



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 la empresa Estación de Servicio “El Arenal”

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

AUTORA: Diana Esperanza Pesántez Beltrán

DIRECTORA: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

Centro Universitario Cuenca

– 2012 –



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
Directora del trabajo de fin de carrera
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA 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 Diana Pesántez Beltrán, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Abril del 2012.

(f) _____

Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Diana Pesántez, declaro ser autora del presente trabajo de fin de carrera 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 *“sobre la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis/trabajos de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”*

(f).....

Diana Pesántez
C.I: 0102684420



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Diana Pesántez

C.I.: 0102684420

DEDICATORIA

A mis padres, por su confianza y apoyo permanente e incondicional en cada una de las etapas de mi vida, quienes, mediante su ejemplo de sacrificio y superación, me han transmitido las mejores enseñanzas de vida sembrando en mí el sentido de responsabilidad y de éxito

A mi esposo e hijos quienes con su inmenso cariño, amor y paciencia han estado siempre presentes apoyándome en mis tareas diarias de estudio y superación. Quienes con su comprensión y sacrificio me apoyaron y coadyuvaron en los momentos más difíciles

A mis hermanos con los que he compartido grandes momentos, y que me han apoyado en mi carrera, en especial a Migue Ángel que desde el cielo me ha apoyado y me ha dado fuerzas para poder culminar este trabajo

A la Estación de Servicio 'El Arenal' por haberme proporcionado la información necesaria que fue la base para llevar a feliz término nuestro objetivo planteado.

Diana Pesántez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar a Dios por haberme dado salud y permitirme culminar este trabajo de investigación, a los profesores de la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi tutora del presente trabajo de investigación, Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres, por su tiempo y paciencia para analizar detenidamente cada aspecto de este trabajo, a la empresa Estación de Servicio “El Arenal”, y su gerente Lcda. Lorena Quezada, quienes dieron total apertura para que esta investigación sea llevada a cabo. Finalmente, a mi familia y amigos por el apoyo prestado.

Diana Pesántez

ÍNDICE

Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	Vi
CAPITULO 1: Antecedentes de la Empresa.....	1
1.1 Descripción de la empresa.....	2
1.1.1 Antecedentes históricos de la estación de servicio El Arenal.....	2
1.2 Base legal.....	4
1.2.1 Escritura de constitución de la empresa.....	4
1.2.2 Organismos que regulan el funcionamiento de la empresa.....	6
1.3 Organigrama Estructural y Funcional.....	8
1.4 Plan Estratégico.....	12
1.4.1 Misión.....	12
1.4.2 Visión.....	12
1.4.3 Valores.....	13
1.4.4 Objetivos.....	14
CAPITULO 2: Marco teórico de la investigación	18
2.1 Auditoría de gestión.....	19
2.1.1 Antecedente.....	23
2.1.2 Base conceptual de la auditoría de gestión.....	24
2.1.3 Objetivos de la auditoría de gestión.....	26
2.1.4 Alcance de las actividades.....	28
2.1.5 Beneficios.....	29
2.2 Proceso de la Auditoria de Gestión.....	30
2.2.1 Desarrollo de las Fases.....	31
2.3 Riesgos de la Auditoria.....	45
2.4 Muestreo en la Auditoria.....	47
2.5 Cuadro de Mando Integral.....	48
2.6 Indicadores para la Auditoria de Gestión.....	59
2.7 Herramientas de la Auditoria de Gestión.....	33
	70

CAPITULO 3: Aplicación Práctica.....	
3.1.	Fase I: conocimiento preliminar..... 71
3.1.1.	Orden de trabajo..... 72
3.1.2.	Notificación del trabajo..... 74
3.1.3.	Informe visita previa..... 75
3.1.4.	Cédula narrativa..... 83
3.1.5.	Estructura de cuestionario de control interno a la gestión institucional de la Estación de Servicio El Arenal..... 88
3.2.	Fase II: planificación..... 90
3.2.1	Memorando de planificación..... 91
3.2.2.	Cronograma de actividades de la auditoría..... 98
3.2.3.	Matriz de ponderación..... 99
3.2.4.	Matriz de planificación específica..... 105
3.2.5.	Índice de abreviaturas..... 107
3.3.	Fase III: ejecución..... 108
3.3.1.	Programas de trabajo..... 109
3.3.2.	Evaluaciones específicas de control interno..... 115
3.3.3.	Papeles de trabajo..... 121
3.3.4.	Indicadores de gestión..... 141
3.3.5	Hojas de Hallazgos..... 160
3.4.	Fase IV: comunicación de resultados..... 167
	Conclusiones y recomendaciones..... 182
	Conclusiones..... 183
	Recomendaciones..... 185
	Bibliografía..... 186
	Anexos..... 188

ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y TABLAS:

Gráfico 1:	Visión de la gasolinera.....	3
Gráfico 2:	Organigrama estructural presentado por la empresa.....	8
Gráfico 3:	Cómo tener eficiencia organizacional.....	22
Gráfico 4:	Áreas que integran una organización.....	29
Gráfico 5:	Conocimiento.....	31
Gráfico 6:	Representación simple del Cuadro de Mando Integral(Balance Scorecard)	52
Gráfico 7:	Procesos de diseño, elaboración, desarrollo y ejecución del CMI.....	59
Gráfico 8:	Ambiente de trabajo.....	122
Gráfico 9:	Seguridad laboral en la empresa.....	136
Gráfico 10:	Empleados que han firmado contrato de trabajo.....	137
Gráfico 11:	Personal que recibió manual de funciones.....	137
Gráfico 12:	Capacitaciones recibidas en el año.....	138
Gráfico 13:	Evaluaciones al personal sobre funciones.....	138
Gráfico 14:	Empleados reciben información sobre objetivos de la empresa.....	139
Gráfico 15:	Control de actividades en función del cumplimiento de objetivos.....	139
Gráfico 16:	Organigrama Estructural presentado por la empresa.....	175
Cuadro 1:	Cuadro inicial de suscripción y pago de capital.....	5
Cuadro 2:	Cuadro de calificación del riesgo de control.....	47
Cuadro 3:	Simbología de los Flujo gramas.....	68
Cuadro 4:	FODA Estación de Servicios El Arenal.....	96
Cuadro 5:	Rotación Trimestral.....	150
Cuadro 6:	Porcentaje de incremento de salida de personal.....	150
Cuadro 7:	Cartera pendiente.....	159
Tabla 1:	Matriz de Ponderación Planificación Estratégica.....	99
Tabla 2:	Matriz de Ponderación Recursos Humanos.....	101
Tabla 3:	Matriz de Ponderación Crédito y Cobranzas.....	103

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis describe un programa de auditoría de gestión, aplicado a la Estación De Servicio El Arenal, en un tiempo comprendido de 6 meses, en la cual se incluye la evaluación de la gestión de la planificación estratégica, recursos humanos, controles internos existentes al departamento de créditos y cobranzas, que permitan realizar recomendaciones que beneficien a la empresa en la consecución de sus objetivos y afianzar en aquellas acciones corporativas que han estado correctamente desempeñadas.

En esta investigación se efectúa un diagnóstico como elemento de autocontrol que permita obtener un análisis certero, oportuno y sistemático de la empresa en su conjunto, incrementando integralmente el control de los recursos humanos, financieros, materiales en una mejora continua sostenible, que contribuyan a corregir las actividades y materias examinadas.

INTRODUCCIÒN

Una Auditoría de Gestión se convierte en un instrumento de suma importancia con que cuentan las entidades, tanto públicas como privadas, para determinar de una manera analítica, sistemática y ordenada si las actividades, proyectos, operaciones y objetivos desarrollados por la institución y sus administradores han cumplido las expectativas puestas en ellos o, en su defecto, para establecer y sugerir las soluciones y alternativas pertinentes para paliar el impacto de aquellas deficiencias encontradas. Fundamentalmente, su importancia radica en que si es profesionalmente implementada, la entidad contará con un diagnóstico que le permitirá realizar las correcciones necesarias, pero también para afianzarse en aquellas acciones empresariales que han estado correctamente desempeñadas.

Es así que el proyecto de investigación que se pone a consideración de los estimados lectores consiste en una Auditoría de Gestión efectuada a la empresa Estación de Servicio “El Arenal”. En la Auditoría realizada se consideró la gestión llevada a cabo por la empresa durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 y se enfocó primordialmente en tres aspectos o subcomponentes: planificación estratégica, recursos humanos y crédito y cobranzas, cada uno analizado en lo que tiene que ver con aspectos como la eficiencia, la eficacia y la economía.

La investigación está dividida en tres capítulos: el primero, donde se hace una aproximación inicial a la empresa por auditar, considerando los antecedentes, las actividades a las que se dedica, su ubicación, estructura orgánica y funcional, junto con la planificación estratégica implementada por la entidad. En el segundo capítulo se procede a la sustentación teórico-conceptual de todo el trabajo, analizándose, posterior a su investigación bibliográfica, conceptos tales como ‘control de gestión’, ‘indicadores’, ‘auditoría de gestión’, ‘fases de la auditoría’, ‘papeles de trabajo’, ‘técnicas de auditoría’, etc., información que será de gran utilidad en el momento de realizar la auditoría a la empresa en cuestión. En el tercer capítulo se detalla cada una de las cuatro fases de la auditoría de gestión efectuada la empresa Estación de Servicio “El Arenal”: Fase Preliminar, Planificación, Ejecución e Informe de Resultados. Vale aclarar que la fase correspondiente al seguimiento no ha sido incluida puesto que su realización sobrepasa las limitaciones cronológicas de este trabajo. Finalmente, se presenta en capítulo aparte las respectivas Conclusiones y Recomendaciones extraídas de esta investigación.

