECUCIÓN.....	88
ENCUESTAS REALIZADAS	P/T 004	95
ENTREVISTA REALIZADAS	P/T 004.....	101

ENTREVISTA	P/T 005	102
TÉCNICA DE OBSERVACIÓN	P/T 006	103
TÉCNICA DE OBSERVACIÓN	P/T 007	104
3.4 INFORME.....		114
CAPÍTULO 4.....		133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		133
4.1. CONCLUSIONES		134
4.2. RECOMENDACIONES		135
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA		136
ANEXOS		138

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación, describe el desarrollo de la Auditoria de Gestión efectuada a la empresa “Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda.”, y a través de la cual se evaluó los procesos administrativos, financieros y operativos de la institución, así como los diferentes procedimientos que se aplican en la misma, todo con el fin de determinar si la empresa cumple con los objetivos y metas establecidos. La investigación se encuentra estructurada en tres capítulos: el primero comprende una sucinta aproximación a la empresa auditada, detallándose aspectos como los antecedentes, la descripción de las actividades, la estructura organizacional y funcional, la Planificación estratégica, etc.; el segundo comprende un marco teórico-conceptual donde se hace una aproximación bibliográfica y crítica a los conceptos que serán recurrentes en el transcurso de la Auditoria de Gestión. El tercer capítulo incluye cada una de las fases de auditoria aplicadas a la empresa objeto de este estudio. Finalmente, e incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de toda la investigación, las que se presentan considerando las necesidades de los futuros investigadores, de los estudiantes y del público en general.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. Reseña histórica

La Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., inicia sus labores en el año de 1950 y opera bajo la dirección de José Monsalve Moreno y Rómulo Monsalve Moreno, dos jóvenes emprendedores que se decidieron crear una empresa destinada a la elaboración de cuadernos y textos en la ciudad de Cuenca convirtiéndose con el tiempo en una empresa muy prestigiosa dentro de la ciudad. Su experiencia de 56 años de trabajo, garantiza sus servicios, para la empresa el cliente satisfecho es una prioridad.

Monsalve Moreno Cía. Ltda., es una empresa dedicada a las Artes Gráficas con alta tecnología, rapidez y cumplimiento en este campo. Su inserción a las nuevas tecnologías como el internet le permiten mejorar su servicio de comunicación inmediata, pues las órdenes de compra o venta son despachadas con la rapidez que exigen los tiempos actuales, utilizando programas como: Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Quarkxpress, entre otros.

1.1 Descripción de la empresa

La Imprenta Monsalve Moreno tiene su matriz en la ciudad de Cuenca, y su dirección es en la Avenida Del Tejar y Calle del Pelileo esquina. Telefax 072-858800 - 072-857300

Gráfico 1

Ubicación de la Imprenta Monsalve Moreno



Fuente: Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda.

Imprenta y elaboración: El autor

La cartera de clientes se encuentra distribuida en todo el país, por lo que la empresa se halla comprometida con un sistema de mejora continua y cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil, y Ambato.

Cuadro N° 1

Cartera de clientes.

PROVINCIA	MEDIANA Y GRAN EMPRESA	MICRO EMPRESA
AZUAY	75 %	30 %
PICHINCHA	15 %	2 %
GUAYAS	10 %	2 %
TUNGURAHUA	45 %	40 %
LOJA – ZAMORA CHINCIPE – MORONA SANTIAGO	70 %	30 %

Fuente: Imprenta Monsalve Moreno
Elaboración: Cumandá Arévalo

La Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., ha combinado la especialización con la flexibilidad en los plazos y precios especiales por el mercado altamente competitivo que existe en la actualidad.

Los productos que ofrece va en atención a las pequeñas necesidades del negocio como: facturas, recibos, formularios, notas de pedido, guías de remisión, formularios; Trabajos de publicidad: Afiches, catálogos, etiquetas, habladores, carpetas; y Servicios Especiales como: Formas continuas, revistas, shopping bags, cajas de todo tipo y para todo servicio, empaques para chocolates, regalos, libros de alta calidad.

Gráfico N° 2

Diseños de productos



Fuente: Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda.

Imprenta y elaboración: El autor

1.2 Base legal

El 5 de Septiembre de 1975, se constituye la compañía de responsabilidad limitada que se denominará, "MONSALVE MORENO CIA. LTDA.", bajo la comparecencia de Rómulo Monsalve Aguilera y Juan Moreno Aguilar y cuyo capital es de Un millón quinientos mil sucres (S/.1.500.000,00), la misma que tendrá por objeto la elaboración de trabajos de imprenta en general.

Esta escritura se encuentra inscrita bajo el No. 292 del REGISTRO MERCANTIL, conjuntamente con la resolución No. RIC-0048-75 de la INTENDENCIA DE COMPAÑIAS DE CUENCA, con fecha 7 de Octubre de 1975.

La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, certifica, que la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. Se encuentra afiliada bajo el número 28 desde el 21 de marzo de 1968.

Inscrita el 14 de diciembre de 1988 y bajo el No. 297 del REGISTRO MERCANTIL; conjuntamente con la escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de Monsalve Moreno Cía. Ltda.

De acuerdo a la resolución No. 88-3-2-1-277 se presente ante el Intendente de Compañías de Cuenca, escritura pública de aumento de capital a S/. 31.500.000,00 (TREINTA Y MUN MILLONES QUINIENTOS MIL 00/100 SUCRES) y reformas al estatuto social de la compañía "Monsalve Moreno Cía. Ltda.", con fecha 5 de DICIEMBRE DE 1988.

Según la resolución No. 00-C-Dic-909 se presente ante el Intendente de Compañías de Cuenca, escritura pública de aumento de capital a USD 2.300.000,00 (DOS MILLONES TRESCIENTOS MIL 00/100 DOLARES) y reformas al estatuto social de la compañía "Monsalve Moreno Cía. Ltda.", con fecha 28 de Noviembre de 2000.

1.3 Organigrama Estructural y Funcional

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y asesoría." ¹

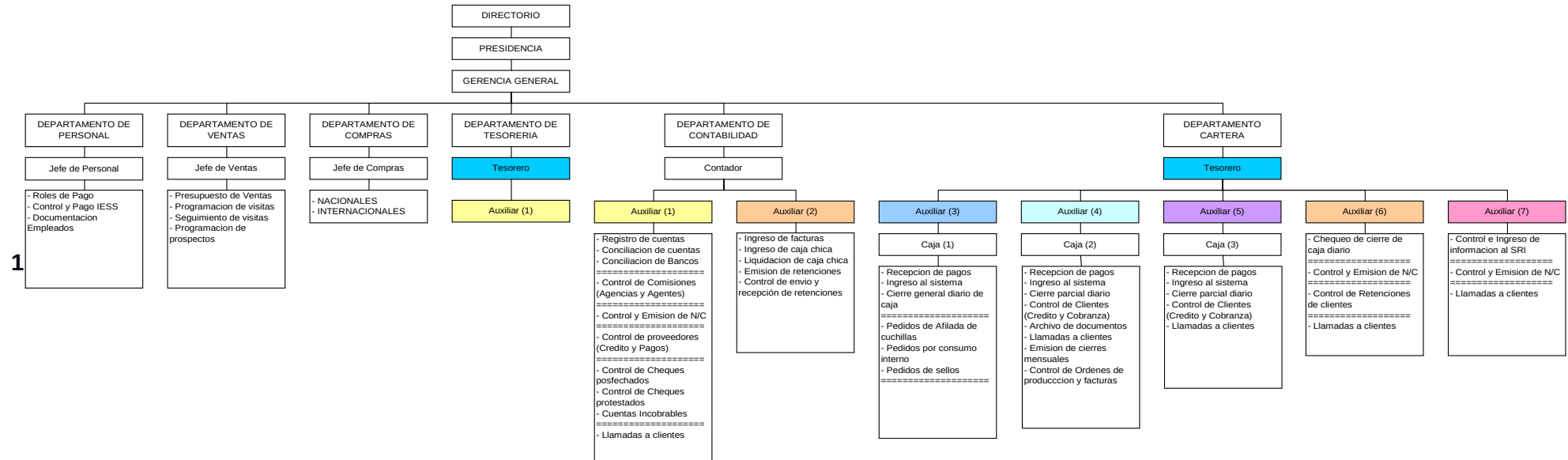
La empresa cuenta los siguientes organigramas:

¹ Vásquez, Víctor Hugo, (2002). *"Procesos Organizacionales."* Quito – Ecuador Pág. 4

A) Organigrama Funcional

ORGANIGRAMA

MONSALVE MORENO CIA. LTDA.



Fuente: Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda.

Imprenta y elaboración: El autor

B) Organigrama Estructural

- **Nivel directivo:** Directorio
- **Nivel ejecutivo:** Presidencia y Gerente General
- **Nivel asesor:** Auditor Interno por verificar
- **Nivel operativo:** Departamento de personal, Jefe de Personal, Departamento de ventas, Jefe de Ventas, Departamento de compras, Jefe de Compras, Departamento de tesorería, Tesorero, Auxiliar 1, Departamento de contabilidad, Contador, Auxiliar 1, Auxiliar 2, Departamento de cartera, Tesorero, Auxiliar 1, Caja 1, Auxiliar 2, Caja 2, Auxiliar 3, Caja 3, Auxiliar 4, Auxiliar 5

C) Manual de Funciones

El Manual de funciones fue facilitado por la gerencia de la empresa:

- **Gerente propietario:**
 - ✓ Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar que todas las actividades administrativas y financieras de la empresa se realicen eficientemente, buscando un uso adecuado de los recursos humanos, materiales, y financieros.
 - ✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa.
 - ✓ Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera.
 - ✓ Actualizar y mantener bajo su control los bienes y valores de la empresa.
 - ✓ Contratar, remover y sancionar, a los empleados por el incumplimiento de sus obligaciones.
 - ✓ Suministrar la información que soliciten los organismos reguladores.
 - ✓ Implementar políticas y lineamientos que permitan mejorar la administración

- **Subgerente:**

- ✓ Ejercer la representación legal de la empresa en caso de ausencia absoluta o temporal del gerente general.
- ✓ Ejercer las funciones propias del gerente, cuando éste le delegue.
- ✓ Hacer cumplir las decisiones emanadas de la gerencia.
- ✓ Servir de canal de comunicación entre el personal de la empresa y la gerencia.
- ✓ Elaborar, en coordinación con la gerencia los mecanismos de selección, contratación, seguimiento y evaluación de la gestión del personal y de los trabajadores.
- ✓ Elaborar y presentar oportunamente los informes de su gestión que le solicitare la gerencia.

- **Secretaria:**

- ✓ Ayuda al gerente en cosas relativas a su labor y otras que le sean asignadas.
- ✓ Recepción de llamadas telefónicas, correos electrónicos e informar a la gerencia.
- ✓ Preparar la documentación y los informes que le sean solicitados y mantener un archivo adecuado de los mismos.
- ✓ Estar pendiente de las actividades que ocurran en las instalaciones y todo lo concerniente a la gerencia.

- **Asesor legal:**

- ✓ Asumir la defensa judicial o extrajudicial, de aspectos legales relacionados con la imprenta.
- ✓ Iniciar juicios civiles para la recuperación de cartera.
- ✓ Coordinar con la gerencia los casos que están en mora, para tener un dialogo con los clientes y evitar litigios.

- ✓ Mantener un registro actualizado sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, resoluciones y cualquier otra resolución que se relacione con las actividades de la empresa.
- ✓ Emitir opiniones y asesorar al personal, respecto a consultas sobre temas legales vinculados a las actividades que realiza la empresa.
- **Contadora:**
 - ✓ Elabora y firma los balances de la empresa, para el control y análisis de la gerencia.
 - ✓ Planifica, organiza, ejecuta y controla las actividades contables.
 - ✓ Elaborar roles de pago para los empleados.
 - ✓ Registra las transacciones contables de la empresa.
 - ✓ Elabora y firma los balances de la empresa, para el control y análisis de gerencia.
 - ✓ Realiza conciliaciones bancarias.
 - ✓ Mantiene un archivo adecuado de las operaciones realizadas de la empresa
- **Bodeguero:**
 - ✓ Recibir la mercadería de adquisiciones.
 - ✓ Constatar la mercadería que ingresa a la empresa con su respectiva factura.
 - ✓ Revisar que la mercadería cumpla con los requerimientos exigidos y que se encuentre en buenas condiciones.
 - ✓ Ingresar la mercadería en el sistema de inventarios.
 - ✓ Enviar un informe mensual a contabilidad general con los respectivos documentos.

- ✓ Mantener en buenas condiciones el inventario de las mercaderías que se encuentren bajo su cargo
- **Chofer:**
 - ✓ Transportar las mercaderías a los respectivos domicilios de los clientes.
 - ✓ Revisará que la mercadería llegue de manera integra a su lugar de destino.
 - ✓ Cuidara que el vehículo se encuentre en buenas condiciones, destinándolo únicamente para las labores de trabajo.

1.4 Plan Estratégico de la Empresa o Departamento

La empresa “Monsalve Moreno Cía. Ltda.” se encuentra interesada en implementar un proyecto que ayude a optimizar la empresa en todos los campos, siendo importante y prioritario actualizar la planificación estratégica de la misma, y así obtener mejores resultados en las diferentes áreas de la compañía.

Una de las políticas estratégicas dentro de su filosofía corporativa es precisamente la protección del medio ambiente, fundamentado en el cumplimiento de la legislación y la implementación de tecnologías más limpias, ya que han logrado reducir los impactos ambientales, previniendo la contaminación, apoyados en el continuo mejoramiento de los procesos y en el constante compromiso de sus directivos, empleados, proveedores y clientes.

La Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., comunica a la ciudadanía en general que, dando cumplimiento a lo dispuesto en el art. 88 de la Constitución Política de la República del Ecuador, art. 28 de la Ley de Gestión Ambiental, el art. 20 del libro vi: de la Calidad Ambiental, título i: del Sistema Único de Manejo Ambiental y los arts. 61 y 62 de la Ordenanza para la Aplicación del Sistema de Evaluación de Impactos Ambientales dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca, los términos de referencia para la elaboración del diagnóstico ambiental al funcionamiento de la imprenta “Monsalve Moreno Cía. Ltda.”, ubicada en la calle Camino del Tejar nº 4-88 y Calle del Pelileo, se encuentra a disposición de la ciudadanía para su revisión, en las oficinas de la comisión de gestión ambiental, ubicadas en el edificio de la Alcaldía de Cuenca, calles Bolívar y Borrero, tercer piso. los criterios y opiniones relativos a los citados términos de referencia, serán receptados en dichas oficinas hasta el día 8 de agosto de 2008.

La empresa, entonces ratifica su compromiso e interés en la protección del medio ambiente estableciendo metas ajustadas al desarrollo de sus actividades y la implementación de acciones que permitan un mayor control de los procesos y mejoramiento de los equipos.

El objetivo estratégico es diseñar o presentar un programa de auditoria de gestión y aplicar en la fase preliminar para evaluar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en las diferentes áreas de la empresa.

1.4.1 Misión

Satisfacer las necesidades del sector productivo y comercial del país en trabajos de impresión, productos especiales o piezas de embalaje, identidad corporativa o publicitaria.

1.4.2 Visión

Ser una empresa que lidere el mercado gráfico con propuestas innovadoras de eficiencia, productividad y tecnología, elevando el perfil de la mano de obra altamente calificada y competitiva que en conjunto se proyecte a satisfacer y adaptarse a las exigencias del mercado en constante evolución.

1.4.3 Valores

Los valores, son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Para Imprenta “Monsalve Moreno Cía. Ltda.”, estos valores se fomentan en:

- **Responsabilidad.-** Los colaboradores trabajan de manera honesta y desempeñan responsablemente las tareas a ellos encomendadas.
- **Honestidad.-** Quiere decir que las personas en su día a día proceden con rectitud.
- **Eficiencia.-** Esforzarse para que las cosas se desempeñen de la mejor manera.
- **Transparencia.-** Ser íntegros
- **Confianza.-** Cordialidad con el cliente
- **Éticos.-** Profesionales en el desempeño de sus funciones.
- **Calidad.-** Presentar trabajos excelentes

1.4.4 Objetivos

Objetivo General:

- Contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial a través de la realización de una auditoria de gestión con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Los objetivos estratégicos para la planificación estratégica de Monsalve Moreno Cía. Ltda., están orientados a:
- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios.
- Satisfacer las necesidades del cliente actual y potencial
- Mejorar el ambiente laboral con el fin de satisfacer las necesidades de los colaboradores y obtener mejor desempeño y resultados.
- Garantizar la eficiencia y la productividad, mejorando así la rentabilidad y liquidez de la empresa.
- Incrementar los productos.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

CAPÍTULO II

MARCO TEORÍCO DE LA INVESTIGACIÓN

MARCO TEORÍCO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes a la Auditoría de Gestión

Durante muchos años, las personas realizaron controles de la sociedad en términos de economía, y desde que existe la propiedad privada, esta misma sociedad se ha visto en la necesidad de establecer esas mismas medidas con el fin de evitar robos o irregularidades. Con estos lejanos preceptos nace la auditoría, que al fin de cuentas pretendía lidiar con las finanzas y las economías de las incipientes empresas de la época del mercantilismo medieval.

“... El significado original de la palabra “auditor” era “el que escucha”, y era correcto, en la era en que los registros contables del gobierno se aprobaban solamente después de una audiencia pública en la que las cuentas se leían en voz alta. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial se hicieron auditorías, para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno...” (Meigs, pág. 26).

Poco a poco, este sistema de control se fue convirtiendo en herramienta imprescindible en el desarrollo de las empresas pues sus dueños y los administradores estatales, a partir de la Revolución Industrial y todo lo que ésta significaba, buscaban cada vez más la eficiencia y la eficacia en cada una de las funciones que cumplían todos los trabajadores y funcionarios. A partir de esta última idea es que comienza a darse un giro en lo que tradicionalmente eran las auditorías, ya que no era solamente cuestión de controlar las finanzas y la economía de las entidades sino lograr que se saque el máximo provecho de todos los recursos humanos y técnicos.

“Durante la Revolución Industrial, a medida que las empresas manufactureras crecían en tamaño, sus propietarios empezaron a usar los servicios de gerentes a sueldo. Con esta separación de la propiedad y de los grupos administradores, los propietarios ausentes se valieron cada vez más de auditores para protegerse contra el peligro de fraude...” (Meigs, pág. 26).

Por último, se presenta una última etapa en la que el desarrollo técnico y el de los sistemas informáticos a partir de los años sesenta facilitaron que se desarrollen programas contables efectivos que garanticen en cierto modo que se establezcan controles más rápidos y constantes, aunque esto no ha evitado del todo que se produzcan estadas y desfalcos de corte financiero a enormes escalas.

“En los principios de la historia del control de gestión, los jefes de contabilidad informaban a la alta dirección de la marcha de la empresa. Su instrumento básico era la contabilidad general. Cuando se inicia el interés por reducir costes, nace la contabilidad de costes y analítica, y ésta pasa a ser herramienta fundamental del control de gestión...” (Parra, 1998, pág. 4).

De esta compleja relación de procesos contables, financieros, e implementación de mejoras de los recursos nace lo que es denominado “auditoría de gestión”. En la actualidad es preponderante que toda empresa continuamente se encuentre con procesos de auditoría de gestión para optimizar recursos de todo tipo, de allí que inclusive muchas empresas, especialmente aquellas estatales, tienen departamentos de auditoría interna. Que los socios de las compañías y administradores estatales tengan una visión clara de la entidad que se encuentran manejando es prioridad pues ya no es solamente cuestión de evitar fraudes como ya se advirtió en este párrafo.

“Antes de 1900 la auditoría se ocupaba principalmente del descubrimiento de fraudes. En la primera mitad del siglo XX la dirección del trabajo de auditoría tendió generalmente a alejarse del descubrimiento del fraude orientándose hacia una nueva meta: la de determinar si los estados financieros presentan una imagen recta de la situación financiera...” (Meigs, págs. 26-27)

En la entidad objeto de este análisis, Monsalve Moreno Cía. Ltda., no existe dicho departamento, sin embargo, existe un Departamento de Personal que se encarga de verificar que los empleados estén cumpliendo sus funciones con responsabilidad y, por supuesto, eficacia y eficiencia. No obstante este Departamento no cumple todas las funciones de una auditoría de gestión pues, tal y como veremos en los sub-siguientes párrafos, una auditoría de esta clase además de analizar las funciones de los empleados, tiene la finalidad de encontrar falencias en las conexiones inter-departamentales e inclusive de organización empresarial, además de todo aquello que evite que se cumpla con la Misión y la Visión de la entidad.

2.2 Control de Gestión

Toda auditoría de gestión parte de una premisa denominada control de gestión que pretende que todas las instancias, funciones, organización y cumplimiento de objetivos se sometan a una constante evaluación. Es básicamente una técnica que permite a la administración mantener contacto con todos los elementos de la empresa, y asegurarse de que se están manteniendo las prioridades que se encuentran tanto en

la Visión como en la Misión.

“El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección...” (Muñiz, 2003, pág. 30)

2.2.1 Elementos de Gestión

Son varios los elementos que se toman en cuenta dentro de un control de gestión. No obstante, antes de mencionar y realizar un análisis de cada uno de los elementos a tomar en cuenta en el control de gestión, es necesario conocer que el sistema de control de gestión tiene algunas partes a tomar en cuenta, que de acuerdo a Muñiz son las siguientes:

- ✓ Las herramientas y soportes técnicos del Sistema de Control de Gestión.
- ✓ El sistema de costes como soporte del Sistema de Control de Gestión.
- ✓ Implantación del control presupuestario.
- ✓ El Sistema de Control de Gestión como sistema de información. (2003, pág. 17)

Estos elementos del control de gestión no funcionan si no se toman en cuenta lo que quieren demostrar los administradores con el proceso de auditoría de gestión, es decir, los administradores son los encargados de implantar las bases sobre las que se ejecute el control de gestión para lo cual lo ideal sería tener la planificación estratégica que, como ya se había mencionado, no posee de manera completa la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda., además de ciertos indicadores que guíen la labor de los auditores. A partir de esto, el control de gestión se realiza tomando en cuenta los elementos que se presentan a continuación y que son denominados como las cinco “E” esto es, ECONOMIA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGIA Y ETICA (Contraloría General del Estado, 2003)

2.2.2 Planeación Estratégica

Ya se había mencionado que la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda., está abierta a crear una planeación estratégica que dirija la empresa en base a los objetivos de la

organización que sirvan para su ejecución inmediata, así como todos aquellos procesos que se planifiquen a futuro.

La planeación estratégica está inmersa dentro de una constante depuración de aquellas ineficiencias e ineficacias que se encuentren en todas las ramas de la compañía así como también sirve de guía para las decisiones que se tomen en torno a su crecimiento. Los departamentos deben necesariamente trabajar de forma mancomunada pues el estancamiento de alguno puede podría causar que algún otro también se retrase. Tomando en cuenta estos aspectos, la planeación estratégica es lo siguiente:

- ✓ La planificación es un proceso más imaginativo y creativo.
- ✓ Durante la planificación no es necesario tomar decisiones sobre los Centros de responsabilidad.
- ✓ La planificación está vagamente limitada por los recursos disponibles de la empresa..., (Publicaciones Vértice S.L. , 2006, pág. 4)

Esta planeación estratégica es una herramienta sumamente útil que establece la relación necesaria entre la visión, misión, presupuesto, y los recursos, que sirve para determinar la organización de la empresa en torno a su crecimiento.

2.3 Auditoria de Gestión: base conceptual.

2.3.1 Definición

“Auditoria de Gestión se define como la actividad de auditoria que tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la misma.” (Mora Enguidanos, 2008, pág. 32)

2.3.2 Propósitos

Entre los propósitos más aplicados tenemos:

- ✓ Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesario...,
- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad...

- ✓ Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente...
- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 28)

Estos propósitos, se caracterizan por realizar una verificación completa de la organización o entidad auditada; ya que, centran su estudio hacia la revisión y la comprobación de la entidad u organización misma, por medio de este análisis el auditor puede conocer las falencias o las carencias, a través de un estudio sistemático y organizado.

2.3.3 Objetivos

Entre los objetivos más importantes que plantea la Auditoría de Gestión están:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía...,
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad...,
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población. (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 29)

Como podemos observar los objetivos planteados, tratan de mostrar un examen general y específico de la empresa, esto quiere decir que, los objetivos de la auditoría de gestión son acciones a realizarse que describen lo que se desea lograr en términos más concretos.

2.3.4 Alcance

El alcance de la auditoría de gestión describe la profundidad y la extensión del trabajo que se pretende realizar, para alcanzar los objetivos de la auditoría; además se refiere a la cobertura del trabajo que se va a limitar la auditoría. En este sentido:

“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, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones

recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes”.
(Contraloría General del Estado, 2003, pág. 29)

2.3.5 Enfoque

La Auditoría de Gestión tiene un enfoque integral, ya que, abarca los aspectos referentes a la economía, eficacia, operativo y de resultados; en este sentido

“... Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos)... Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos,... Es una Auditoría con enfoque Gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 30)

2.3.6 Riesgos de la Auditoría de Gestión

Toda auditoría posee ciertos riesgos que son minimizados a través de la experiencia del auditor y los cuidados en las técnicas que utilicen. Por lo general, los auditores proceden con mucho tino al momento realizar sus tareas debido a que los clientes o las partes interesadas ponen en sus hombros su confianza. Otros principios de auditoría que minimizan el riesgo tienen que ver más con la libertad con la que pueden realizar su trabajo así como el tratamiento de la información con la que trabaja, esto se traduce en términos de independencia y evidencia.

Por un lado, la independencia permite que el auditor se encuentre con la información sin presiones de ningún tipo, ya que sería imposible que un auditor entregue un informe apegado a la realidad si es que los interesados se encuentran evitando que la información salga a la luz o si es que de alguna manera logran guiar la investigación hacia los términos que ellos requieren.

“Independencia – la base para la imparcialidad y la objetividad de las conclusiones de la auditoría.- Los auditores son independientes de la actividad que es auditada y están libres de sesgo y conflicto de intereses. Los auditores mantienen un estado de ánimo objetivo a lo largo del proceso de auditoría para asegurarse de que los hallazgos y conclusiones estarán basados sólo en la evidencia” (Romero, 2005, pág. 276).

Por poner un caso hipotético, sería imposible que el auditor de la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda., entregue resultados reales si es que los señores Monsalve Moreno o los miembros de los directivos están presionando para que los resultados arrojen que la empresa está creciendo sosteniblemente y no tiene ningún problema. Por otro lado, la evidencia permite que la información sea verídica y verificable, en otras, palabras la información disponible tiene que ser de confianza para que el trabajo sea efectivo.

“Evidencia- la base racional para alcanzar conclusiones de la auditoría fidedignas y reproducibles en un proceso de auditoría sistemático.- La evidencia en la auditoría es verificable. Está basada en muestras de la información disponible, ya que una auditoría es llevada a cabo durante un período de tiempo y con recursos finitos....” (Romero, 2005, pág. 276)

El riesgo que se corre por la falta de un documento como la planeación estratégica está latente por lo que se debe tener en cuenta su falta al momento de elaborar el informe final de la auditoría, o contrarrestar su falta mediante otros documentos tales como el organigrama de la compañía, la Misión, etc.

2.4 Proceso de la Auditoría de Gestión

El auditor, para llevar a cabo su examen debe desarrollar una metodología y procedimientos para obtener evidencia suficiente y pertinente, que le permita opinar sobre la gestión de la empresa, función, o departamento a evaluar.

Las fases para la Auditoría de Gestión son:

- ❖ **Fase I.** Conocimiento Preliminar
- ❖ **Fase II.** Planificación
- ❖ **Fase III.** Ejecución del Trabajo
- ❖ **Fase IV.** Comunicación de Resultados

2.4.1 Fase 1. Conocimiento Preliminar

“El estudio de la fase preliminar de la auditoría permite una aproximación sistemática a la planificación y ejecución del trabajo de auditoría. Por ello, dicha fase puede representar una guía eficaz para aplicar los recursos escasos de auditoría allí donde son más necesarios. En una auditoría relacionada con la

economía y la eficiencia, los esfuerzos del estudio preliminar se dirigirán a la localización de áreas en las que más tiempo, dinero y valiosos recursos se pueden ahorrar” (Vilar, 2008, pág. 36).

Para la realización de la auditoría de gestión se utilizará la metodología de recopilación, procesamiento y evaluación de la información que esté disponible en la empresa, en consecuencia se realiza un programa de auditoría preliminar el mismo que contendrá los siguientes procedimientos:

- Entrevistas con personal clave de la empresa y del área a ser evaluada.
- Recopilación de información técnica, económica-financiera
- Investigación de la estructura organizacional, filosofía de la empresa, el personal que trabaja, sus funciones
- Revisión de los documentos de los archivos y registros que contienen información del proceso analizado como: materia prima utilizada, fechas de pedidos, fechas de despacho de productos, productos elaborados, personal involucrado.
- Investigación de la competencia, proveedores, clientes, productos sustitutos.

El auditor se propondrá encontrar toda la información necesaria para que pueda evaluar si es que existen los recursos para poder presentar resultados concretos con recomendaciones precisas. La experiencia y organización del auditor le permitirá pasar de esta fase rápidamente pues no se necesita un análisis pormenorizado sino un esquema inmediato que sitúe la auditoría dentro de un contexto determinado con indicadores precisos.

“En una auditoría referida a eficacia o resultados de programa, la fase preliminar se dirigirá principalmente a identificar las metas de los programas y determinar si existe la información necesaria para valorar los resultados... Mediante el estudio preliminar el auditor obtiene suficiente conocimiento como para identificar importantes cuestiones y áreas problemáticas y decidir si son necesarias ulteriores investigaciones y dónde.” (Vilar, 2008, pág. 36)

2.4.2 Fase 2. Planificación

Con toda la información que se obtenga de la fase preliminar, se procede a realizar

una planificación en la que se especifiquen las acciones para poder lograr los objetivos de la auditoría. Generalmente no existen pasos pre-determinados pero casi siempre se incluye lo siguiente dentro de la planificación: Las áreas o elementos del sistema de gestión que va a ser objeto de la auditoría.

- Las bases para la realización:
- Temporal, con establecimiento de plazo para la realización.
- Casuística.
- Los procedimientos que se va a seguir durante la realización de la auditoría.
- La elaboración de los informes, su alcance y contenido. (Gonzales, Mateo, & Gonzáles, 2006, pág. 504).

La planeación debe ser estratégica, participativa y proactivo, es decir la planeación debe hacerse con participación de todos los miembros del equipo de auditoría o los integrantes de la oficina de auditoría interna, según sea el caso, quienes deberán aportar las alternativas para realizar las tareas y seleccionar los métodos más apropiados para lograr los objetivos de la auditoría... (Zanabria & Nieves, s/a)

2.4.3 Fase 3. Ejecución

Esta fase de ejecución, también es catalogada como auditoría in situ o fase activa, que constituye la etapa de acción de la auditoría y que tiene como objetivo:

“...verificar mediante contraste sobre el terreno que la información en la fase pre-auditoría es correcta y comprende los sistemas de gestión de la empresa, en evaluar los puntos débiles y fuertes y en reconciliar las discrepancias existentes entre los requisitos normativos y la evidencia.” (Fernández, Iglesias, Llaneza, & Fernández, 2010, pág. 136).

Por lo general, se toman en cuenta las siguientes etapas:

- ✓ Reunión preliminar.
- ✓ Reunión final
- ✓ Recogida de información y valoración.

- ✓ Elaboración del informe. (Gonzales, Mateo, & Gonzáles, 2006, págs. 506 - 507)

2.4.4 Fase 4. Comunicación de resultados

En la fase de comunicación de resultados, se procederá a redactar el informe de auditoría en el cual se consignan los resultados del examen con información específica del área auditada, la duración, alcance, recursos y métodos empleados en el trabajo de auditoría

“La auditoría finaliza en el momento en que el auditado acepta el informe; sin embargo, puede acordarse la realización de un seguimiento de las acciones correctoras por parte de la entidad auditora. No olvidemos que el resultado es quien tiene la responsabilidad de determinar e iniciar cualquier acción correctora necesaria para corregir una no conformidad o para eliminar la causa de una no conformidad...” (Fernández, Iglesias, Llana, & Fernández, 2010, pág. 147)

Las auditorías y las acciones que se tomen están ligadas, pero no se pueden juntar, pues inclusive el trabajo del auditor podría terminar en la auditoría y no proseguir en el seguimiento, y los administradores podrían finalmente encargarse de las acciones correctoras a tomarse. “Las auditorías y las acciones correctoras son sistemas de gestión de la calidad íntimamente relacionados, pero separados... Si asumimos que alguna auditoría descubrirá algunos problemas, el resultado de la auditoría es la entrada de la acción correctora”. (Arter, 2004, pág. 135).

2.5 Indicadores para la Auditoría de Gestión

2.5.1 Definición

Los indicadores se constituyen en la parte más importante para el desarrollo de la información pues a partir de estos se realizan las actividades de la auditoría y permiten que se organice la información. En otras palabras, concreta la evaluación a través de pautas específicas que tienen consigo los objetivos, además de que su mala utilización puede determinar el fracaso de la auditoría en términos de conclusiones desfondadas por falta de información y recomendaciones sumamente superficiales porque no se lograron los objetivos de la auditoría de forma concreta.

Burlaud (1972, pág. 33) afirma que “juzgar al responsable de una actividad con indicadores poco apropiados puede llevar a comportamientos irracionales. Los datos

proporcionados por los indicadores deben contar con las características de a) relevancia, b) comprensibilidad, c) comparabilidad, d) oportunidad, e) consistencia y fiabilidad” (Cansino, 2001, pág. 244).

2.5.2 Objetivos

A continuación se presentan ciertos objetivos que todos los indicadores deberían cumplir:

- La veracidad de las transacciones: las transacciones se ha producido realmente...,
- Su integridad: se han registrado todas las transacciones individuales...,
- Su presentación: los saldos se presentan en las cuentas anuales de acuerdo con las normas de elaboración de los estados financieros que les sean aplicables... (de la Peña, 2008, pág. 179).

Ya dentro del campo de gestión específicamente, se pueden determinar ciertos objetivos de los indicadores que son propios de su actividad que Blanco los explicita con claridad:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas (Blanco, 2004, pág. 233).

2.5.3 Características

Algunos autores señalan que por indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía, magnitudes todas ellas que deberían reunir las características que a continuación se detallan:

“Su objetivo primordial es la medición de una determinada realidad durante un período de tiempo concreto o en un momento puntual. Resultan igualmente de gran utilidad como patrón de medida que sustenta la expresión numérica de los objetivos previstos para un intervalo temporal determinado. Llevan consigo un

criterio de medición que no necesariamente deberá estar basado en unidades monetarias...” (Cansino, 2001, pág. 241)

El uso adecuado de los indicadores se caracteriza por:

- Ser contrastables: de todos, es el requisito más importante. Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación...
- Ser explícitos...
- Ser periódicos...
- Ser complementarios...
- Ser relevantes...(Vidal, 2004, págs. 31 - 32)

Para Vidal, con estas características los indicadores nos permitirán medir de una manera más fiable el desempeño de ciertas variables e identificar inmediatamente posibles desvíos o falencias, para tomar las decisiones y acciones correctoras necesarias.

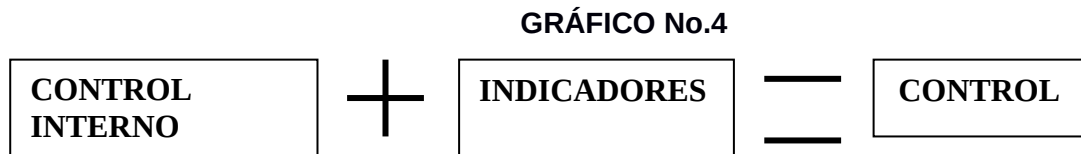
2.5.4 Parámetros de los Indicadores de Gestión

Los indicadores deben regirse estrictamente a ciertos parámetros que les permitan ser considerados como tal. Es decir, que los indicadores deben estar de acuerdo con las exigencias debidas de pertinencia, precisión, oportunidad, confiabilidad y economía:

- Pertinencia para la toma de decisiones.
- Precisión en las mediciones repetitivas.
- Oportunidad en el tiempo para la ejecución de acciones.
- Confiabilidad en la realización de nuevas mediciones para la comparación.
- Economía en la obtención de las mediciones y el cálculo de indicadores según la relación costo-beneficio. (Atehortúa, 2005, pág. 101)

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.



Fuente: Contraloría General del Estado, 2003

Elaboración: Cumandá Arévalo

2.5.5 Clasificación de los Indicadores de Gestión

La clasificación realizada por Atehortúa sobre los indicadores es la que creemos más pertinente pues es la que más se acerca a lo que consideramos como gestión y combinan aquellos valores de eficiencia y eficacia que promueve la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda., por lo que vale la pena considerarlos dentro de este proceso. A continuación se realiza un resumen de la clasificación ejecutada por Atehortúa:

- Indicadores de eficiencia:... evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos...
- Indicadores de eficacia:... evaluar la calidad de su gestión en términos de los atributos propios de sus resultados,...
- Indicadores de efectividad:... evaluar el impacto de la misión u objetivo de sus procesos. (Atehortúa, 2005, págs. 101 - 103)

2.6 Herramientas para la Auditoría de Gestión

2.6.1 Técnicas de Auditoría

La Contraloría General del Estado ha facilitado mucho la manera en la que se puede realizar una auditoría de gestión al definir ciertas pautas que le permiten definir las técnicas con la respectiva verificación. La combinación de las técnicas así como su contextualización, permiten que la evidencia que resulte sea adecuada y pertinente sobre una base objetiva y profesional que fundamenten comentarios, conclusiones y recomendaciones. A continuación se presenta un cuadro de la Contraloría General del Estado con las técnicas y su respectiva verificación.

Tabla N° 1

Técnicas de Auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	- Comparación - Observación - Rastreo
Verbal	- Indagación - Entrevista - Encuesta
Escrita	- Análisis - Conciliación - Confirmación - Tabulación
Documental	- Comprobación - Cálculo - Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2003)

Elaboración: Cumandá Arévalo

2.6.2 Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría sirven para verificar que toda la información sea verídica y represente a determinado orden de trabajo en el que se precise el origen de la información.

“Deberán plasmarse en las cédulas los símbolos o marcas de los procedimientos utilizados o aplicados en la revisión; cada marca o símbolo debe contener su descripción o significado. Toda información contenida en un papel de trabajo deberá indicar de dónde se obtuvo el dato o información, o tener un cruce de auditoría que señale de dónde se tornó el dato correspondiente” (Quevedo, 2000, pág. 18)

El objetivo es constatar el trabajo que se ha realizado sobre todos y cada uno de los registros, estableciendo además los métodos y procedimientos que se hayan realizado. Por lo general, se usan marcas de tinta roja o lápiz y símbolos predeterminados que evitan que todos los papeles tengan números que conlleven posibles confusiones. Las marcas que se emplean son signos universales cuyo significado puede ser generalizado para todas las auditorías que realiza un auditor y son de gran utilidad, ya que evita indicar en varias ocasiones la aplicación de un número a cada procedimiento de auditoría

“Se deben usar invariablemente como un procedimiento uniforme para describir los trabajos de auditoría efectuados. Dichas marcas y símbolos se escriben con lápiz de color (de preferencia rojo) inmediatamente a la derecha de las cifras o datos correspondientes o, en su defecto, en cualquier lugar, siempre y cuando indique el trabajo efectuado” (Téllez, 2004, pág. 139).

Los registros o papeles de trabajo deben estar organizados con total limpieza y claridad así como cada uno de los símbolos y marcas que se usen, además de tener todas las respectivas autorizaciones para toda la información que se plasme en el papel con las marcas auditoras. “Estas marcas deben ponerse al alcance de la cédula con su significado para que el auditor encargado que supervise las tareas de los ayudantes capte fácilmente el desarrollo del trabajo efectuado”. (Téllez, 2004, pág. 139).

2.6.3 Papeles de trabajo

El término papeles de trabajo es, en consecuencia, amplio, incluye toda la evidencia obtenida por el auditor para mostrar el trabajo que ha efectuado, los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido. En los papeles de trabajo el auditor tiene las bases para preparar su informe, la evidencia de alcance de su examen y la prueba de la responsabilidad profesional tenida en el curso de su investigación. Los papeles de trabajo son vitales para comprobar el trabajo del auditor en términos de cumplimiento del trabajo, tal como lo menciona Estupiñán refiriéndose a una auditoría contable y que puede ser aplicable a una auditoría de gestión:

“Mi examen fue hecho de acuerdo con normas de Auditoría generalmente aceptadas y por consiguiente incluyó la obtención de la información necesaria para el fiel cumplimiento de mis funciones, las pruebas de los documentos y registros de contabilidad, así como otros procedimientos de Auditoría que consideré necesarios y convenientes en las circunstancias.” (Estupiñán, 2004, pág. 37)

El mismo Estupiñán establece los objetivos a cumplir del mantenimiento y organización de los papeles de trabajo:

- Facilitar la preparación del informe de Auditoría y revisoría fiscal.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.

- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo de Auditoría.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.
- Servir de guía en exámenes subsecuentes. (Estupiñán, 2004, pág. 37)

CAPÍTULO 3

APLICACIÓN PRÁCTICA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1 ORDEN DE TRABAJO

ORDEN DE TRABAJO
OFICIO: 001
ORDEN DE TRABAJO No: 001
FECHA: Cuenca, abril 22 del 2011

OT
1/1

Señora
Cumandá Arévalo
Alumna UTPL

De mi consideración:

De conformidad con el Plan de Actividades de Auditoría para el presente año, la designo como auditora y dispongo a usted la realización de la “Auditoria al departamento de Recursos Humanos y al área de Archivo”, de la Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda.