Capitulo 1

1. Antecedentes de la empresa

1.1. Descripción de la empresa

1.1.1. Antecedentes históricos de la Estación de Servicio “El Arenal”

La Estación de Servicio “El Arenal”, es una empresa privada. Se trata de una empresa comercial, ya que es una unidad simple organizada, caracterizada jurídicamente, de base familiar, de unidad técnico-económica; dedicada a la distribución de combustibles (Diesel Premium, Gasolina Extra, Gasolina Súper), ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Av. De Las Américas y Camino Viejo a Baños, con una muy buena infraestructura, y amplitud, dando comodidad a los clientes para poder ubicarse con sus vehículos para la compra de los mismos.

Empresa constituida con capital privado de hermanos; cuyas actividades, se iniciaron el 19 de Febrero del 2005. Nombrada como representante legal la Lic. Lorena Eugenia Quezada Quezada; situación que no se ha visto modificada durante estos seis años de funcionamiento. A partir de esa fecha la estación comenzó su existencia legal con las obligaciones, atribuciones, funciones, independencia financiera que le exige la ley para la cual fue creada.

La Estación de Servicio “El Arenal” es una empresa franquiciada, que recibe asistencia comercial, financiera, administrativa y de promociones por parte de la comercializadora nacional Petróleos & Servicios, quien se mantiene como intermediaria hasta el momento para la distribución del combustible en nuestra estación, el objetivo de este franquiciante es prestar su nombre o marca para que las estaciones afiliadas a su red tengan mayor facilidad en el ingreso y captación del mercado donde estas ofrecen sus combustibles; por esta razón, la Estación de Servicio “El Arenal” ha optado por afiliarse a esta comercializadora ya que fue la que mayor ventajas le ofreció, a su vez nos ayuda con lo que son:

- ✚ Permisos
- ✚ Pólizas
- ✚ Seguros tanto del combustible como de la Estación de Servicio
- ✚ Entrega de uniformes para el personal
- ✚ Mantenimiento de pintura y arreglo de la gasolinera
- ✚ Cursos de capacitación para el personal
- ✚ Arreglo de inconvenientes en la planta de Petrocomercial al momento del despacho de combustible.

Durante estos seis años de funcionamiento la empresa ha incrementado sus volúmenes de ventas paulatinamente, alcanzando en la actualidad un promedio mensual de 370.000 galones mensuales, convirtiéndose en la estación de mayor crecimiento en ventas dentro de la ciudad de Cuenca.

Para la prestación del servicio a sus clientes, la estación en sus inicios estaba integrada por 9 personas. Consciente del incremento del mercado y las limitaciones que presentaba la estación frente a este, se ha visto en la necesidad de ir aumentando el personal más o menos en un 100% con el propósito de mantener y dar un mejor servicio a sus clientes.

Gráfico No.1:
Visión de la gasolinera
Elaborado por: La autora



1.2. Base legal

1.2.1. Escritura de constitución de la empresa¹

“En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, República del Ecuador, a los diecinueve días del mes de enero del dos mil cuatro, ante el Notario Público comparecen la señora Ilumina Abigail Quezada Ramón, por sus propios derechos y como mandataria de los señores; Dra. Olga Piedad Quezada Quezada, Dra. Lola Raquel Quezada Quezada, Ing. Química Carmelina de Jesús Quezada Quezada, Dra. Sonia Alejandrina Quezada Quezada, Sr. Jorge Eduardo Quezada Quezada, Lcda. Lorena Eugenia Quezada Quezada, e Ing. Agrónoma Karla Cristina Quezada Quezada; todos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse. La presente se realizó para realizar la constitución de una SOCIEDAD DE HECHO, cuya celebración comparece en forma libre y voluntaria,

La sociedad se denomina Estación de Servicio El Arenal, la cual tiene por objeto la venta de combustible al público como: gasolina extra, super y diesel; el plazo de duración de la sociedad es de cincuenta años

El ejercicio económico de la sociedad, será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año, se deberá elaborar el balance general, el estado de cuenta de pérdidas y ganancias y las propuestas de distribución de utilidades los que serán presentados a consideración de la junta general.