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional de la empresa es decir de sus factores internos. Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la imprenta, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de los componentes, objetivos y enfoque de la auditoria. Los objetivos que se persiguen con esta auditoría de gestión son los que se presentan a continuación, detallados en el General y los específicos:

1. Determinar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia de la entidad en las áreas de Recursos humanos y Archivos
2. Determinar la eficacia y eficiencia con la cual se llevan a cabo los sistemas de selección y contratación del personal.
3. Revisar si la empresa cuenta con políticas para manejar los archivos de la empresa.
4. Emitir informe

Atentamente,

Econ. Mirian Guajala
DIRECTORA DE TESIS

3.1.2 NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO

NT
1/1

NOTIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA A LA EMPRESA IMPRENTA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.

OFICIO No. 002

Sección: Departamento de Recursos Humanos y Archivos

Asunto: Notificación inicio de la auditoría.

Cuenca, Abril 22 del 2011

Ingeniero

José Monsalve Moreno

GERENTE

IMPRENTA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.

Ciudad.

Por medio de la presente carta, notifico a usted que la Auditoría de Gestión que se está por realizar, se efectuará en el lapso de estos tres meses siguientes; auditoría que se enfocará en las gestiones llevadas a cabo por su empresa a los departamentos de Recursos Humanos y al área de archivos, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

La auditoría se llevará a cabo para presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de la empresa y demostrar si éstos son llevados de manera efectiva, eficiente y ética.

La Auditoría de gestión implicará la revisión de las pruebas de los registros que consideremos necesarias por lo que desde ya apelamos a su total apertura y cooperación en todo lo que concierne a esta revisión. Asimismo, una parte importante de los registros y procedimientos serán los pasos que tomaremos para conocer el negocio de la compañía, así como sus riesgos, fortalezas y debilidades.

La Auditoría de Gestión comprenderá además el estudio y evaluación del control interno de la compañía, con el fin de planificarla correctamente y con ello determinar la naturaleza, la oportunidad y los alcances de los procedimientos en cuestión, aspectos que serán oportunamente informados a usted considerando para ello las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Por la favorable acogida que digno dar a la presente, agradezco.

Atentamente,

Cumandá Arévalo

AUDITORA GENERAL

Aceptado por:

Fecha:

3.1.3 INFORME VISITA PREVIA

VP
1/4

VISITA PREVIA

Nombre de la empresa:	Monsalve Moreno Cía. Ltda.
Proceso:	Impresión de trabajos de artes gráficas
Dirección:	Camino al Tejar y Pelileo
Domicilio:	Cuenca
Teléfono:	07-2858800
Jefes responsables:	Rómulo Monsalve Aguilera (Accionista) José Monsalve Moreno (Gerente) Rómulo Monsalve Moreno (Presidente)
Colaboradores:	Oswaldo Zúñiga L. (Jefe Financiero) Laura Carrera (Jefe de RR.HH) Raúl Vintimilla (Jefe de Ventas)

❖ Conocimiento de la empresa

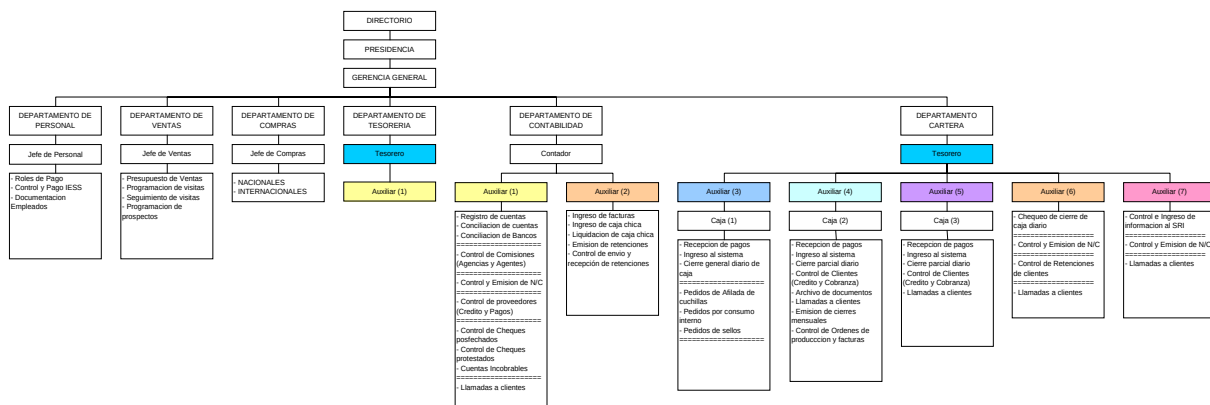
1. ¿Cuál es la actividad de la empresa?

Monsalve Moreno Cía. Ltda., es una empresa dedicada a las Artes Gráficas, ofreciendo alta tecnología, rapidez y cumplimiento en este campo.

2. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

ORGANIGRAMA

MONSALVE MORENO CIA. LTDA.



3. ¿Han existido modificaciones en la estructura organizacional?

Si ☐No ☒

4. ¿Existen definidas metas, misión, visión y objetivos en la empresa?

Si ☒No ☐

5. ¿En la empresa se han detectado las fuerzas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas FODA?

Si ☐No ☒

6. ¿Existe un manual de las funciones para los empleados?

Si ☐No ☒

7. ¿Existe un manual de políticas y procedimientos?

Si ☒No ☐

VP
3/4

8. ¿Se utilizan indicadores de gestión para medir la economía, eficiencia y eficacia de la empresa?

Si ☐

No ☒

9. ¿Se utilizan indicadores financieros?

Si ☒

No ☐

10. ¿Se preparan informes de actividades de cumplimiento de metas?

Si ☐

No ☒

11. Plan Estratégico

La empresa "Monsalve Moreno Cía. Ltda.", se encuentra interesada en implementar un proyecto que ayude a optimizar la empresa en todos los campos, siendo importante o prioritario actualizar la planificación estratégica de la misma, y así obtener mejores resultados en las diferentes áreas de la compañía.

12. Misión

Satisfacer las necesidades del sector productivo y comercial del país en trabajos de impresión, productos especiales o piezas de embalaje, identidad corporativa o publicitaria.

13. Visión

Ser una empresa que lidere el mercado gráfico con propuestas innovadoras de eficiencia, productividad y tecnología, elevando el perfil de la mano de obra altamente calificada y competitiva que en conjunto se proyecte a satisfacer y adaptarse a las exigencias del mercado en constante evolución.

14. Valores

- **Responsabilidad.-** Los colaboradores trabajan de manera honesta y desempeñan responsablemente las tareas a ellos encomendadas.
- **Honestidad.-** Quiere decir que las personas en su día a día proceden con rectitud.
- **Eficiencia.-** Esforzarse para que las cosas se desempeñen de la mejor manera.

- **Transparencia.-** Ser íntegros

VP
4/4

- **Éticos.-** profesionales en el desempeño de sus funciones.

- **Calidad.-** Presentar trabajos excelentes

Cumplimos con nuestros deberes y actuamos en todo momento de acuerdo a las normas.

SIGLAS UTILIZADAS

C.A.	Cronograma de Actividades
C.N.	Cédula Narrativa
E.E.C.I	Evaluación Específica de Control Interno
E.P.C.I.	Evaluación preliminar de control interno
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
M.P.	Memorándum de planificación
M.P.N.	Matriz de ponderación
N.T.	Notificación de trabajo
O.T.	Orden de trabajo
P.T.	Papel de trabajo
V.P.	Visita previa

3.1.4. CÉDULA NARRATIVA

CÉDULA NARRATIVA

CN
1/4

Con el objetivo de obtener un conocimiento general de la empresa realizamos la Cédula Narrativa la cual consistió en una entrevista a los Jefes Responsables y Colaboradores de la imprenta, se pidió información y se revisó los procedimientos con los se lleva a cabo las diferentes actividades de la empresa.

La entrevista realizada consistió en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de actividades desarrolla la empresa?

La imprenta Monsalve Moreno ofrece servicios de imprenta en general.

2. ¿Qué productos ofrece al mercado?

Monsalve Moreno ofrece a sus clientes:

- a. Para las pequeñas necesidades de su negocio: facturas, recibos, formularios, notas de b. pedido, guías de remisión, formularios de retención, tarjetas.
- b. Trabajos de publicidad: Afiches, catálogos, etiquetas, habladores, carpetas, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
- c. Servicios Especiales: Formas continuas, revistas, shopping bags, cajas de todo tipo y para todo servicio, empaques para chocolates, regalos, libros de alta calidad.

3. ¿Cuáles son los sectores de mercado que abarca?

Atiende a todo el país, principalmente: a las provincias del Azuay, Pichincha, Guayas, Tungurahua, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

4. ¿Realizan capacitaciones al personal?

Muy pocas.

5. ¿Qué aspectos positivos y negativos posee la empresa?

CN
2/4

Aspectos positivos: La empresa se ha extendido a lo largo y ancho de nuestro país, creando fuertes lazos de fidelidad del cliente hacia la empresa.

Aspectos negativos: Se enfrentan a una gran cantidad de competencia tanto local como nacional.

6. ¿Cuenta con un plan estratégico?

Sí cuenta.

7. ¿Realizan un control interno de la empresa?

Sí, mediante cuestionarios, pero no son muy eficientes.

8. ¿Cuál es el marco legal que maneja la empresa?

Para la realización de las actividades financieras y administrativas, la empresa se encuentra regulada por las siguientes entidades de control:

 Servicio De Rentas Internas

Al ser una sociedad con personería jurídica está obligada a contar con un número de R.U.C., así mismo se encuentra obligada a llevar contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes

Está asimismo obligada a presentar las siguientes declaraciones de impuestos:

- Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA)
- Declaración del Impuesto a la Renta
- Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta
- Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta:

Y los siguientes anexos.

- Anexo Transaccional Simplificado (ATS).
- Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP). (SRI, 2011)

Ordenanzas Municipales del Cantón Cuenca

Para poder funcionar y desarrollar sus actividades comerciales se encuentra inscrita en los registros de la Municipalidad de Cuenca, para lo cual tuvo que obtener una patente municipal, y un permiso de funcionamiento otorgado por el Municipio.

Código del Trabajo

Está sujeta a las leyes y disposiciones establecidas en el Código de trabajo (2005, págs. 26-33), fundamentalmente el Capítulo IV “De las obligaciones del empleador y del trabajador” y particularmente los siguientes artículos:

- Art. 42.- Obligaciones del empleador.
- Art. 44.- Prohibiciones al empleador.
- Art. 45.- Obligaciones del trabajador.
- Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.
- Art. 47.- De la jornada máxima.
- Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias.

Cuerpo de Bomberos

Para obtener el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, tuvo que pasar por los siguientes procedimientos:

- Informe de Inspección
- Copia de la Cédula de Identidad del representante o copropietario
- Copia de RUC
- Copia del permiso del año anterior
- Copia de la patente municipal.

Superintendencia de Compañías.

La empresa cumple con las obligaciones anuales que consisten en la entrega de los estados financieros, información actualizada sobre representantes legales y accionistas de la compañía y cumplir con las disposiciones legales emitidas por dicha entidad.

Escritura pública

CN
4/4

La empresa está establecida como una compañía de responsabilidad limitada. Su constitución se dio bajo la comparecencia de Rómulo Monsalve Aguilera y Juan Moreno Aguilar con un capital de un millón quinientos mil sucres (S/.1.500.000,00). Su objeto es la elaboración de trabajos de imprenta en general.

La escritura se encuentra inscrita bajo el No. 292 del REGISTRO MERCANTIL, conjuntamente con la resolución No. RIC-0048-75 de la INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DE CUENCA, con fecha 7 de Octubre de 1975.

Por su parte, la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, certifica, que la empresa Monsalve Moreno Cía. Ltda. se encuentra afiliada bajo el número 28 desde el 21 de marzo de 1968.

Inscrita el 14 de diciembre de 1988 y bajo el No. 297 del REGISTRO MERCANTIL; conjuntamente con la escritura de aumento de capital y reforma de estatutos de Monsalve Moreno Cía. Ltda.

De acuerdo a la resolución No. 88-3-2-1-277 se presente ante el Intendente de Compañías de Cuenca, escritura pública de aumento de capital a S/. 31.500.000,00 (TREINTA Y MUN MILLONES QUINIENTOS MIL 00/100 SUCRES) y reformas al estatuto social de la compañía "Monsalve Moreno Cía. Ltda.", con fecha 5 de DICIEMBRE DE 1988.

Según la resolución No. 00-C-Dic-909 se presente ante el Intendente de Compañías de Cuenca, escritura pública de aumento de capital a USD 2.300.000,00 (DOS MILLONES TRESCIENTOS MIL 00/100 DOLARES) y reformas al estatuto social de la compañía "Monsalve Moreno Cía. Ltda.", con fecha 28 de Noviembre de 2000.

3.1.5 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

IMPRESA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.		MP
		1/7
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN		
Auditoría de gestión a: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.		Periodo: 01/01/2010 31/12/2010
Preparado por: Cumandá Arévalo		Fecha: 04/05/2011
Revisado por: Cumandá Arévalo		Fecha: 08/05/2011
1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORIA		
- Informe - Cronograma de cumplimiento de recomendaciones		
2. FECHAS DE INTERVENCIÓN (Cronograma)		
	Fecha Estimada	
• Orden de trabajo	22/04/2010	
• Conocimiento preliminar	02/05/2010 ; 16/05/2010	
• Planificación	17/05/2010 ; 06/06/2010	
• Inicio del trabajo en el campo	07/06/2010	
• Finalización del trabajo en el campo	08/07/2010	
• Discusión del borrador del informe con funcionarios	15/07/2010	
• Emisión del informe final.	24/07/2010	
• Presentación del informe aprobado.	29/07/2010	
3. EQUIPO DE AUDITORÍA		
	Nombre y apellido	
• Auditor General	Cumandá Arévalo	
4. DÍAS PRESUPUESTADOS		
65. Días laborables distribuidos en las siguientes fases:		
• FASE I, Conocimiento Preliminar	11 días	
• FASE II, Planificación	13 días	
• FASE III, Ejecución	24 días	
• FASE IV, Comunicación de resultados	17 días	
• Seguimiento	0 días	
5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES		

				MP
				2/7
DETALLE	CANT. FINAL	PRECIO C/U	VALOR 3 MESES	
Materiales y suministros				
Hojas	500	0,01	5	
Esferos	8	0,3	2,4	
Carpetas	6	0,5	3	
Tóner para impresora	8	5	40	
Copias	150	0,02	3	
Anillados	4,5	3	13,5	
Viáticos/ transporte	12	10	120	
Depreciación de computadora	2	25,64	51,28	
Impresora	3	6,78	20,34	
Servicios básicos	3	4	12	
Gastos de celular/internet	3	18,5	55,5	
TOTAL			326,02	

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA:

6.1. Información general de la Entidad

ANTECEDENTES

Monsalve Moreno Cía. Ltda., es una empresa dedicada a las Artes Gráficas, ofreciendo alta tecnología, rapidez y cumplimiento en este campo. Su experiencia de 56 años de trabajo, garantiza sus servicios, para la empresa el cliente satisfecho es una prioridad.

TRAYECTORIA

Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., inicia sus labores en el año 1950 y opera bajo la dirección de José Monsalve Moreno y Rómulo Monsalve Moreno,

Integrados a las modernas técnicas de comunicación por lo cual toda orden de trabajo de cualquier lugar del continente puede ser receptado vía Internet de manera inmediata, y los datos de su orden serán analizados, presupuestados corregidos y autorizados con la rapidez que exigen los tiempos actuales, utilizando programas como: Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Quarkxpress, entre otros.

La empresa se halla comprometida con su sistema de mejora continua que es logrado con su sistema integrado de producción, es importante resaltar que próximamente entraran en un proceso de calificación a una norma internacional de calidad.

Han creado sucursales en Quito, Guayaquil, y Ambato, esto para brindar un mejor servicio a su cartera de clientes la misma que ha ido creciendo considerablemente siendo parte integral de las empresas más prestigiosas del Ecuador.

UBICACIÓN

Imprenta Monsalve Moreno tiene su matriz en la ciudad de Cuenca-Ecuador, y su dirección es: Ave. Del Tejar y Calle del Pelileo esq. Telefax 072-858800 - 072-857300

COBERTURA

El equipo de producción, técnico y humano, junto a la tecnología de punta ha permitido expandirse dentro del país a partir del año 1991, obteniendo el más alto nivel del mercado nacional.

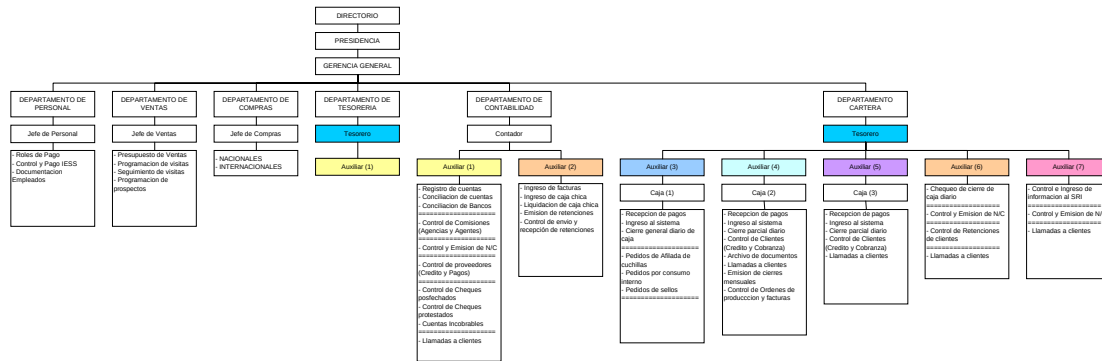
La cartera de clientes se encuentra distribuida en todo el país, pero debemos distinguir que el mercado objetivo se halla dividido en los siguientes segmentos: La MEDIANA y GRAN EMPRESA y el de la MICRO EMPRESA cuya participación se halla distribuida como se detalla a continuación:

PROVINCIA	MEDIANA Y GRAN EMPRESA	MICRO EMPRESA
AZUAY	75 %	30 %
PICHINCHA	15 %	2 %
GUAYAS	10 %	2 %
TUNGURAHUA	45 %	40 %
LOJA – ZAMORA CHINCIPE – MORONA SANTIAGO	70 %	30 %

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

ORGANIGRAMA

MONSALVE MORENO CIA. LTDA.



Plan estratégico

La empresa “Monsalve Moreno Cía. Ltda.”, se encuentra interesada en implementar un proyecto que ayude a optimizar la empresa en todos los campos, siendo importante o prioritario actualizar la planificación estratégica de la misma, y así obtener mejores resultados en las diferentes áreas de la compañía.

Misión

Satisfacer las necesidades del sector productivo y comercial del país en trabajos de impresión, productos especiales o piezas de embalaje, identidad corporativa o publicitaria.

Visión

Ser una empresa que lidere el mercado gráfico con propuestas innovadoras de eficiencia, productividad y tecnología, elevando el perfil de la mano de obra altamente calificada y competitiva que en conjunto se proyecte a satisfacer y adaptarse a las exigencias del mercado en constante evolución.

Valores

- **Responsabilidad.**- Los colaboradores trabajan de manera honesta y desempeñan

responsablemente las tareas a ellos encomendadas.

MP

5/7

- **Honestidad.-** Quiere decir que las personas en su día a día proceden con rectitud.
- **Eficiencia.-** Esforzarse para que las cosas se desempeñen de la mejor manera.
- **Transparencia.-** Ser íntegros
- **Éticos.-** profesionales en el desempeño de sus funciones.
- **Calidad.-** Presentar trabajos excelentes

Cumplimos con nuestros deberes y actuamos en todo momento de acuerdo a las normas.

Nuestros colaboradores

- Trabajan con amor y entusiasmo
- Respetamos a las personas que laboran en la empresa
- Somos emprendedores y eficientes
- Tenemos espíritu colaborador
- Somos serviciales

Objetivos

El objetivo estratégico es diseñar o presentar un programa de auditoría de gestión y aplicar en la fase preliminar para evaluar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en las diferentes áreas de la empresa.

7. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo titulado AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA "MONSALVE MORENO CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE CUENCA", PERIODO 2010, responde a la necesidad de integrar la Auditoría de Gestión a un Sistema de Control de Gestión que permita el incremento del grado de economía, eficiencia y eficacia de todos los procesos dentro de la empresa.

También con el fin de obtener el Título de Ingeniero en Auditoría y Control de la persona encargada de dicha investigación.

MP

6/7

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

1. Determinar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia de la entidad en las áreas de Recursos humanos y Archivos.
2. Evaluar si el departamento de personal cuenta con políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de esta área.
3. Evaluar mediante indicadores el cumplimiento de las capacitaciones del personal
4. Determinar la eficacia y eficiencia con la cual se llevan a cabo los sistemas de selección y contratación del personal.
5. Revisar si la empresa cuenta con políticas para manejar los archivos de la empresa.
6. Evaluar cómo se manejan los procesos de archivo de la empresa.
7. Emitir informe.

8. Alcance

Se realizará una auditoría parcial enfocada a las áreas de recursos humanos y archivos.

DETALLE

COMPONENTE: IMPRENTA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.

SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

SUBCOMPONENTE: ARCHIVOS

• FODA

FODA

Como parte del proceso de esta auditoría ha sido la elaboración del diagnóstico FODA de la empresa, que se detalla a continuación:

FORTALEZAS

- Experiencia por el tiempo de permanencia en el mercado.

- Constante implementación de tecnología.
- Mantiene clientes en todo el país.
- Infraestructura adecuada; su local es amplio y cómodo.
- El trato que brindan los empleados es bastante amable y delicado.

MP

7/7

OPORTUNIDADES

- Productos no perecibles
- Aumento constante de la demanda de artes gráficas.

DEBILIDADES

- Falta de implementación de manuales de funcionamiento y políticas en los procesos.
- No existe evaluaciones que midan el desempeño de las diferentes áreas.
- Falta de capacitación del personal.

AMENAZAS

- Riesgo País
- Aumento constantemente de competencia.

9. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Cumandá Arévalo
AUDITORA GENERAL

Fecha: _____

3.1.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA

	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
FASE I																
CONOCIMIENTO PRELIMINAR																
IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA																
VISITA A LAS INSTALACIONES																
ESTABLECIMIENTO DE FODA																
IDENTIFICACIÓN COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES																
DESARROLLO DE ENTREVISTAS																
FASE II																
PLANIFICACIÓN																
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN																
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO																
ANÁLISIS DE RIESGOS																
FASE III																
EJECUCIÓN																
REVISIÓN ANALÍTICA																
HALLAZGOS																
ORGANIZACIÓN DE EVIDENCIA																
CONCLUSIONES																
FASE IV																
COMUNICACIÓN																
BORRADOR DE INFORME																
COMUNICACIÓN DEL BORRADOR																
INFORME PRELIMINAR																

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					EPCI
					1/17
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
	GESTIÓN INSTITUCIONAL				
1	Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a: • ¿Servicio? • ¿Industrial? • ¿Comercial?	X			
2	¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	X			Efectivamente existe una planificación estratégica sin embargo no se aplica a cabalidad.
3	En la empresa se encuentra definido: • ¿Las Metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • Objetivos	 X X X	X		
4	¿La empresa evalúa la gestión en términos de eficiencia, eficacia, ética y economía de parámetros e indicadores de gestión?		X		
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza: • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? • ¿Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos? • Encuestas o cuestionarios.	 X	X X		

6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos.	X		X	X	EPCI 2/17
7	¿La Empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?		X			
8	¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?		X			

9	Integridad y valores éticos	✓ ¿Posee Monsalve Moreno Cía. Ltda. un código de ética?	X				EPCI 3/17
		✓ ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? ✓ Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. ✓ ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? ✓ ¿Hay presión por cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente por resultados de corto plazo y extensión, en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	X X X	X			
10	Filosofía y estilo de la alta dirección	✓ ¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento? ✓ ¿Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales, incentivan y comprometen a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones? ✓ ¿El Gerente cuida la imagen institucional? ✓ ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?	X X X X X				

11	Estructura organizativa	✓ ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ✓ ¿Existen manuales de procesos? ✓ ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ✓ ¿Existe comunicación interna y externa? ✓ ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional? (Organigramas)	X	X			EPCI 4/17
			X				
12	Autoridad asignada y responsabilidad asumida	✓ ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ✓ ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ✓ ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X				
13	Gestión del capital humano	✓ ¿Existe un sistema de gestión del recurso humano? ✓ ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados? ✓ ¿Se aplican sanciones disciplinarias? ✓ ¿Se revisan los currículums de los aspirantes a los puestos de trabajo? ✓ ¿Existen métodos para motivar a los empleados? ✓ ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	X				

14	Responsabilidad y Transparencia	✓ ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento?	X	X	X	No hay planificación.	EPCI
		5/17					
15	Objetivos estratégicos	✓ ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento?					
		✓ ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?					
		✓ ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión?	X				
		✓ ¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?	X				
		✓ ¿MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?	X				
		✓ ¿MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. cuenta con misión, visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?	X				
		✓ ¿Los diferentes niveles departamentales cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?		X			
		✓ ¿El Gerente y los Directivos Departamentales han fijado los objetivos estrategias y operativos y se han establecido las estrategias para su cumplimiento?	X				
		✓ ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?	X				
		✓ ¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?		X			
		✓ ¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y	X				

16	Objetivos específicos	actividades tales como; direcciones, unidades y secciones? ✓ Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa? ✓ ¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales? ✓ ¿Se identifican factores críticos de éxito, indicadores de gestión, en cada dirección, unidad, sección, programa o proyecto y a sus integrantes. ✓ ¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos? ✓ ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?	X	X	X	EPCI 6/17 No se encuentran definidos los procesos.
17	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	✓ ¿Existe compromiso del Gerente y los Directivos Departamentales y de todos los niveles empresariales alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del MICORRE-MC establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar? ✓ ¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del MICORRE-MC, en todos los niveles empresariales? ✓ Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios? ✓ ¿En razón de que la Empresa ha asumido nuevas	X		X	

		competencias, a actualizado el marco normativo que viabilice las mismas?					EPCI 7/17
18	Consecución de objetivos	✓ ¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación? ✓ ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales? ✓ ¿MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales de los informes de auditores internos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones? ✓ ¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ✓ ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos. ✓ ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares? ✓ ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?	X	X	X	X	X
19	Riesgo aceptado y de niveles tolerancia	✓ ¿Apoyo del Gerente y Directivos Departamentales para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia? ✓ ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ✓ Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos?	X	X	X		

20	Factores internos y externos	✓ ¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos? ✓ ¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos? ✓ ¿Los funcionarios y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos? ✓ ¿Participan los funcionarios y empleados clave en la determinación de los factores de riesgo?		X			EPCI 8/17
21	Identificación de eventos	✓ ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos? ✓ ¿Los Directivos empresariales participan en la identificación de eventos? ✓ ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso, etc.? ✓ Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis del flujo del proceso que puedan afectar el logro de los objetivos?	X				
			X				
			X				
			X				
22	Categoría de eventos	✓ ¿Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados? ✓ ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa? ✓ ¿Relacionar las categorías de eventos con los objetivos. ✓ Implantar políticas y		X			
			X				
			X				

		procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos.	X				EPCI 9/17
23	Estimación de probabilidad e impacto	✓ ¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente y Directivos Departamentales, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos? ✓ ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa? ✓ Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.	X X X				
24	Evaluación de riesgos	✓ ¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos? ✓ ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos tales como: benchmarking, modelos probabilísticos y modelos no probabilísticos? ✓ ¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos? ✓ ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?		X X X X			
25	Riesgos originados por los cambios	✓ ¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa? ✓ ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la		X X			

		empresa? ✓ Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como: cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero? ✓ Implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y Directivos.		X		<table><tr><td>EPCI</td></tr><tr><td>10/17</td></tr></table>	EPCI	10/17
EPCI								
10/17								
26	Categorías de respuestas	✓ ¿Existen mecanismos para el análisis de alternativas? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas? ✓ ¿La administración determina la cartera de riesgos, y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa? ✓ ¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?		X	X			
27	Decisión de respuestas	✓ ¿Existen mecanismos para la toma de decisiones? ✓ ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones? ✓ ¿El Gerente, Directivos	X	X				

		Departamentales y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión? ✓ ¿Para decidir la respuesta a los riesgos, el Gerente y los Directivos Departamentales consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales? ✓ Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas.	X				EPCI 11/17
28	Integración con las decisiones sobre Riesgos	✓ ¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales a base de las respuestas al riesgo seleccionadas, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, información y cumplimiento? ✓ ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?		X			
29	Principales actividades de control	✓ ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos? ✓ ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar? ✓ ¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles empresariales encargados de ejecutarlos? ✓ ¿Las actividades de control,	X				EPCI 12/17

		incluyen los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección? ✓ El Gerente y Directivos Departamentales implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?	X			
30	Controles sobre los sistemas de Información	✓ ¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información? ✓ ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información que incluyan a las fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso? ✓ ¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software? ✓ ¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos? ✓ ¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos,		X		
				X		
					X	
						X
						X
						X

		pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?				
31	Cultura de información en todos los niveles	✓ ¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles? ✓ ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente? ✓ ¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control? ✓ ¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes? ✓ ¿La información de las operaciones sustantivas y adjetivas se producen periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial? ✓ ¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos empresariales? ✓ ¿Se han implantado de políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?		X		
				X		
				X		
				X		
				X		
				X		
				X		
32	Herramienta para la supervisión	✓ ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma		X		

		eficaz y eficiente? ✓ ¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?		X		
33	Sistemas estratégicos e integrados	✓ ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades empresariales. ✓ ¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos? ✓ ¿Existen políticas que permitan la integración de la información? ✓ ¿Los sistemas de información empresariales son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente? ✓ ¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?		X X X X X		
34	Confiabilidad de la información	✓ ¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos? ✓ ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información? ✓ ¿La información, además de oportuna, es confiable? ✓ ¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”? ✓ ¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible? ✓ ¿La información identifica los	X X X X X	X		

EPCI
15/17

		riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos? ✓ ¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?		X		
35	Comunicación interna	✓ ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades? ✓ ¿Se denuncia posibles actos indebidos? ✓ ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad? ✓ ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? ✓ ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones? ✓ ¿Los Directivos Departamentales saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? ✓ ¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos? ✓ ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales? ✓ ¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA, evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?	X X X X X X X X		X	
36	Comunicación externa	✓ ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? ✓ ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores y otros? ✓ ¿Se actualiza permanentemente	X X X			

EPCI
16/17

		la página WEB de la empresa? ✓ ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual? ✓ ¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios? ✓ ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncios, videos y mensajes en la página web? ✓ ¿En la Comunicación a la comunidad las obras y acciones hablan más las palabras? ✓ ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?	X		X	
37	Supervisión permanente	✓ ¿Se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? ✓ ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos? ✓ ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección? ✓ ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno? ✓ ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo? ✓ ¿Los auditores y asesores internos y externos deben	X	X	X	

EPCI

17/17

		facilitar periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos? ✓ ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	X			
38	Supervisión interna	✓ ¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores? ✓ ¿Existe planes de acción correctiva? ✓ ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad? ✓ ¿Existe apoyo a la UAI para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor? ✓ ¿Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna?	X X X X X			
39	Supervisión externa	✓ ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI? ✓ ¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo? ✓ ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos? ✓ ¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna y de la CGA?	X X X X			

3.1.7 ANÁLISIS DE RIESGOS

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

Ya que la evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo, y depende exclusivamente del auditor; es decir de su criterio, su experiencia y capacidad se hará a continuación dicha evaluación bajo mi criterio, el cual se basa en el enfoque de auditoría que se le ha dado a este trabajo, que por el tiempo y la falta de experiencia que tengo será en función de los siguientes elementos:

- Significatividad del subcomponente
- Inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa
- Probabilidad de ocurrencia de errores

Tomaremos como base la siguiente tabla:

ANÁLISIS DE RIESGO			
Nivel	Significancia	Factores de riesgo	Probabilidad de error
Mínimo	No significativa	No existe	Remota
Bajo	Significante	Algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativa	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativa	Varios y son importantes	Probable

A continuación procedemos a calificar el riesgo de cada subcomponente:

	PREGUNTAS PARA PONDERACIÓN DE RIESGO		PT
			1/3

ENTIDAD: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN
COMPONENTE: EMPRESA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.
SUBCOMPONENTE: ARCHIVOS

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD					
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Talento Humano.					
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de ARCHIVOS?	X			Específicamente no es un departamento, ya que se maneja los archivos de las diferentes áreas de la empresa. .
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? ¿Responde a la realidad?		X X X		No se pudo constatar la existencia de un reglamento.
3	¿La Unidad de archivos se administra en función de planes y programas? ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo? ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? ¿Se transmiten a los empleados? ¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes sistemas de los servicios que se prestan y se confronta con las metas y objetivos determinados?		X X X X		

4	¿Cuáles son los servicios que presta la Empresa MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. ? Respuesta: Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., ha combinado la especialización con la flexibilidad en los plazos y precios especiales por el mercado altamente competitivo que existe en la actualidad, porque conocen que la creación de la imagen de una empresa es un proceso en el que intervienen los públicos y con ellos la identificación de las marcas y los nombres de los mismos, la empresa está en condiciones de ofrecer: Las pequeñas necesidades de su negocio: facturas, recibos, formularios, notas de pedido, guías de remisión, formularios. Trabajos de publicidad: Afiches, catálogos, etiquetas, habladores, carpetas, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos. Servicios Especiales: Formas continuas, revistas, shopping bags, cajas de todo tipo y para todo servicio, empaques para chocolates, regalos, libros de alta calidad.					PT
						2/3
5	¿Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del manejo de archivos? En caso afirmativo indique: - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.		X			No se ha podido constatar con documento
			X		X	

6	¿Cómo se interrelacionan las actividades de la unidad de archivos con el proceso de formulación presupuestaria? En realidad no hemos considerado el hecho de formular una partida presupuestaria a ésta unidad ya que no creíamos que necesite recursos.					PT
						3/3
7	¿Se han definido sistemas de control y evaluación en el manejo del archivo?		X			
8	¿Se hace o existe control de gestión en el manejo de los archivos de la empresa?	X				El control es muy deficiente.
9	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos relacionados con el manejo de los archivos?		X			
10	¿Se hace el seguimiento de esos planes?		X			

	PREGUNTAS PARA PONDERACIÓN DE RIESGOS					PT
						1/4
ENTIDAD: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.						
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTIÓN						
COMPONENTE: EMPRESA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.						
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS	
		SI	NO	NA		
ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD						
Se pretende hacer un análisis de metas y objetivos, estructura organizativa, políticas, programas y procedimientos establecidos en materia de Talento Humano.						
1	¿La institución cuenta con una Dirección o Departamento de Talento Humano?	x				
2	¿El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad? ¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional? ¿Responde a la realidad?		X	X X	No cuenta con un reglamento Orgánico-funcional	
3	¿La Unidad de Recursos Humanos se administra en función de planes y programas? ¿Ha establecido objetivos de corto o largo plazo para el área? ¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal? ¿Se transmiten a los empleados? ¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes sistemas del departamento de recursos humanos y se confronta con las metas y objetivos determinados?	X	X X X X		No son planes específicos descritos ya que son ideales de la administración.	

4	¿Se ha definido políticas para el departamento de recursos humanos? respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación - Evaluación del Desempeño - Promociones (carrera administrativa) - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia. - Rotación de personal (traslados y/o movilización)		X X X X X X X X		PT 2/4 No se ha obtenido información al respecto de estos temas.
5	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto del servicio que presta? En caso afirmativo indique: - Se cuenta con datos estadísticos o históricos. - Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.	X X	 X		No se ha podido constatar con documento
6	Se hace participar a los empleados en las planificaciones de metas y objetivos.	X			No a todos se les hace partícipe
7	¿Se han definido sistemas de control y evaluación en el departamento de recursos Humanos?	X			
8	¿Se hace o existe control de gestión en la unidad de recursos Humanos?		X		
9	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	X			No se ha podido constatar.
10	¿Se hace el seguimiento de esos planes?	X			No se ha podido constatar.

11	En caso de necesitar talento humano, ¿cuál es el proceso a seguir?: Respuesta: 1. Se publica en la prensa local 2. Se analizan todas las carpetas 3. Se les hace una entrevista a las personas seleccionadas. 4. Se hace una entrevista personalizada con la persona escogida y se le informa sobre las condiciones específicas del trabajo. Se da un tiempo de prueba de diez días antes de proceder a firmar el contrato.					PT
		X				3/4
12	Los colaboradores reciben una capacitación inicial con respecto a las funciones por desempeñar	X				
13	¿Los colaboradores reciben capacitaciones posteriores a su ingreso?	X				
14	Los colaboradores cumplen sus funciones de manera eficiente y eficaz	X				
15	Percibe que los colaboradores están suficientemente motivados	X				
16	Existen incentivos para los colaboradores que realizan actividades sobresalientes	X				
17	Los incentivos son de carácter económico		X			
18	Se cumplen con todas las leyes laborales pertinentes	X				
19	Sus trabajadores y usted cumplen con lo que determina el código de trabajo	X				
20	Siente la carencia de personal continuamente		X			

21	La relación de usted con sus colaboradores puede ser calificada por cuál de las siguientes maneras: a) Amigable b) Respetuosa c) Abuso de confianza d) Hostil e) Formal	X				PT
		X				4/4
22	¿Cuál de los siguientes problemas relacionados con sus colaboradores ocurren con más frecuencia en su empresa a) Inasistencias injustificadas b) Inasistencias justificadas c) Desorden d) Impuntualidad en horarios e) Ineficiencia en las labores encomendadas f) Hurtos	X				
		X				
23	Cuenta la empresa con un sistema de evaluación a las funciones desempeñadas por los colaboradores		X			
24	Se ha establecido el uso de uniformes dentro de la empresa.	X				

3.1.7.1. MATRIZ DE PONDERACIÓN

MATRIZ DE PONDERACIÓN			MPN
			1/1
ENTIDAD: IMPRENTA "MONSALVE MORENO" COMPONENTE: ARCHIVOS			
NUM.	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	Se cuenta con una Dirección o Departamento de ARCHIVOS	10	10
2.	El Reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad	10	6
3.	La unidad de archivos se administra en función de planes y programas	10	7
4.	Están determinados parámetros e indicadores para evaluar gestión	10	5
5.	Definidos sistemas de control y evaluación en el manejo del archivo	10	6
6.	Control de gestión en el manejo de los archivos	10	6
7.	Plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos	10	3
8.	Existen planes de acción para corregir desviaciones en el manejo de los activos fijos de la empresa.	10	2
	TOTAL	80	45

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{45 * 100}{80} = 56.25\%$$

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76-100%	3 ALTO	1 BAJO

COMENTARIO DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:

En base a los resultados obtenidos luego de la ponderación realizada se puede señalar lo siguiente:

Observamos que el subcomponente Archivos tiene un riesgo medio, lo que significa que su nivel de confianza es así mismo medio, por encontrarse éste en un rango entre el 51 - 75%, ello debido a que el resultado de porcentaje de la matriz es del 56.25%.

MATRIZ DE PONDERACIÓN			MPN
			1/2
ENTIDAD: IMPRENTA "MONSALVE MORENO" COMPONENTE: RECURSOS HUMANOS			
NUM.	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	Se cuenta con una dirección o Departamento de Recursos humanos	10	10
2.	El Reglamento Orgánico-Funcional define claramente la estructura organizativa de la unidad	10	5
3.	El Departamento de Recursos Humanos se maneja en función de planes y programas	10	5
4.	Políticas definidas en Recursos Humanos	10	5
5.	Recursos Humanos ha establecido parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión, contándose para ello con datos estadísticos o históricos, así como con encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades.	10	4
6.	Existe la participación de los empleados en la elaboración del manual de funciones.	10	2
7.	Definidos sistemas de control y evaluación al manejo de recursos humanos	10	5
8.	Existen planes de acción para corregir desviaciones	10	2

9.	Capacitación inicial a los colaboradores con respecto a funciones a desempeñar	10	9
10.	Capacitaciones posteriores a su ingreso	10	6
11.	Cumplimiento de funciones de manera eficiente y eficaz	10	8
12.	Colaboradores suficientemente motivados	10	7
13.	Incentivos para los colaboradores	10	5
14.	Cumplimiento de leyes laborales	10	10
15.	Cumplimiento del código de trabajo	10	10
16.	Relación entre la gerencia y los colaboradores	10	8
17.	Sistema de evaluación a las funciones desempeñadas por los colaboradores	10	6
18.	Imagen corporativa entre los colaboradores	10	9
	TOTAL	180	116

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{116 * 100}{180} = 64.44\%$$

Calificación Porcentual	Grado de confianza	Niveles de Riesgo
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO

76-100%	3 ALTO	1 BAJO
---------	--------	--------

COMENTARIO DEL EQUIPO DE AUDITORÍA:

En base a los resultados obtenidos luego de la ponderación realizada se puede señalar lo siguiente:

Observamos que el subcomponente Recursos humanos tiene un riesgo medio, lo que significa que su nivel de confianza es así mismo medio, por encontrarse éste en un rango entre el 51 - 75%, ello debido a que el resultado de porcentaje de la matriz es del 64.44%.

FODA

IMPRESA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.			
ANÁLISIS FODA			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Experiencia por el tiempo de permanencia en el mercado.	Falta de implementación de manuales de funcionamiento y políticas en los procesos.	Productos no perecibles	Riesgo País
Constante implementación de tecnología.	No existen evaluaciones que midan el desempeño de las diferentes áreas.	Aumento constante de la demanda de artes gráficas.	Aumento constante de competencia.

Infraestructura adecuada; su local es amplio y cómodo.	Falta de capacitación del personal.		
El trato que brindan los empleados es bastante amable y delicado.	Falta de precaución y control a la información de archivo.		

3.2 FASE 2: PLANIFICACIÓN

3.2.1 MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

HALLAZGOS					NIVEL DE:	
	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RIESGO	CONF.
G E N E R A L	La empresa no cuenta con Manual de funciones y procedimientos ni tampoco ha establecido políticas.	Aunque la empresa cuenta con una planificación estratégica que contiene misión, visión y planteados sus objetivos, es fundamental que establezca sus políticas y cree un manual de funciones y procedimientos.	• Descuido por falta de la administración. • Falta de tiempo • Falta de personal idóneo para el trabajo.	Que se desarrollen los procedimientos de las diferentes áreas con errores lo que provoque desperdicio de recursos.	ALTO	BAJA
G E N E R A L	La infraestructura de la empresa es adecuada para el trabajo.	Es de suma importancia contar con un ambiente de trabajo agradable y confortable por lo que al ser un local amplio y cómodo se está atendiendo a las principales necesidades de los colaboradores.	Una administración comprometida con sus colaboradores	• Buen ambiente de trabajo. • Empleados satisfechos y entregados a su trabajo.	BAJO	ALTA
R R H H	En el departamento de recursos humanos no está bien definidas las responsabilidades y funciones del personal.	Es de fundamental importancia y por criterio de la auditora que las funciones de las diferentes áreas de la empresa tienen que estar bien definidas pues de esa manera se logrará un cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas de la empresa.	• Descuido de la administración • Falta de un manual de políticas y funciones	• Incompatibilidad de funciones • Incumplimiento de objetivos de la empresa • Personal poco satisfecho.	MEDIANO	MEDIANA

R R H H	Falta de capacitaciones a los colaboradores.	Las capacitaciones son fundamentales en todas las empresas ya que crean una atmósfera de éxito tanto personal como corporativo por lo que según criterio del auditor el personal tiene que estar en constantes capacitaciones.	• Descuido por parte de la jefa de recursos humanos. • Falta de planificación	• Personal poco motivado • Desdén de los empleados en el cumplimiento de las actividades.	MEDIO	MEDIANA
R R H H	La empresa no cuenta con políticas y parámetros a cumplir en el proceso de selección y contratación del personal.	Para que en todas las actividades y funciones de la empresa haya personal apto, es necesario que se elabore un proceso que indique los parámetros a tomar con respecto a selección y contratación del personal.	• Desidia por parte del departamento de recursos humanos. • Falta de tiempo para elaborar los procedimientos.	• Personal poco idóneo para las actividades encomendadas en la empresa.	MEDIO	MEDIANA
R R H H	Se cumplen con todas las disposiciones legales con respecto a la contratación de personal y beneficios de ley.	Por normativa actual de nuestro país se tiene que cumplir con ciertos lineamientos que permitirán una empresa sólida y cumplidora de la ley.	• Atención del jefe de recursos humanos a la normativa del país. • Precaución en el cumplimiento de la ley por parte de la administración.	• Personal motivado en la empresa. • Colaboradores satisfechos con sus empleos. • Ambiente de trabajo agradable.	BAJO	ALTA
A R C H I V O S	El lugar donde se manejan los archivos al igual que materiales e inventarios carece de seguridad.	Ya que la principal actividad de la empresa es la impresión de artes gráficas, es de suma importancia que ésta cuente con un lugar apropiado y seguro principalmente para sus archivos, materiales e inventario.	• Falta de cuidado por parte de la administración. • Falta de organización en el tema de infraestructura, para colocar equipos de seguridad.	• Pérdida de información de la empresa y los clientes. • Pérdidas económicas en materiales e inventarios.	ALTO	BAJO

A R C H I V O S	No existe un sistema que maneje los diferentes tipos de archivos.	Según criterio de la auditora para manejar los archivos debe haber un manual donde se identifique el proceso que se debe seguir y las precauciones a tomar en estos casos.	• Descuido por parte de la administración. • Falta de precaución por el personal encargado de los diferentes archivos de la empresa.	• Pérdida de información. • Errores al momento de archivar.	ALTO	BAJO
A R C H I V O S	Muchas personas tienen acceso a los archivos electrónicos	Al manejar una base de datos tan importante en la empresa, es indispensable que se defina claramente las funciones de los empleados, para que, únicamente los jefes y directivos de áreas puedan tener acceso a los archivos electrónicos por medio de claves.	• Descuido por parte de la administración. • Falta de precaución por el personal encargado de los diferentes archivos de la empresa.	• Mal manejo de información. • Filtración en la base de datos de la empresa. • Pérdida de información.	ALTO	BAJO

3.2.2 PROGRAMAS DE TRABAJO

PROGRAMAS DE TRABAJO				PT
				1/2
ENTIDAD: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
	OBJETIVOS			
1.	Evaluar si el departamento de personal cuenta con políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de esta área.			
2.	Evaluar mediante indicadores el cumplimiento de las capacitaciones al personal.			
3.	Determinar la eficacia y eficiencia con la cual se lleva a cabo los sistemas de selección y contratación del personal.			
	PROCEDIMIENTO			
1.	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la empresa y entrevistar al personal sobre el cumplimiento de dichas políticas y normativas generales del país.			
2.	Establecer parámetros que permitan medir la eficiencia y eficacia de las capacitaciones realizadas en la empresa.			
2.	Revisar el desarrollo de los procesos de selección y capacitación del personal.			
	RIESGO			
1.	Falta de normativa interna de la empresa.			
	CALIFICACIÓN			
	Medio			
	PROCEDIMIENTO			
1.	Revisar contratos de trabajo y realizar entrevistas a los empleados, jefe de recursos humanos y encargado del control de los diferentes departamentos.			
2.	Elaborar indicadores de gestión con el fin de determinar la eficiencia de las capacitaciones.			

PROGRAMAS DE TRABAJO				PT
				2/2
ENTIDAD: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión COMPONENTE: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. SUBCOMPONENTE: ARCHIVOS				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELABORADO POR:	FECHA
	OBJETIVOS			
1.	Revisar si la empresa cuenta con políticas para manejar los archivos de empresa.			
2.	Evaluar cómo se manejan los procesos de archivo de la empresa.			
	PROCEDIMIENTO			
1.	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la empresa sobre el cumplimiento de los procesos y actividades relacionadas con los archivos de la empresa.			
2.	Establecer la eficiencia y eficacia con el que se manejan los archivos.			
	RIESGO			
1.	* Pérdida de información * Error en los archivos. * Clientes insatisfechos.			
	CALIFICACIÓN			
	Mediano			
	PROCEDIMIENTO			
1.	Revisar las políticas establecidas por la empresa y los procesos establecidos para el manejo de los archivos.			
2.	Entrevistas que permitan medir la eficiencia y eficacia sobre el manejo de los archivos.			

3.3. FASE 3: EJECUCIÓN

3.3.1. INDICADORES

Objetivo 1: Asegurar que el 90% de trabajadores contratados sean aptos para las actividades de la empresa.

Nombre del indicador: Eficiencia del personal en los departamentos de la empresa.

$$\frac{\text{Personal idóneo en los departamentos}}{\text{Total personal}} \times 100$$

Objetivo 2: Cumplir en un 95 % con lo establecido en el código de trabajo.

Nombre del indicador: Nivel de cumplimiento del Código de Trabajo

$$\frac{\text{Personas aseguradas al IESS}}{\text{Total personal}} \times 100$$

Objetivo 3: Mantener el 95% de los archivos seguros.

Nombre del indicador: Nivel de seguridad de los archivos internos

$$\frac{\text{\# Personas que manejan los archivos.}}{\text{1 Jefe de área encargado del manejo}} \times 100$$

Objetivo 4: Controlar en un 90% los archivos internos de la empresa

Nombre del indicador: Gestión de manejo de los archivos

$$\frac{\text{Archivos dañados al mes}}{\text{Total archivos mes}} \times 100$$

OBJETIVO: Asegurar que el 90% de trabajadores contratados sean aptos para las actividades de la empresa. **Ficha técnica 01**

Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Eficiencia del personal en los departamentos de la empresa.	-Personal no apto para trabajar en determinadas áreas -Mala asignación de responsabilidades -Trabajos de mala calidad	$\frac{\text{Personal idóneo}}{\text{Total del personal}} \times 100$ $\frac{72}{87} \times 100$ Indicador =82,76%	Porcentaje (%)	Anual	90%	Rol de pagos de la Imprenta Monsalve.	Indicador Estándar X100% $(82,76\% / 90) \times 100\%$ = 91,95% Brecha = Índice – Indicador $100 - 91,95\% = 8,05\%$ Brecha desfavorable

GRÁFICO 5



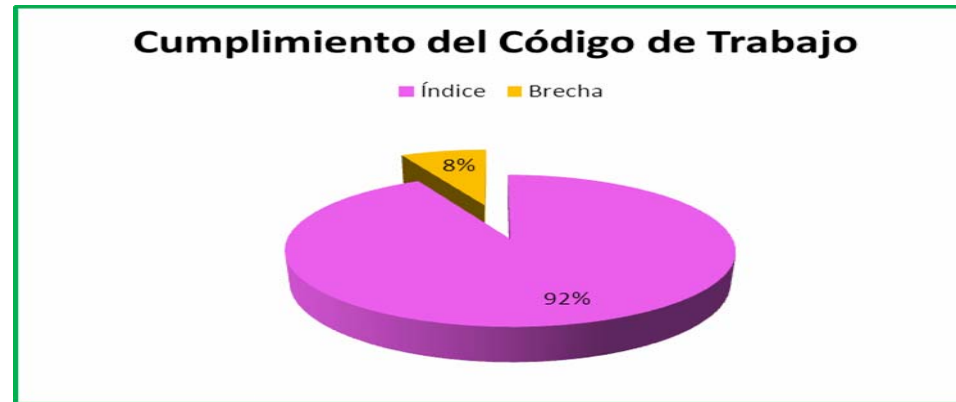
Elaborado por: Cumandá Arévalo

Fuente: Imprenta "Monsalve Moreno"

Análisis del indicador: En base a los resultados presentados en el gráfico anterior se puede evidenciar que existe un incumplimiento del 8% en relación del indicador que señala como objetivo que un 90% de los colaboradores estén debidamente capacitados. Los factores críticos que estarían llevando a tal situación podrían ser que no están aplicando correctamente las normativas para selección y que no se han establecido políticas claras de contratación.

OBJETIVO: Cumplir en un 95% con leyes laborales				Ficha técnica 02			
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Nivel de cumplimiento del Código de Trabajo	-Personal motivado -Esmero y animo en todo el personal -Cumplimiento efectivo del Código de trabajo	$\frac{\text{Personal Asegurado}}{\text{Total del personal}} \times 100$ $\frac{86}{87} \times 100$ Indicador = 82,76%	Porcentaje (%)	Mensual	95%	Rol de pagos de la Imprenta Monsalve.	Indicador $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ $(82,76\% / 95) \times 100\%$ = 92,37% Brecha = Índice – Indicador $100 - 92,37\% = 7,63\%$ Brecha Favorable

GRÁFICO 6



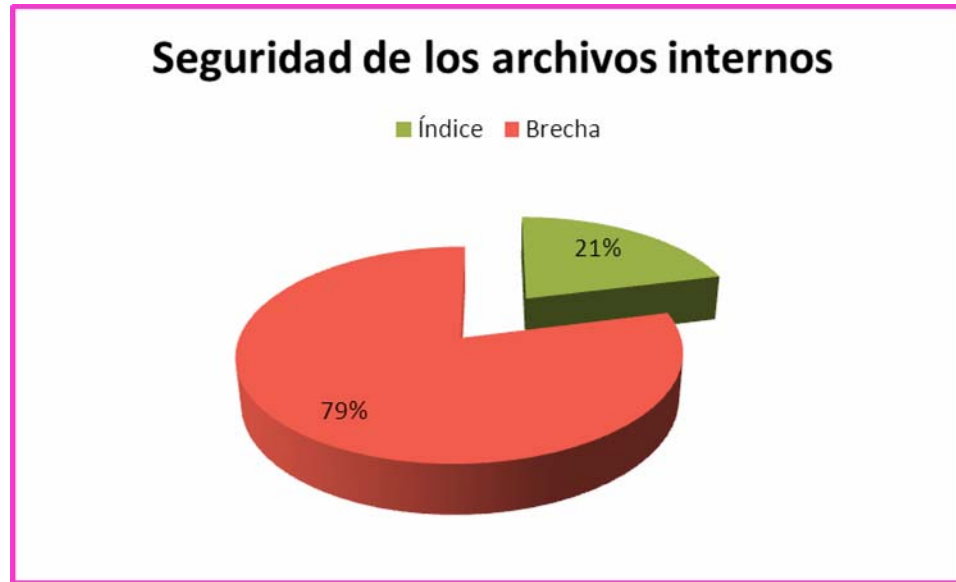
Elaborado por: Cumandá Arévalo

Fuente: Imprenta "Monsalve Moreno"

Análisis del indicador: En base a los resultados presentados en el gráfico anterior se puede evidenciar que existe un cumplimiento del 100% en relación del indicador que señala como objetivo que un 95% de los colaboradores estén debidamente amparados por todos los beneficios de ley. Los factores de éxito que estarían llevando a tal situación podrían ser que la empresa está al tanto de los costos que conlleva dicho incumplimiento.

OBJETIVO: Mantener el 95% de los archivos seguros.							Ficha técnica 03
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Nivel de seguridad de los archivos internos	-No existe control de archivos -Pérdida de información. -duplicidad de funciones.	Jefe de área encargado del manejo # Personas que maneja los archivos $\frac{2}{10} \times 100$ Indicador = 20%	Porcentaje (%)	Mensual	95%	Departamento de personal.	Indicador Estándar (20% /95) x100% = 21,05% Brecha = Índice – Indicador 100 – 21,05%= 78,95% Brecha Desfavorable

GRÁFICO 7



Elaborado por: Cumandá Arévalo

Fuente: Imprenta "Monsalve Moreno"

Análisis del indicador: En base a los resultados presentados en el gráfico anterior se puede evidenciar que existe un incumplimiento del 79% en relación del indicador que señala como objetivo que un 95% de los archivos estén debidamente seguros.

3.3.2. ENCUESTAS REALIZADAS Y CÉDULAS NARRATIVAS

ENCUESTAS REALIZADAS		PT
		1/2
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS		
La siguiente encuesta fue realizada a 18 empleados que laboraban en el 2010 en la empresa MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. con la finalidad de cumplir con los objetivos y procedimientos expuestos en los programas de trabajo.		
Cuestionario No.: _____ Encuestador: _____ Fecha: _____		
PRESENTACIÓN: Buenas días/tardes. Soy estudiante de Contabilidad y Auditoría en la universidad Técnica Particular de Loja. Estoy realizando un trabajo de auditoría de gestión a la empresa MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. ; Ésta encuesta está dirigida al departamento de Recursos Humanos. Le agradecería dedicar unos instantes para la realización de este cuestionario. Toda la información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial y para fines exclusivos de este estudio.		
1. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en esta empresa? Malo ☐ Regular ☐ Bueno ☐ Excelente ☐		
2. ¿Siente que en esta empresa usted tiene seguridad laboral? Sí ☐ No ☐		
3. ¿Cuándo ingresó a trabajar en esta empresa firmó un contrato de trabajo? Sí ☐ No ☐		
4. ¿Usted a más de su salario establecido recibe los respectivos beneficios de ley? Sí ☐ No ☐		
5. ¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió un manual de funciones para las actividades que corresponden a su cargo? Sí ☐ No ☐		
6. ¿Recibe capacitaciones relacionadas a temas de motivación personal y actividades específicas de su función que cumple en la empresa? Sí ☐ No ☐		
7. ¿Se le ha realizado evaluaciones con respecto a las funciones que realiza en la empresa?		

Sí ☐ No ☐

PT

2/2

8. ¿Recibe información relacionada con los objetivos, planes, programas, presupuestos y demás información referente a la empresa?

Sí ☐ No ☐

9. ¿Se controla que sus actividades cumplan los objetivos planteados para su departamento y para la empresa en general?

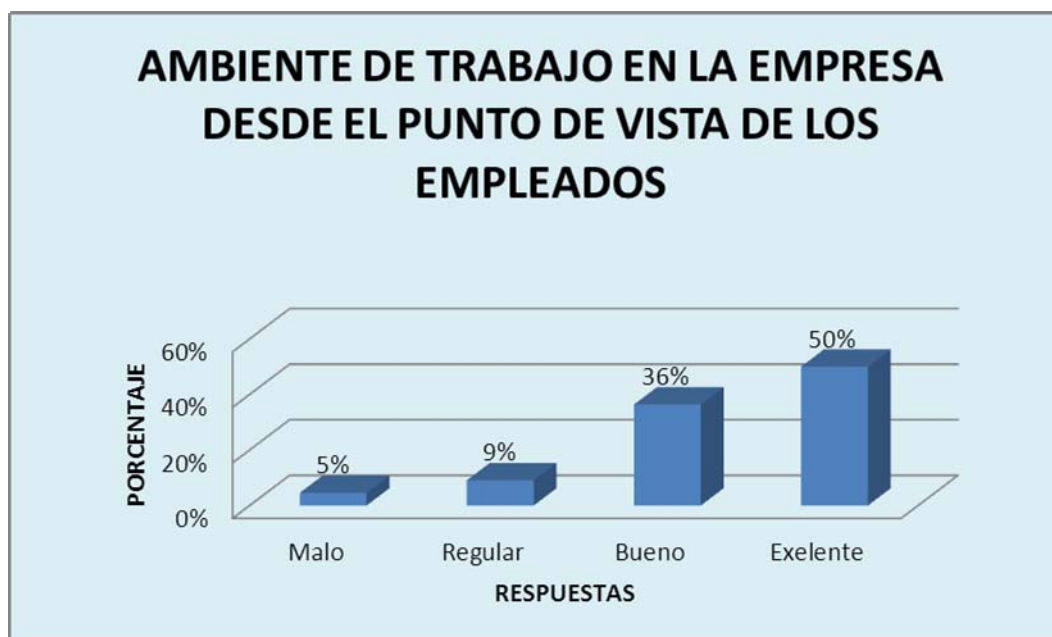
Sí ☐ No ☐

10. ¿Cree que las instalaciones de la empresa son cómodas y adecuadas para el trabajo?

Sí ☐ No ☐

Por la favorable acogida que nos ha prestado, le agradecemos su colaboración.

A continuación presentamos gráficamente las respuestas de las entrevistas realizadas a 22 empleados de la empresa que han sido escogidos al azar y de manera voluntaria.



De los 22 empleados entrevistados apenas el 5% indica que el ambiente de trabajo es malo, un 9% que es regular, mientras que el 36% manifiesta que es bueno y el 50% que es excelente.



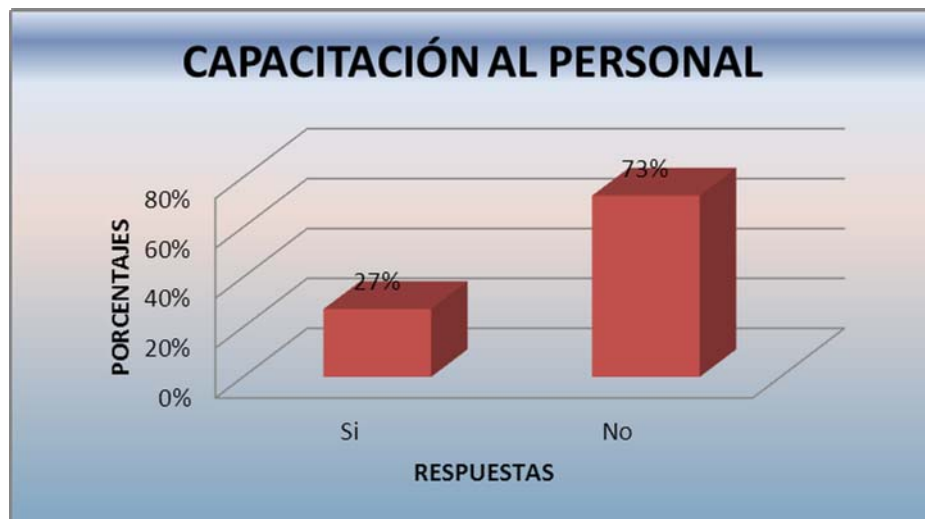
Como nos indica el pastel el 95% de los empleados entrevistados afirma que siente que en la empresa tiene seguridad laboral, lo cual es bastante positivo ya que los empleados tienen un sentido de pertenencia a la empresa.



Como podemos observar el 100% de las personas asegura haber firmado un contrato de trabajo y recibir mensualmente todos sus beneficios de ley .



Como nos muestra el gráfico el 14% de los entrevistados recibió al momento de ingresar a la empresa un Manual de Funciones y el 86% no lo recibió.



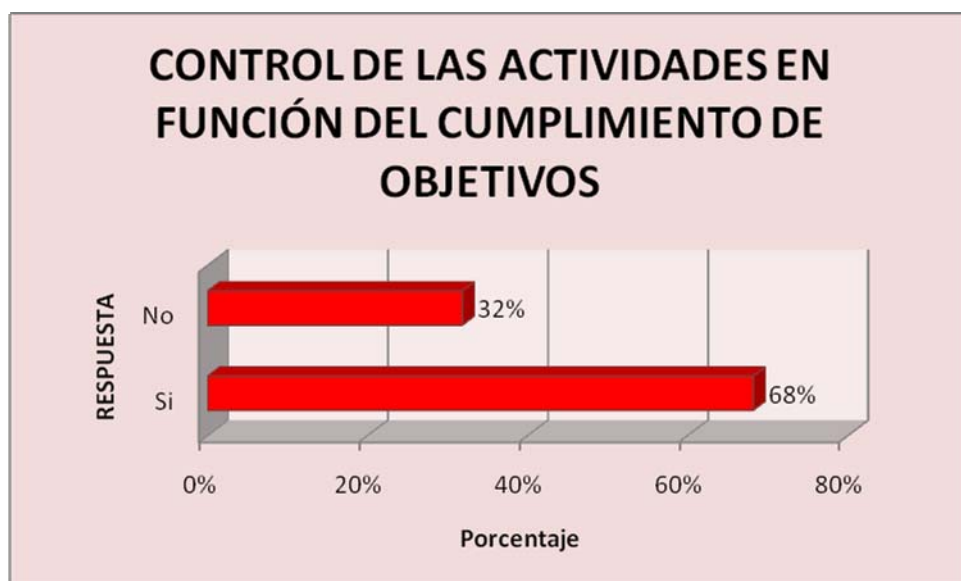
Como podemos observar el 27% de los entrevistados ha recibido capacitaciones, y el 73% no lo ha hecho.



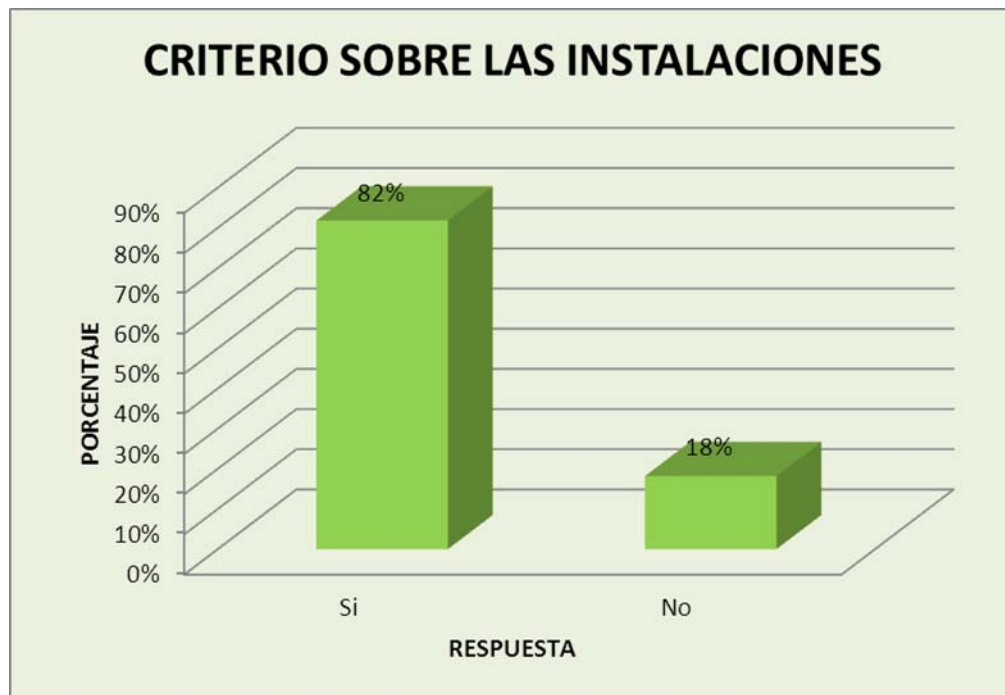
Como nos indica el gráfico al 68% de los entrevistados no se les ha realizado evaluaciones sobre las funciones que realizan en la empresa.



Como observamos en el gráfico, el 55% de los empleados no ha recibido información sobre los objetivos, planes y programas establecidos por la empresa.



Muy contradictorio a la respuesta anterior a pesar de que no se comunica los planes de la empresa se les exija que los trabajadores alcancen objetivos que en la gran mayoría desconocen, y como podemos ver al 68% de los entrevistados se les controla que cumplan con los objetivos planteados y a un 32% en el periodo 2010 no se le ha realizado control alguno.



Cómo última pregunta y ya que es una fortaleza de la empresa se quiso conocer si el personal de la empresa consideraba cómoda y adecuada las instalaciones de la misma. De lo que se pudo obtener que el 80% de los entrevistados afirmó que las instalaciones resultan absolutamente cómodas, mientras que un 18% opinaron lo contrario. En tal caso, los criterios, en su mayoría, confirman lo adecuado de la infraestructura

SUBCOMPONENTE: ARCHIVOS

La siguiente encuesta fue realizada a 2 empleados que laboraban en el 2010 hasta la actualidad y que como parte de sus funciones tenían que archivar documentos, en la empresa MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. con la finalidad de cumplir con los objetivos y procedimientos expuestos en los programas de trabajo.

Cuestionario No.: _____

Encuestador: _____

Fecha: _____

PRESENTACIÓN: Buenas días/tardes. Soy estudiante de Contabilidad y Auditoría en la universidad Técnica Particular de Loja. Estoy realizando un trabajo de auditoría de gestión a la empresa MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. Ésta encuesta está dirigida al Área de archivos. Le agradecería dedicar unos instantes para la realización de este cuestionario. Toda la información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial y para fines exclusivos de este estudio.

1. ¿Usted que realiza la actividad de archivar documentos cómo le considera a la actividad?

Muy importante ☐ Importante ☐ Nada importante ☐

2. ¿Sabe usted cuál es el procedimiento a seguir cuando archivamos documentos?

Sí ☐ No ☐

3. ¿El proceso que realiza al archivar se le ha indicado por escrito con manual de funciones o parecidos?

Sí ☐ No ☐

4. ¿Ha cometido alguna vez errores al momento de archivar documentos?

Sí ☐ No ☐

5. ¿Ha recibido capacitaciones con respecto al manejo de archivos?

Sí ☐ No ☐

6. ¿Se le ha realizado evaluaciones con respecto a las funciones de archivos que realiza en la empresa?

Sí ☐ No ☐

Por la favorable acogida que nos ha prestado, le agradecemos su colaboración.

Al hablar del subcomponente Archivo nos referimos a custodiar la información que la empresa maneja, tanto información física como digital, de la misma empresa y de clientes externos. Con el objetivo de conocer el manejo de los archivos se hizo una entrevista a dos encargados de recoger información y archivarla donde el resultado de la entrevista es la siguiente:

CÉDULA NARRATIVA ENTREVISTA		CN 1/3
SUBCOMPONENTE: ARCHIVOS		
Resultados de la entrevista: Al preguntar sobre la importancia que le dan a la actividad de archivar documentos, una nos supo contestar que era muy importante, sin embargo, la otra persona nos indicó que únicamente era importante. Nos comentaron que no tienen un procedimiento fijo a seguir, que archivan los documentos como les enseñaron cuando recién ingresaron a la empresa, por lo tanto no se les ha entregado un manual por escrito de cómo realizar esta actividad. Ya que la información será considerada confidencial, ambas personas aceptaron haber cometido errores en el proceso de archivar los documentos, sin embargo no ha tenido implicación grave sobre el desarrollo de los trabajos. Por otro lado tampoco han recibido capacitaciones de la manera y la importancia de ser los encargados de los archivos, sin embargo, constantemente se les controla el desarrollo de las actividades que realizan. Comentario del auditor: Es muy común encontrar que en grandes empresas no se le dé la debida importancia a la información, es decir a los archivos. En una imprenta donde se maneja importante información de los clientes como: publicidad, formatos de documentos internos, donde se imprime la imagen de mucha empresas, debe haber un especial cuidado en la custodia de información de los clientes y de la misma de la empresa. No es suficiente creer que tenemos empleados fieles y confiables, además, se debe establecer de forma clara las responsabilidades y funciones en cada departamento.		

CÉDULA NARRATIVA
TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

CN

2/3

OBSERVACIÓN GENERAL



Comentario del auditor:

Como se mencionó anteriormente y como se puede observar en las fotos la infraestructura del edificio es bastante grande y cómoda para trabajar.

CÉDULA NARRATIVA

CN

TÉCNICA DE OBSERVACIÓN

3/3

OBSERVACIÓN GENERAL

Observación: El lugar donde se manejan los archivos, al igual que materiales e inventarios carece de seguridad.



Comentario del auditor:

Como se puede observar en las fotos y cómo nos indica la flecha roja, faltan seguridades cerca de donde se encuentran los materiales e inventarios.

3.3.3 HOJAS DE HALLAZGO

HOJA DE HALLAZGOS N° 1

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.	
CONDICIÓN	La empresa no cuenta con Manual de funciones y procedimientos ni tampoco ha establecido políticas.
CRITERIO	Aunque la empresa cuenta con una planificación estratégica que contiene misión, visión y planteados sus objetivos, es fundamental que establezca sus políticas y cree un manual de funciones y procedimientos.
CAUSA	• Descuido por falta de la administración. • Falta de tiempo • Falta de personal idóneo para el trabajo.
EFFECTO	Que se desarrollen los procedimientos de las diferentes áreas con errores lo que provocaría desperdicio de recursos.
COMENTARIO	Vale comentar que mucho de lo actuado por la empresa puede considerarse como resultado del seguimiento de un manual de funciones, sin embargo, ello se debe más a la experiencia y al sentido común.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
Gerente	• Definir e implementar, junto a un equipo de trabajo especializado, un Manual de funciones y procedimientos que, a su vez, incluya las experiencias de los mismos operarios y colaboradores. • Definir e implementar las políticas de la empresa, considerando los criterios de cada uno de los colaboradores, pero manteniendo la filosofía de la empresa como la guía principal.
PREPARADO POR: Cumandá Arévalo	FECHA: 20/06/2011
REVISADO POR: Cumandá Arévalo	
FECHA: 20/06/2011	

HOJA DE HALLAZGOS N° 2

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.			
CONDICIÓN	La infraestructura de la empresa es adecuada para el trabajo.		
CRITERIO	Es de suma importancia contar con un ambiente de trabajo agradable y confortable por lo que al ser un local amplio y cómodo se está atendiendo a las principales necesidades de los colaboradores.		
CAUSA	Una administración comprometida con sus colaboradores		
EFFECTO	- Buen ambiente de trabajo. - Empleados satisfechos y entregados a su trabajo.		
COMENTARIO	La infraestructura de la empresa tiene mucho que ver con el trabajo eficiente que se realiza dentro de la misma. Cada máquina empleada para las actividades de la empresa está ubicada en un espacio adecuado para ella, lo que permite que los trabajadores tengan el espacio suficiente para desarrollar su trabajo de la mejor manera. Por otra parte, la apariencia de comodidad, espacio y la correcta ubicación de la maquinaria dice mucho de la buena organización de la empresa.		
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:		
Gerente	Consolidar como política de la empresa el mantener la comodidad en las áreas de trabajo y tal como se viene haciendo, destinar un área determinada para cada actividad y para cada máquina.		
<table border="1"> <tr> <td> PREPARADO POR: Cumandá Arévalo </td> <td> FECHA: 20/06/2011 </td> </tr> </table>		PREPARADO POR: Cumandá Arévalo	FECHA: 20/06/2011
PREPARADO POR: Cumandá Arévalo	FECHA: 20/06/2011		
REVISADO POR: Cumandá Arévalo FECHA: 20/06/2011			

HOJA DE HALLAZGOS N° 3

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.	
CONDICIÓN	En el departamento de recursos humanos no están bien definidas las responsabilidades y funciones del personal.
CRITERIO	Es de fundamental importancia y por criterio de la auditora que las funciones de las diferentes áreas de la empresa estén bien definidas pues de esa manera se logrará un cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas de la empresa.
CAUSA	• Descuido de la administración • Falta de un manual de políticas y funciones
EFFECTO	• Incompatibilidad de funciones • Incumplimiento de objetivos de la empresa • Personal poco satisfecho.
COMENTARIO	Al ser el ambiente de la empresa bueno y distendido, esto da pie para que los colaboradores colaboren entre sí y momentáneamente ejerzan funciones de otros, lo que en cierta forma no está mal, si las circunstancias así lo ameritan, el problema está en que ello ocurra por regla general.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
Gerente y Jefe de Recursos Humanos	• Establecer en un documento escrito los cargos y las funciones de cada uno de los colaboradores, sin que ello impida que en casos de urgencia, ciertas actividades puedan ser desempeñadas por los funcionarios encargados de otras actividades. • Definir y delimitar las funciones por área y por colaborador.
PREPARADO POR:	FECHA:
Cumandá Arévalo	20/06/2011
REVISADO POR:	
Cumandá Arévalo	
FECHA: 20/06/2011	

HOJA DE HALLAZGOS N° 4

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.	
CONDICIÓN	Falta de capacitaciones a los colaboradores.
CRITERIO	Las capacitaciones son fundamentales en todas las empresas ya que crean una atmósfera de éxito tanto personal como corporativo por lo que según criterio del auditor el personal tiene que estar en constante capacitación.
CAUSA	• Descuido por parte de la jefa de recursos humanos. • Falta de planificación
EFFECTO	• Personal poco motivado • Desdén de los empleados en el cumplimiento de las actividades.
COMENTARIO	Vale destacar que las capacitaciones deben realizarse en función de las áreas y actividades desempeñadas por los colaboradores, pero también apuntando al desarrollo personal y al sentido de éxito de cada uno de ellos.
RECOMENDACIÓN	
Gerente	• Establecer un cronograma de capacitaciones para todo el año, enfocando las capacitaciones en varios parámetros como: funciones específicas, desarrollo personal y motivación.
PREPARADO POR:	FECHA:
Cumandá Arévalo	20/06/2011
REVISADO POR:	
Cumandá Arévalo	
FECHA: 20/06/2011	

HOJA DE HALLAZGOS N° 5

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.					
CONDICIÓN	La empresa no cuenta con políticas y parámetros a cumplir en el proceso de selección y contratación del personal.				
CRITERIO	Para que en todas las actividades y funciones de la empresa haya personal apto, es necesario que se elabore un proceso que indique los parámetros a tomar con respecto a selección y contratación del personal.				
CAUSA	- Desidia por parte del departamento de recursos humanos. - Falta de tiempo para elaborar los procedimientos.				
EFFECTO	Personal poco idóneo para las actividades encomendadas en la empresa.				
COMENTARIO	Por lo general, las contrataciones son realizadas obedeciendo a los criterios de la persona contratante, sea el gerente, el jefe de área o el jefe de recursos humanos, quienes se limitan a una entrevista, a la revisión del currículum del aspirante y a una prueba rutinaria. Sin embargo, no existen en la empresa un manual ni un procedimiento sistemático y profesional que determine los rasgos psicológicos y profesionales que la empresa requiere para tal o cual función, así como no está delimitado un proceso de contratación que pueda funcionar independientemente de quien está a cargo de dicha función.				
RECOMENDACIÓN					
Gerente	Diseñar e implementar un manual de proceso de contratación donde se establezcan cada uno de los pasos que el aspirante debe seguir para acceder a un puesto de trabajo en la empresa: documentación requerida y modelos de entrevista y pruebas pertinentes, por área y por cargo. Así mismo, en el mismo documento deben establecerse los perfiles psicológicos y profesionales requeridos para los cargos y los pertinentes cuestionarios para ubicar tales perfiles.				
<table border="1"> <tr> <td>PREPARADO POR:</td><td>FECHA:</td></tr> <tr> <td>Cumandá Arévalo</td><td>20/06/2011</td></tr> </table>		PREPARADO POR:	FECHA:	Cumandá Arévalo	20/06/2011
PREPARADO POR:	FECHA:				
Cumandá Arévalo	20/06/2011				
REVISADO POR:					
Cumandá Arévalo					
FECHA: 20/06/2011					

HOJA DE HALLAZGOS N° 6

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.					
CONDICIÓN	Se cumplen con todas las disposiciones legales con respecto a la contratación de personal y beneficios de ley.				
CRITERIO	Por normativa actual de nuestro país se tiene que cumplir con ciertos lineamientos que permitirán una empresa sólida y cumplidora de la ley.				
CAUSA	- Atención del jefe de recursos humanos a la normativa del país. - Precaución en el cumplimiento de la ley por parte de la administración.				
EFFECTO	- Personal motivado en la empresa. - Colaboradores satisfechos con sus empleos. - Ambiente de trabajo agradable.				
COMENTARIO	Vale señalar que la motivación principal que está detrás de este cumplimiento no reside en el temor al castigo económico y penal al que se expone la empresa en caso de no observar y cumplir a ley, pues desde mucho antes de que las nuevas leyes se volvieran más severas, ya la empresa había tenido estas políticas con sus colaboradores. Más bien, dicha actitud responde a las propias exigencias éticas de los empleadores quienes entienden que el punto de partida para todo funcionamiento exitoso de una empresa es tener a los colaboradores con todos los beneficios de ley.				
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:				
Gerente	Mantener el cumplimiento de todas las disposiciones legales como costumbre de la empresa.				
<table> <tr> <td>PREPARADO POR:</td><td>FECHA:</td></tr> <tr> <td>Cumandá Arévalo</td><td>20/06/2011</td></tr> </table>		PREPARADO POR:	FECHA:	Cumandá Arévalo	20/06/2011
PREPARADO POR:	FECHA:				
Cumandá Arévalo	20/06/2011				
REVISADO POR: Cumandá Arévalo FECHA: 20/06/2011					

HOJA DE HALLAZGOS N° 7

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.					
CONDICIÓN	El lugar donde se manejan los archivos al igual que materiales e inventarios carece de seguridad.				
CRITERIO	Ya que la principal actividad de la empresa es la impresión de artes gráficas, es de suma importancia que ésta cuente con un lugar apropiado y seguro principalmente para sus archivos, materiales e inventario.				
CAUSA	• Descuido por parte de la administración. • Falta de precaución por el personal encargado de los diferentes archivos de la empresa.				
EFFECTO	• Pérdida de información. • Errores al momento de archivar.				
COMENTARIO	Aunque todavía no ha ocurrido extravío alguno de información ni de documentos o materiales, la empresa se expone diariamente a que tal hecho ocurra, lo que es de suma gravedad no sólo para la empresa sino para los mismos clientes que contratan, quienes podrían verse en la incómoda situación de perder información valiosa.				
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:				
Gerente	• Designar a una de las personas encargadas de seguridad para que recorra periódicamente las áreas señaladas. • Fortalecer la obligación de que los colaboradores dejen cerradas con las seguridades pertinentes las áreas en cuestión.				
<table> <tr> <td>PREPARADO POR:</td><td>FECHA:</td></tr> <tr> <td>Cumandá Arévalo</td><td>20/06/2011</td></tr> </table>		PREPARADO POR:	FECHA:	Cumandá Arévalo	20/06/2011
PREPARADO POR:	FECHA:				
Cumandá Arévalo	20/06/2011				
REVISADO POR:					
Cumandá Arévalo _____ FECHA: 20/06/2011					

HOJA DE HALLAZGOS N° 8

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.	
CONDICIÓN	No existe un sistema que maneje los diferentes tipos de archivos.
CRITERIO	Según criterio de la auditora para manejar los archivos debe haber un manual donde se identifique el proceso que se debe seguir y las precauciones a tomar en estos casos.
CAUSA	• Descuido por parte de la administración. • Falta de precaución por el personal encargado de los diferentes archivos de la empresa.
EFFECTO	• Mal manejo de información. • Filtración en la base de datos de la empresa. • Pérdida de información.
COMENTARIO	Estrechamente relacionado con la falta de manuales y procesos de que la empresa adolece y que ha sido evidenciado en el transcurso de esta auditoría está el hallazgo aquí establecido.
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:
Gerente	• Diseñar e implementar un sistema que maneje los diferentes tipos de archivo y que al mismo tiempo los clasifique. Tal sistema debe ser independiente del funcionario que lo emplea, es decir, que debe estar diseñado de tal manera que esté listo para ser utilizado por cualquier funcionario delegado para tal labor, sea éste antiguo o nuevo.
PREPARADO POR:	FECHA:
Cumandá Arévalo	20/06/2011
REVISADO POR:	
Cumandá Arévalo	
FECHA: 20/06/2011	

HOJA DE HALLAZGOS N° 9

AUDITORÍA DE GESTIÓN: MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.			
CONDICIÓN	Muchas personas tienen acceso a los archivos electrónicos		
CRITERIO	Al manejar una base de datos tan importante en la empresa, es indispensable que se defina claramente las funciones de los empleados, para que, únicamente los jefes y directivos de áreas puedan tener acceso a los archivos electrónicos por medio de claves.		
CAUSA	• Descuido por parte de los jefes de área • Excesiva confianza entre jefes y colaboradores		
EFFECTO	• Posibilidad de que la información se extravíe, sea manipulada o sea empleada para fines de la competencia.		
COMENTARIO	Es interesante destacar que ciertos hallazgos que han sido señalados como problemáticos en el transcurso de esta auditoría encuentran su razón de existir en las mismas fortalezas internas de la empresa, como por ejemplo el caso presente, donde la confianza existente entre jefes y colaboradores faculta a estos últimos a acceder a información por más confidencial que esta pueda ser. Sin embargo, no se está planteando con esto que deba generarse un clima de desconfianza en la empresa, pues ello sería contraproducente, sino que se limiten ciertos accesos para evitar cualquier futura e imprevista complicación.		
RECOMENDACIÓN	Se recomienda a:		
Gerente	• Limitar únicamente a ciertos funcionarios el acceso a los archivos electrónicos de la empresa. Principalmente en los que se guardan trabajos en proceso de entrega, diseños, etc.		
<table border="1"> <tr> <td> PREPARADO POR: Cumandá Arévalo </td> <td> FECHA: 20/06/2011 </td> </tr> </table>		PREPARADO POR: Cumandá Arévalo	FECHA: 20/06/2011
PREPARADO POR: Cumandá Arévalo	FECHA: 20/06/2011		
REVISADO POR: Cumandá Arévalo FECHA: 20/06/2011			

3.4 INFORME

INFORME A LA GERENCIA

Cuenca, 28 de Julio de 2010

ASUNTO: CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Señor

Ingeniero

José Monsalve Moreno

GERENTE

IMPRENTA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Hemos efectuado auditoría de gestión a la imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría generalmente aceptadas. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden a los departamentos de Archivo y de Recursos Humanos, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe. Esperamos que las recomendaciones emitidas en este informe se apliquen de forma inmediata y total.

Atentamente,

Sra. Cumandá Arévalo

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS Y ARCHIVOS DE LA
IMPRESA “MONSALVE MORENO
CÍA LTDA.” DE LA CIUDAD DE
CUENCA, PROVINCIA DEL
AZUAY (ENERO-DICIEMBRE 2010)

PERÍODO DE INTERVENCIÓN:
ABRIL 2011-JULIO 2011

INFORME DE RESULTADOS

CUMANDÁ ARÉVALO-AUDITORA

IMPRESA “MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.”

ÍNDICE DE INFORME

Siglas y abreviaturas utilizadas.....

Capítulo I: Enfoque de Auditoría.....

- Objetivo
- Alcance

Capítulo II: Información de la entidad.....

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento

Capítulo III: Resultados generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad.

Capítulo IV: Resultados específicos.....

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre cada uno de los componentes de los departamentos de Recursos Humanos y Archivos.

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

ARC	Áreas de resultado clave
LOCGE	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
CPA	Contador Público Auditor
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
POA	Plan Operativo Anual
CORRE	Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador
UAI	Unidad de Auditoría Interna
SRI	Servicio de Rentas Internas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
RRHH	Recursos Humanos
CP	Confianza Ponderada
CT	Calificación Total
PT	Ponderación Total
RUC	Registro Único de Contribuyentes

Marcas de auditoría

- ⊕ Suma verificada
- ⊖ Resta verificada
- ⊗ Multiplicación verificada
- ⊘ División o porcentaje verificado
- * Suma cuadrada en un registro matricial
- ↖ Verificado contra registros contables
- ✓ Dato correcto
- ✓ Verificado contra existencias físicas
- Ⓜ Verificado contra evidencia documental

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE AUDITORÍA

Objetivo general

Determinar el cumplimiento de la eficiencia y eficacia de la entidad en las áreas de Recursos humanos y Archivos

Objetivos específicos

1. Determinar la eficacia y eficiencia con la cual se llevan a cabo los sistemas de selección y contratación del personal.
2. Revisar si la empresa cuenta con políticas para manejar los archivos de la empresa.
3. Emitir informe

Alcance

Se realizará una auditoría parcial enfocada a las áreas de recursos humanos y archivos.

COMPONENTE: IMPRENTA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.

SUBCOMPONENTE: ARCHIVOS

SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

CAPITULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

Antecedentes

Monsalve Moreno Cía. Ltda., es una empresa dedicada a las Artes Gráficas, ofreciendo alta tecnología, rapidez y cumplimiento en este campo. Su experiencia de 56 años de trabajo, garantiza sus servicios, para la empresa el cliente satisfecho es una prioridad.

Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., inicia sus labores en el año 1950 y opera bajo la dirección de José Monsalve Moreno y Rómulo Monsalve Moreno,

Integrados a las modernas técnicas de comunicación por lo cual toda orden de trabajo de cualquier lugar del continente puede ser receptado vía Internet de manera inmediata, y los datos de su orden serán analizados, presupuestados corregidos y autorizados con la rapidez que exigen los tiempos actuales, utilizando programas como: Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Quarkxpress, entre otros.

La empresa se halla comprometida con su sistema de mejora continua que es logrado con sus sistemas integrados de producción, es importante resaltar que próximamente entrarán en un proceso de calificación a una norma internacional de calidad.

Han creado sucursales en Quito, Guayaquil, y Ambato esto para brindar un mejor servicio a su cartera de clientes la misma que ha ido creciendo considerablemente siendo parte integral de las empresas más prestigiosas del Ecuador.

• PRODUCTOS

Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., ha combinado la especialización con la flexibilidad en los plazos y precios especiales por el mercado altamente competitivo que existe en la actualidad, porque conocen que la creación de la imagen de una empresa es un proceso en el que intervienen los públicos y con ellos la identificación de las marcas y los nombres de los mismos, la empresa está en condiciones de ofrecer:

Las pequeñas necesidades de su negocio: facturas, recibos, formularios, notas de pedido, guías de remisión, formularios.

Trabajos de publicidad: Afiches, catálogos, etiquetas, habladores, carpetas, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

Servicios Especiales: Formas continuas, revistas, shopping bags, cajas de todo tipo y para todo servicio, empaques para chocolates, regalos, libros de alta calidad.

Siendo líderes en lo que a tiempo de entrega se refiere.



- **COBERTURA**

El equipo de producción, técnico y humano, junto a la tecnología de punta ha permitido expandirse dentro del país a partir del año 1991, obteniendo el más alto nivel del mercado nacional.

La cartera de clientes se encuentra distribuida en todo el país, pero debemos distinguir que el mercado objetivo se halla dividido en los siguientes segmentos: La MEDIANA y GRAN EMPRESA y el de la MICRO EMPRESA cuya participación se halla distribuida como se detalla a continuación:

PROVINCIA	MEDIANA Y GRAN EMPRESA	MICRO EMPRESA
------------------	-------------------------------	----------------------

AZUAY	75 %	30 %
PICHINCHA	15 %	2 %
GUAYAS	10 %	2 %
TUNGURAHUA	45 %	40 %
LOJA – ZAMORA CHINCIPE – MORONA SANTIAGO	70 %	30 %

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La empresa “Monsalve Moreno Cía. Ltda.” se encuentra interesada en implementar un proyecto que ayude a optimizar la empresa en todos los campos, siendo importante o prioritario actualizar la planificación estratégica de la misma, y así obtener mejores resultados en las diferentes áreas de la compañía.

GESTIÓN AMBIENTAL

Una de las políticas estratégicas dentro de su filosofía corporativa es precisamente la protección del medio ambiente, fundamentado en el cumplimiento de la legislación y la implementación de tecnologías más limpias, ya que han logrado reducir los impactos ambientales, previniendo la contaminación, apoyados en el continuo mejoramiento de los procesos y en el constante compromiso de sus directivos, empleados, proveedores y clientes.

La Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda., comunica a la ciudadanía en general que, dando cumplimiento a lo dispuesto en el art. 88 de la Constitución Política de la República del Ecuador, art. 28 de la Ley de Gestión Ambiental, el art. 20 del libro vi: de la Calidad Ambiental, título i: del Sistema Único de Manejo Ambiental y los arts. 61 y 62 de la Ordenanza para la Aplicación del Sistema de Evaluación de Impactos Ambientales dentro de la jurisdicción del cantón Cuenca, los términos de referencia para la

elaboración del diagnóstico ambiental al funcionamiento de la imprenta “Monsalve Moreno Cía. Ltda.”, ubicada en la calle Camino del Tejar nº 4-88 y Calle del Pelileo, se encuentra a disposición de la ciudadanía para su revisión, en las oficinas de la comisión de gestión ambiental, ubicadas en el edificio de la Alcaldía de Cuenca, calles Bolívar y Borrero, tercer piso. los criterios y opiniones relativos a los citados términos de referencia, serán receptados en dichas oficinas hasta el día 8 de agosto de 2008.

La empresa, entonces ratifica su compromiso e interés en la protección del medio ambiente estableciendo metas ajustadas al desarrollo de sus actividades y la implementación de acciones que permitan un mayor control de los procesos y mejoramiento de los equipos.

El objetivo estratégico es diseñar o presentar un programa de auditoria de gestión y aplicar en la fase preliminar para evaluar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en las diferentes áreas de la empresa.

MISIÓN

Satisfacer las necesidades del sector productivo y comercial del país en trabajos de impresión, productos especiales o piezas de embalaje, identidad corporativa o publicitaria.

VISIÓN

Ser una empresa que lidere el mercado gráfico con propuestas innovadoras de eficiencia, productividad y tecnología, elevando el perfil de la mano de obra altamente calificada y competitiva que en conjunto se proyecte a satisfacer y adaptarse a las exigencias del mercado en constante evolución.

VALORES

- **Responsabilidad.-** Los colaboradores trabajan de manera honesta y desempeñan responsablemente las tareas a ellos encomendadas.
- **Honestidad.-** Quiere decir que las personas en su día a día proceden con rectitud.
- **Eficiencia.-** Esforzarse para que las cosas se desempeñen de la mejor manera.
- **Transparencia.-** Ser íntegros.
- **Éticos.-** Profesionales en el desempeño de sus funciones.
- **Calidad.-** Presentar trabajos excelentes.

Cumplimos con nuestros deberes y actuamos en todo momento de acuerdo a las normas.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Objetivo general:

Contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial a través de la realización de una auditoria de gestión con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos de la empresa.

Objetivos específicos:

Los objetivos estratégicos para la planificación estratégica de Monsalve Moreno Cía. Ltda., están orientados a:

- Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA A LA IMPRENTA MONSALVE MORENO CÍA. LTDA.

1. NO EXISTE MANUAL DE FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS NI SE HAN ESTABLECIDO POLÍTICAS.

COMENTARIO

La empresa no cuenta con un Manual de funciones y procedimientos ni tampoco ha establecido políticas definidas, lo que no está de acuerdo con el criterio de esta auditoría, criterio que señala que es necesario que la empresa establezca sus políticas y cree un manual de funciones y procedimientos que sirvan de guía para las actividades de la empresa.

Entre las causas detectadas para la inexistencia de tales manuales están el descuido por parte de la administración, así como la falta de tiempo para llevarlos a cabo. Esta situación conlleva, por su parte, a que la empresa cuente con un personal que no está al tanto de las políticas de la empresa y a que se caiga en errores durante los procedimientos de las diferentes áreas, provocando el desperdicio de recursos.

Es necesario comentar que mucho de lo actuado por la empresa y que ha sido observado en el lapso de esta auditoría, podría compararse con lo que las empresas y sus funcionarios hacen cuando se sigue un manual y unas políticas; sin embargo, hay que destacar que ello es resultado más de la experiencia y del sentido común.

CONCLUSIÓN

La inexistencia de un manual de funciones, procedimientos y de políticas definidas conlleva a que se den errores en las diferentes áreas.

RECOMENDACIÓN

AL GERENTE:

- Definir e implementar, junto a un equipo especializado, un Manual de funciones y procedimientos que, a su vez, incluya las experiencias de los mismos operarios y colaboradores.

- Definir e implementar las políticas de la empresa, considerando los criterios de cada uno de los colaboradores, pero manteniendo la filosofía de MONSALVE MORENO CÍA. LTDA. como la guía principal.

2. LA EMPRESA CUENTA CON UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA.

COMENTARIO

La infraestructura de la empresa es adecuada para el trabajo, lo que concuerda con el criterio manejado por esta auditoría que señala que es de suma importancia contar con un ambiente de trabajo agradable y confortable donde los operarios y oficinistas tengan el espacio necesario para desempeñar sus funciones.

Tal situación evidencia que existe una administración comprometida con sus colaboradores y que piensa en sus necesidades, todo lo cual conlleva a que, a más de existir un buen ambiente de trabajo, se cuente con empleados satisfechos y entregados a su labor, repercutiendo todo ello en mayor y mejor producción. Y es que la infraestructura de la empresa tiene mucho que ver con el trabajo eficiente que se realiza dentro de la misma. En nuestras observaciones pudimos constatar que cada máquina empleada para las actividades de la empresa está ubicada en un espacio adecuado para ella, lo que permite que los trabajadores tengan el espacio idóneo para desarrollar su trabajo. Por otra parte, la apariencia de comodidad y la correcta ubicación de la maquinaria dice mucho de la buena organización de la empresa.

CONCLUSIÓN

La buena infraestructura de la empresa conlleva a un incremento en la calidad y en la cantidad de la producción.

RECOMENDACIÓN

AL GERENTE:

- Consolidar como política de la empresa el mantener la comodidad en las áreas de trabajo y, tal como se viene haciendo, destinar un área determinada para cada actividad y para cada máquina.

3. NO ESTÁN BIEN DEFINIDAS LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL PERSONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

COMENTARIO

En el departamento de recursos humanos no se encuentran bien definidas las responsabilidades y funciones del personal, deficiencia que está en contradicción con el criterio de esta auditoría, según el cual es de fundamental importancia que las funciones de las diferentes áreas de la empresa estén bien definidas pues de esa manera se logrará un cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas de la empresa.

La anterior deficiencia se atribuye al descuido de la administración, por una parte, y a la falta de un manual de políticas y funciones, por la otra. Situación que conlleva a que exista una incompatibilidad de funciones, al incumplimiento de objetivos de la empresa y a un personal poco satisfecho, esto último debido a que tiene que desempeñar funciones por las que no fueron contratados y que no conocen a cabalidad.

Como un comentario extra, hay que señalar que al ser el ambiente de la empresa bueno y distendido, esto da pie para que los colaboradores colaboren entre sí y momentáneamente ejerzan funciones de otros, lo que en cierta forma no está mal siempre y cuando las circunstancias así lo ameritan, el problema está en que ello ocurra como regla general.

CONCLUSIÓN

La definición poco clara de funciones y responsabilidades trae como resultado que no se cumplan los objetivos trazados por la empresa.

RECOMENDACIÓN

GERENTE Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS:

- Definir e implementar, a través de un documento escrito previamente socializado, los cargos y las funciones de cada uno de los colaboradores, sin que ello impida que en casos de urgencia, ciertas actividades puedan ser desempeñadas por los funcionarios encargados de otras actividades.

4. NO SE CAPACITA A LOS COLABORADORES.

COMENTARIO

Existe una falta de capacitación a los colaboradores, lo cual contradice el criterio de esta auditoría que considera que las capacitaciones son necesarias en todas las empresas ya que crean una atmósfera de éxito tanto personal como corporativo.

La falta de cursos o seminarios de capacitación al personal se debe al descuido por parte de la jefa de recursos humanos, así como a la falta de planificación dentro de la empresa. Ello conlleva a que la empresa se enfrente con personal poco motivado y con desdén de los empleados en el cumplimiento de las actividades.

Por otro lado, sirve destacar que las capacitaciones deben realizarse en función de las áreas y actividades desempeñadas por los colaboradores, pero también apuntando al desarrollo personal y al sentido de éxito de cada uno de ellos.

CONCLUSIÓN

La falta de capacitación al personal conlleva a que el personal no desempeñe sus funciones de la mejor manera.

RECOMENDACIÓN

AL GERENTE:

- Establecer un cronograma de capacitaciones para todo el año, enfocando las capacitaciones en varios parámetros como: funciones específicas, desarrollo personal y motivación.

5. NO SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PARÁMETROS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.

COMENTARIO

La empresa no cuenta con políticas y parámetros a cumplir en el proceso de selección y contratación del personal, situación que entra en conflicto con el criterio de esta auditoría, el cual, amparado en lo que los textos de contratación señalan, dice que para que en todas las actividades y funciones de la empresa haya personal

apto, es necesario que se elabore un proceso que indique los parámetros a tomar con respecto a selección y contratación del personal.

Este vacío se debe tanto a la desidia por parte del departamento de recursos humanos, como a la falta de tiempo para elaborar los procedimientos, generando tal situación la existencia de personal poco idóneo para las actividades encomendadas en la empresa.

Es pertinente señalar que, por lo general, las contrataciones son realizadas obedeciendo a los criterios de la persona contratante, sea el gerente, el jefe de área o el jefe de recursos humanos, quienes se limitan a una entrevista, a la revisión del currículum del aspirante y a una prueba rutinaria. Sin embargo, no existen en la empresa un manual ni un procedimiento sistemático y profesional que determine los rasgos psicológicos y profesionales que la empresa requiere para tal o cual función, así como no está delimitado un proceso de contratación que pueda funcionar independientemente de quien está a cargo de dicha función.

CONCLUSIÓN

El hecho de no existir un manual de procedimientos para la contratación de personal trae consigo el contar con personal poco idóneo para las exigencias propias por la empresa.

RECOMENDACIÓN

AL GERENTE Y JEFE DE RECURSOS HUMANOS:

- Diseñar e implementar un manual de proceso de contratación donde se establezcan cada uno de los pasos que el aspirante debe seguir para acceder a un puesto de trabajo en la empresa: documentación requerida y modelos de entrevista y pruebas pertinentes, por área y por cargo. Así mismo, en el mismo documento deben incluirse los perfiles psicológicos y profesionales requeridos para los cargos y los pertinentes cuestionarios para ubicar tales perfiles.

6. LAS DISPOSICIONES LEGALES CON RESPECTO A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL Y BENEFICIOS DE LEY SON CUMPLIDAS.

COMENTARIO

Se cumplen con todas las disposiciones legales con respecto a la contratación de personal y beneficios de ley, situación más que conveniente pues por normativa actual de nuestro país se tiene que cumplir con ciertos lineamientos que permitirán una empresa sólida y cumplidora de la ley.

Dicha situación es resultado de la atención prestada por el jefe de recursos humanos a la normativa del país, así como a la preocupación de la propia administración, redundando tal actitud en contar con un personal muy motivado y satisfechos con sus empleos, lo que finalmente conlleva a que el ambiente de trabajo resulte agradable, así como la relación jefes-empleados.

Siempre es oportuno destacar que la motivación principal que está detrás de este cumplimiento no reside en el temor al castigo económico y penal al que se expone la empresa en caso de no observar y cumplir a ley, pues desde mucho antes de que las nuevas leyes se volviesen muy severas, ya la empresa había tenido estas políticas con sus colaboradores. Más bien, dicha actitud responde a las propias exigencias éticas de los empleadores quienes entienden que el punto de partida para todo funcionamiento exitoso de una empresa es tener a los colaboradores con todos los beneficios de ley.

CONCLUSIÓN

El cumplimiento de las leyes laborales repercute en colaboradores comprometidos con su trabajo y con la empresa.

RECOMENDACIÓN

AL GERENTE Y AL JEFE DE RECURSOS HUMANOS:

- Mantener el cumplimiento de todas las disposiciones legales como costumbre de la empresa.

7. LOS ARCHIVOS, MATERIALES E INVENTARIOS NO TIENEN SEGURIDAD.

COMENTARIO

El lugar donde se manejan los archivos, al igual que materiales e inventarios, carece de seguridad, situación de alto riesgo ya que si la principal actividad de la empresa es la impresión de artes gráficas, es de suma importancia que ésta cuente con un lugar apropiado y seguro, principalmente para sus archivos, materiales e inventario.

Es necesario atribuir tal problema al descuido por parte de la administración y a la falta de precaución por el personal encargado de los diferentes archivos de la empresa, situación que en caso de no mejorarse podría llevar a la pérdida de información valiosa como a errores al momento de archivar.

Aunque todavía no ha ocurrido extravío alguno de información ni de documentos o materiales, la empresa se expone diariamente a que tal hecho ocurra, lo que es de suma gravedad no sólo para la empresa sino para los mismos clientes que contratan, quienes podrían verse en la incómoda situación de perder información valiosa.

CONCLUSIÓN

La falta de seguridad del lugar donde se guardan archivos, materiales e inventarios puede significar el deterioro o la pérdida de tales documentos.

RECOMENDACIÓN

GERENTE Y JEFES DE ÁREA:

- Designar a una de las personas encargadas de seguridad para que recorra periódicamente las áreas señaladas.
- Fortalecer la obligación de que los colaboradores dejen cerradas, con las seguridades pertinentes, las áreas en cuestión

8. NO EXISTE UN SISTEMA PARA MANEJAR LOS DIFERENTES TIPOS DE ARCHIVOS.

COMENTARIO

No existe un sistema que maneje los diferentes tipos de archivos, lo que contradice el criterio de esta auditoría, pues creemos que para manejar los archivos debe haber un manual donde se identifique el proceso que se debe seguir y las precauciones a tomar en estos casos. Situación que se atribuye a un descuido por parte de la administración, así como a la falta de precaución por el personal encargado de los diferentes archivos de la empresa.

El hecho de no seguir contando con un sistema de archivos puede llevar a un mal manejo de información y a su filtración incorrecta en la base de datos de la empresa; pero, peor aún, a la pérdida de información valiosa para la empresa y por ende, para los clientes.

Vale destacar que estrechamente relacionado con la falta de manuales y procesos de la que la empresa adolece y que ha sido evidenciado en el transcurso de esta auditoría, está el hallazgo aquí establecido.

CONCLUSIÓN

La inexistencia de un sistema para manejar los archivos puede llevar a la pérdida de estos.

RECOMENDACIÓN

GERENTE:

- Diseñar e implementar un sistema que maneje los diferentes tipos de archivo y que al mismo tiempo los clasifique. Tal sistema debe ser independiente del funcionario que lo emplea, es decir, que debe estar diseñado de tal manera que esté listo para ser utilizado por cualquier funcionario delegado para tal labor, sea éste antiguo o nuevo.

9. ACCESO INDISCRIMINADO A LOS ARCHIVOS ELECTRÓNICOS

COMENTARIO

Muchas personas de la empresa tienen acceso a los archivos electrónicos, lo que puede representar un problema, pues según el criterio de esta auditoría, ya que la empresa maneja una base de datos tan importante, es indispensable que se defina claramente las funciones de los empleados, para que, únicamente los jefes y directivos de áreas puedan tener acceso a los archivos electrónicos por medio de claves.

Esta anomalía se debe al descuido por parte de los jefes de área, pero principalmente a la excesiva confianza entre jefes y colaboradores. Si esta permisividad continúa podría darse la posibilidad de que la información se extravíe, sea manipulada o sea empleada para fines de la competencia.

Es interesante destacar que ciertos hallazgos que han sido señalados como problemáticos en el transcurso de esta auditoría encuentran su razón de existir en las propias fortalezas internas de la empresa, como por ejemplo el caso presente, donde la confianza existente entre jefes y colaboradores faculta a estos últimos a acceder a información por más confidencial que esta pueda ser. Sin embargo, no se está planteando con esto que deba generarse un clima de desconfianza en la empresa, pues ello sería contraproducente, sino que se limiten ciertos accesos para evitar cualquier futura e imprevista complicación.

CONCLUSIÓN

El acceso indiscriminado a cierta información y a los archivos puede traer como consecuencias la pérdida y el mal manejo de información importante.

RECOMENDACIÓN

AL GERENTE:

- Limitar únicamente a ciertos funcionarios el acceso a los archivos electrónicos de la empresa, principalmente en los que se guardan trabajos en proceso de entrega, diseños, etc.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- La Imprenta Monsalve Moreno Cía. Ltda. a pesar de ser una empresa de larga trayectoria y de gran respeto de la Ciudad de Cuenca, no se encuentra exenta de algunos inconvenientes que pueden crear ciertos problemas en ella misma.
- La empresa no cuenta con un Manual de funciones y procedimientos ni tampoco ha establecido políticas definidas, esto se debería al descuido por parte de la administración, así como la falta de tiempo para llevarlos a cabo. Lo problemático es que esta situación conlleva, por su parte, a que la empresa cuente con un personal que no está al tanto de las políticas de la empresa y a que se caiga en errores durante los procedimientos de las diferentes áreas, provocando el desperdicio de recursos.
- En el departamento de Recursos humanos no se encuentran bien definidas las responsabilidades y funciones del personal, deficiencia que se atribuye al descuido de la administración, por una parte, y a la falta de un manual de políticas y funciones, por la otra. Ello conlleva a que exista una incompatibilidad de funciones, al incumplimiento de objetivos de la empresa y a un personal poco satisfecho, esto último debido a que tiene que desempeñar funciones por las que no fueron contratados y que no conocen a cabalidad.
- Existe en la empresa una falta de capacitación a los colaboradores, debiéndose ello al descuido por parte de la jefa de recursos humanos, así como a la falta de planificación dentro de la empresa. Ello conlleva a que la empresa se enfrente con personal poco motivado y con desdén de los empleados en el cumplimiento de las actividades.
- La empresa carece de un sistema que maneje los diferentes tipos de archivos, lo que podría atribuirse a un descuido por parte de la administración, así como a la falta de precaución por el personal encargado de los diferentes archivos de la empresa. El hecho de no seguir contando con un sistema de archivos puede llevar a un mal manejo de información y a su filtración incorrecta en la base de datos de la empresa; pero, peor aún, a la pérdida de información valiosa para la empresa y por ende, para los clientes.

4.2. RECOMENDACIONES

- Las empresas de gran trayectoria de la ciudad de Cuenca, deberían dar más apertura a las auditorías de gestión, para que les ayuden a identificar los problemas y los errores que no les permiten avanzar de una manera óptima.
- Se recomienda a la empresa definir e implementar, junto a un equipo especializado, un Manual de funciones y procedimientos que, a su vez, incluya las experiencias de los mismos operarios y colaboradores, al mismo tiempo definir e implementar las políticas de la empresa, considerando los criterios de cada uno de los colaboradores, pero manteniendo la filosofía de la entidad como la guía principal.
- A su vez, se recomienda a la empresa y sus directivos definir e implementar, a través de un documento escrito previamente socializado, los cargos y las funciones de cada uno de los colaboradores, sin que ello impida que en casos de urgencia, ciertas actividades puedan ser desempeñadas por los funcionarios encargados de otras actividades.
- Se recomienda a la entidad, así como al funcionario encargado, establecer un cronograma de capacitaciones para todo el año, enfocando las capacitaciones en varios parámetros como: funciones específicas, desarrollo personal y motivación.
- Finalmente se recomienda a la entidad, así como al funcionario encargado, diseñar e implementar un sistema que maneje los diferentes tipos de archivo y que al mismo tiempo los clasifique. Lo recomendable es que dicho sistema sea independiente del funcionario que lo emplea, es decir, que debe estar diseñado de tal manera que esté listo para ser utilizado por cualquier funcionario delegado para tal labor, sea éste antiguo o nuevo.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Arter, D. (2004). Auditorías de la Calidad para mejorar su comportamiento . Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Atehortúa, F. (2005). Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Blanco, Y. (2004). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Cansino, J. (2001). Evaluar al Sector Público Español. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Universidad de Sevilla.
- Contraloría General del Estado. (2003). Manual de Auditoría de Gestión. Quito: Contraloría General del Estado.
- de la Peña, A. (2008). Auditoría. Un enfoque práctico. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Estupiñán, R. (2004). Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, F., Iglesias, D., Llana, X., & Fernández, B. (2010). Manual para la formación del Auditor en prevención de riesgos laborales. Valladolid: Lex Nova.
- Gonzales, A., Mateo, P., & Gonzáles, D. (2006). Manual para el técnico en prevención de riesgos laborales. Madrid: Fundación Confemetal.
- Meigs, W. Principios de Auditoría.
- Mira, J. (2006). Apuntes de Auditoría. Madrid: Creative Commons.
- Muñoz, L. (2003). Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Parra, E. (1998). Tecnologías de la información en el control de gestión. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.S.
- Profit Editorial. (2010). Manual de Control de Gestión. Madrid: Profit.
- Publicaciones Vértice S.L. . (2006). Control de Gestión. Madrid: Editorial Vértice.

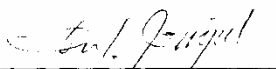
- Quevedo, J. (2000). Auditoría de Estados Fiancieros. México D.F.: ISEF Empresa Lider.
- Romero, J. (2005). Implantación del Plan de Prevención de Riesgos Laborales. Madrid: Editorial Visión Net.
- Serra, V. (2000). Sistemas de Control de Gestìon. Barcelona: Ediciones Gestìon 2000.
- Téllez, B. (2004). Auditoría un enfoque práctico. Bogotá : Cengage Learning Editores.
- Vilar, J. (2008). La Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad. Madrid: Fundación Confemetal.
- Zanabria, H., & Nieves, E. (s/a). Enfoque Integral de Auditoría de Gestión Presupuestaria al Sector. Recuperado el 3 de Mayo de 2011, de Universidad Mayor San Marcos:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria_h_e/enpdf/cap4.pdf

ANEXOS

BALANCES GENERALES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 Y 2009

	<u>NOTAS</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>
ACTIVO			
(US dólares)			
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja y bancos	2	136.811	68.586
Inversiones temporales	2	105.547	123.175
Cuentas y documentos por cobrar	3	2.103.698	2.144.199
Inventarios	4	1.919.000	2.000.396
Impuestos y pagos anticipados	5	45.841	101.201
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		4.310.897	4.437.557
Propiedades, maquinarias y equipos	6	2.535.552	2.763.271
Inversiones permanentes	7	2.106	2.106
TOTAL ACTIVO		<u>6.848.555</u>	<u>7.202.934</u>
PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS SOCIOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Sobregiro bancario, contable	2	273	159.789
Vencimiento corriente, obligaciones a largo plazo	11	1.094.044	810.906
Proveedores y cuentas por pagar	8	1.076.377	976.205
Impuestos y retenciones por pagar	9	48.415	26.775
Gastos acumulados por pagar	10	58.643	64.706
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		2.277.752	2.038.381
Obligaciones a largo plazo	11	1.576.582	2.269.670
Provisión para jubilación patronal y desahucio	12	450.963	377.521
TOTAL PASIVO		<u>4.305.297</u>	<u>4.685.572</u>
PATRIMONIO DE LOS SOCIOS			
Capital social	13	2.300.000	2.300.000
Aportes para futura capitalización		27.002	27.002
Reservas		73.653	64.851
Resultado del ejercicio (s)		142.603	125.509
TOTAL PATRIMONIO DE LOS SOCIOS		<u>2.543.258</u>	<u>2.517.362</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS SOCIOS		<u>6.848.555</u>	<u>7.202.934</u>

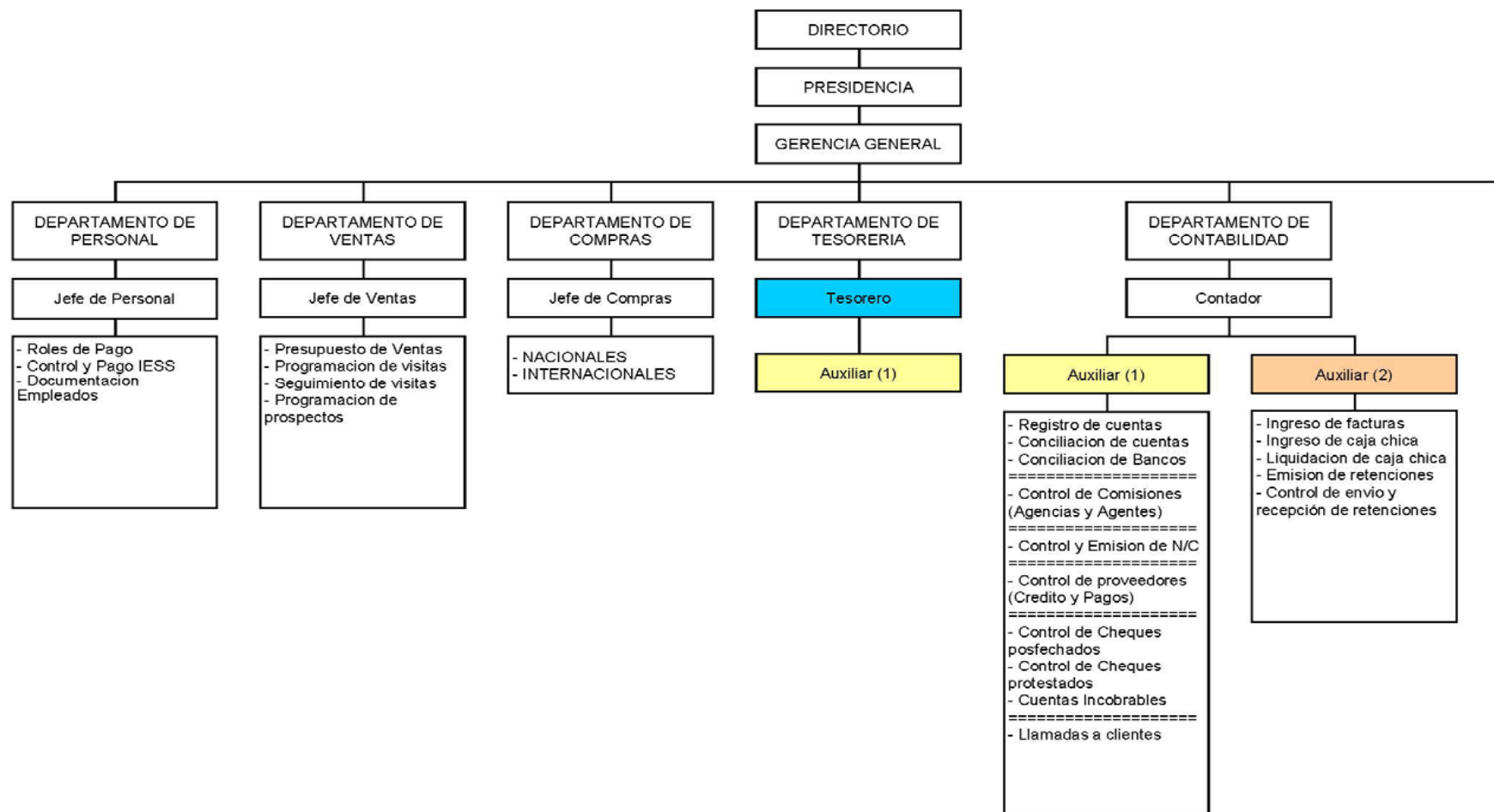

 Sr. Rómulo Monsalve Moreno
 Gerente General

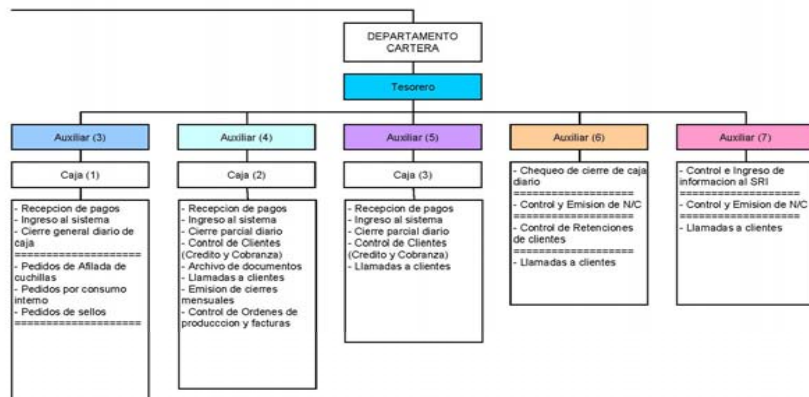

 Eco. Oswaldo Zúñiga López
 Contador General

Ver notas a los estados financieros

ORGANIGRAMA

MONSALVE MORENO CIA. LTDA.





Proceso: Contabilidad		MATRIZ DE RIESGO					
Responsable: Contralor Arriba							
Fecha de Inicio: 2010							
FASE DE PLANIFICACIÓN			FASE DE CAMBIO Y CONCLUSIÓN				
Tema General	Subtemas	Aspectos a revisar	Pruebas a realizar	Resultados	Observaciones/Recomendaciones	Nivel de Riesgo de	Ref. de Trabajo
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	Normas y Procedimientos	* Existencia, actualización y publicación de políticas y procedimientos.	* Verificar que se encuentren publicados en el manual de procedimientos operativos de área.	Se verificó que se encuentran publicados en el manual de procedimientos operativos de área.		Alto Medio Bajo	
	Actos y Responsabilidades del Personal que Interviene en el Proceso	* Existencia y correcta asignación de funciones al personal que trabaja en esta área.	* Verificar que los perfiles de los cargos se encuentren de acuerdo al rol del personal que trabaja en esta área.	Se verificó que los perfiles de los cargos se encuentran de acuerdo al rol del personal que trabaja en esta área.			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	REGISTRO DE CLIENTES	* Evaluación del cliente para la prestación del servicio de Contabilidad.	* Revisar el proceso de creación de clientes y la verificación de la información que entrega el nuevo cliente.	Se han creado nuevos clientes en que se maneja el cliente de la forma correcta y se verifica que la información que entrega el nuevo cliente sea correcta.			
		* Formalización del servicio por medio de la firma de un contrato.	* Verificar que se encuentren firmados los contratos con los clientes.	Se han formalizado los contratos con los clientes y se verifica que los contratos estén firmados.			
	Manejo y Control de la Documentación	* Proceso de archivo de la documentación recibida.	* Validar los formatos de archivo por documentos.	Se han validado los formatos de archivo por documentos.			
		* Control de inventario de documentos.	* Verificar que los formatos de archivo estén correctamente identificados y concuerden con los requisitos del área.	Se han verificado los formatos de archivo y se verifica que estén correctamente identificados y concuerden con los requisitos del área.			
FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE CONTABILIDAD	Manejo y Control de la	* Control de inventario de documentos.	* Verificar que los formatos de archivo estén correctamente identificados y concuerden con los requisitos del área.	Se han verificado los formatos de archivo y se verifica que estén correctamente identificados y concuerden con los requisitos del área.			
		* Control de inventario de documentos.	* Verificar que los formatos de archivo estén correctamente identificados y concuerden con los requisitos del área.	Se han verificado los formatos de archivo y se verifica que estén correctamente identificados y concuerden con los requisitos del área.			

13

Por balance



NOTARIA QUINTA
DEL CANTON

Dr. Jorge Mantilla Estévez

Notaría: Teléfono 82-56-08

Domicilio: 82-33-00

SEGUNDA.
COPIA

J

M

De la escritura de CONSTITUCION DE COMPAÑIA.

Otorgada el 5 DE SETIEMBRE DE 1976.

Por Srs. RONALD MONSALVE A. Y JOAN MORINO A.

A favor de

S/. 1.500.000 00

Cuenca • Ecuador

Dr. Alfonso Andrade Ormaza

ABOGADO - NOTARIO

OFICINA: Edificio "El Carmelo" Sucre y Benigno Malo (esq.)

Teléfono: 826-544

DOMICILIO: Av. Roberto Crespo y 27 de Febrero

Tel.: 814-240



NOTARIA CUARTA DEL CANTON CUENCA

1er.

TESTIMONIO DE LA ESCRITURA

DE AUMENTO DE CAPITAL Y REFORMA DE ESTATUTOS.

Otorgado por GONZÁLEZ MORENO CIA. LTDA.

A favor de

FRANKLIN DURAN SIQUEZA
INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE CUENCA

CONSIDERANDO:

QUE el 16 de Noviembre de 1988, ante el señor Notario Público Cuarto del cantón Cuenca, doctor Alfonso Andrade Ormaz, se ha otorgado la escritura pública de aumento de capital y reformas al estatuto social de la compañía "MONSALVE MORENO CIA. LTDA.";

QUE el señor Juan Marcelo Monsalve Moreno, con el patrocinio del doctor Leonardo Moreno Aguilar, en su calidad de Gerente y representante legal de la compañía, ha solicitado la aprobación de la indicada escritura pública, a cuya efecto ha presentado tres copias certificadas de la misma;

QUE el Departamento de Inspección y Control, ha emitido los informes favorables NO 289-IC-IA y 307-IC-IA de 10 de Noviembre de 1988 y 28 de Noviembre de 1988, respectivamente;

QUE el Departamento Jurídico, mediante informe NO 439-DJ de 5 de Diciembre de 1988, opina favorablemente para la continuación del trámite, una vez que considera se han dado cumplimiento a los requisitos legales respectivos;

EN ejercicio de las atribuciones que le ha conferido el señor Superintendente de Compañías, mediante Resolución NO ADM-88463 de 18 de Noviembre de 1988,

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR: a) el aumento de capital de la compañía "MONSALVE MORENO CIA. LTDA.", por la suma de TREINTA Y UN MILLONES QUINIENTOS MIL SUCRETES (S/ 31'500.000,00) dividido en TREINTA Y UN MIL QUINIENTAS (31.500) participaciones de UN MIL SUCRETES (S/ 1.000,00) cada una, con lo cual el capital social ascenderá a CUARENTA Y DOS MILLONES DE SUCRETES (S/ 42'000.000,00) dividido en CUARENTA Y DOS MIL (42.000) participaciones de UN MIL SUCRETES (S/1.000,00) cada una; y, b) las reformas al estatuto social en los términos constantes en la relacionada escritura pública.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER que un extracto de la indicada escritura pública se publique, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación en la ciudad de Cuenca, domicilio de la compañía. Un ejemplar de la publicación deberá entregarse en este Despacho.

ARTICULO TERCERO.- DISPONER que el señor Notario Público Cuarto del cantón Cuenca, tome nota al margen de la matriz de la escritura pública que se aprueba, del contenido de la presente Resolución y sienta razón de esa anotación en las copias de la escritura y Resolución que se adjuntan.

.....