De las utilidades liquidas y realizadas, la junta general destinará cuando menos el 50% para distribuirse entre los socios, saldo resolución unánime.

Los comparecientes confieren a la licenciada Lorena Eugenia Quezada Quezada, todas las facultades necesarias, para que cumpla con las atribuciones determinadas para el Gerente General en este estatuto, a quienes además se le faculta obtenga el RUC a su nombre propio, y como nombre comercial el de Estación de Servicio El Arenal.

La sociedad entregará a cada uno de los socios los correspondientes títulos de aportaciones que estarán firmados por el presidente y el gerente general de la sociedad.

¹ Escritura de Constitución de La Estación de Servicio El Arenal

El capital suscrito y autorizado de la sociedad es de SEICIENTOS DOLARES de los Estados Unidos de América (\$ 600,00) dividido en seiscientas participaciones nominativas de un dólar cada una, el capital suscrito y autorizado ha sido escrito y pagado por los socios en la siguiente manera:

El capital de la sociedad podrá ser aumentado o disminuido en cualquier tiempo, cuando así lo acordare la Junta General de socios convocada expresamente.

El directorio elegirá al Gerente General de la sociedad, quien tendrá la dirección inmediata de la sociedad y ejecutará las disposiciones legales reglamentarias estatutarias y de la junta general. En caso de falta o ausencia o impedimento del gerente general será remplazado por el presidente.

Cuadro No.1: Cuadro inicial de suscripción y pago de capital

Fuente: Escritura de Constitución de sociedad de hecho de la Estación de Servicio “El Arenal”.

Elaborado por: Diana Pesantez

SOCIOS	CAPITAL	PARTICIPACION
Ilumina Abigail Quezada R.	75	12.5%
Olga Piedad Quezada Q.	75	12.5%
Lola Raquel Quezada Q.	75	12.5%
Carmelina de Jesús Quezada	75	12.5%
Sonia Alejandrina Quezada	75	12.5%
Jorge Eduardo Quezada Q.	75	12.5%
Lorena Eugenia Quezada Q.	75	12.5%
Karla Cristina Quezada Q.	75	12.5%
TOTAL	600	100%

1.2.2. Organismos que regulan el funcionamiento de la empresa

La vida jurídica institucional de la empresa está regulada por las siguientes disposiciones legales reglamentarias:

a) Servicio de Rentas Internas. (SRI)

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

La empresa El Arenal, declara y paga sus impuestos por concepto de ingresos ocasionados por las operaciones que realiza, tal como lo dispone el SRI.

b) Ministerio de recursos naturales no renovables

Se presta total colaboración con la ARCH, para que realice el trabajo de revisión mensualmente; que es la supervisión de la calidad y cantidad exacta del combustible que se provee a los clientes; siempre tomando en cuenta las normas que ayudan a mantener la buena conservación del medio ambiente.

c) Benemérito Cuerpo de Bomberos (Cuenca)

La empresa cumple con todas las normas y reglamentos de Seguridad Industrial que exige el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Cuenca, con el fin de prevenir posibles incendios, para ello utilizando los equipos necesarios como son; extintores, botón de pánico y manguera de incendio en caso de emergencia; siendo estos revisados minuciosamente para poder obtener los permisos anuales indispensables para el funcionamiento de la empresa.

d) Municipalidad de Cuenca

La Estación de Servicio “El Arenal”, mantiene una estrecha relación con la Ilustre Municipalidad de Cuenca, cumpliendo con los pagos de impuestos y tasas municipales y recientemente dan cumplimiento a las normas ambientales exigidas por la CGA (Comisión de Gestión Ambiental); así como también con el pago de la patente anual.

e) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES)

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

El IEES tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

La Estación de Servicio “El Arenal” cumple con todas las normas requeridas por el IEES, como son:

- ✓ aportes,
- ✓ fondos de reserva
- ✓ y todos los beneficios sociales que tienen que cumplirse con cada uno de los empleados que laboran en la estación.

f) Ministerio de Relaciones Laborales

La empresa cumple con las disposiciones requeridas por el Ministerio de relaciones laborales como son:

- ✓ La presentación y pago puntual de décimo tercero, décimo cuarto
- ✓ Utilidades a los empleados.
- ✓ Sellar roles de pagos.
- ✓ Reglamentos Interno, de Seguridad y Salud.
- ✓ Sellar contratos de empleados

g) Ministerio de Salud Pública

Este Ministerio es el encargado de vigilar que se cumpla estrictamente con los exámenes médicos para cada uno de los empleados de la estación de servicio, para la obtención previa de los respectivos permisos de salud anual.

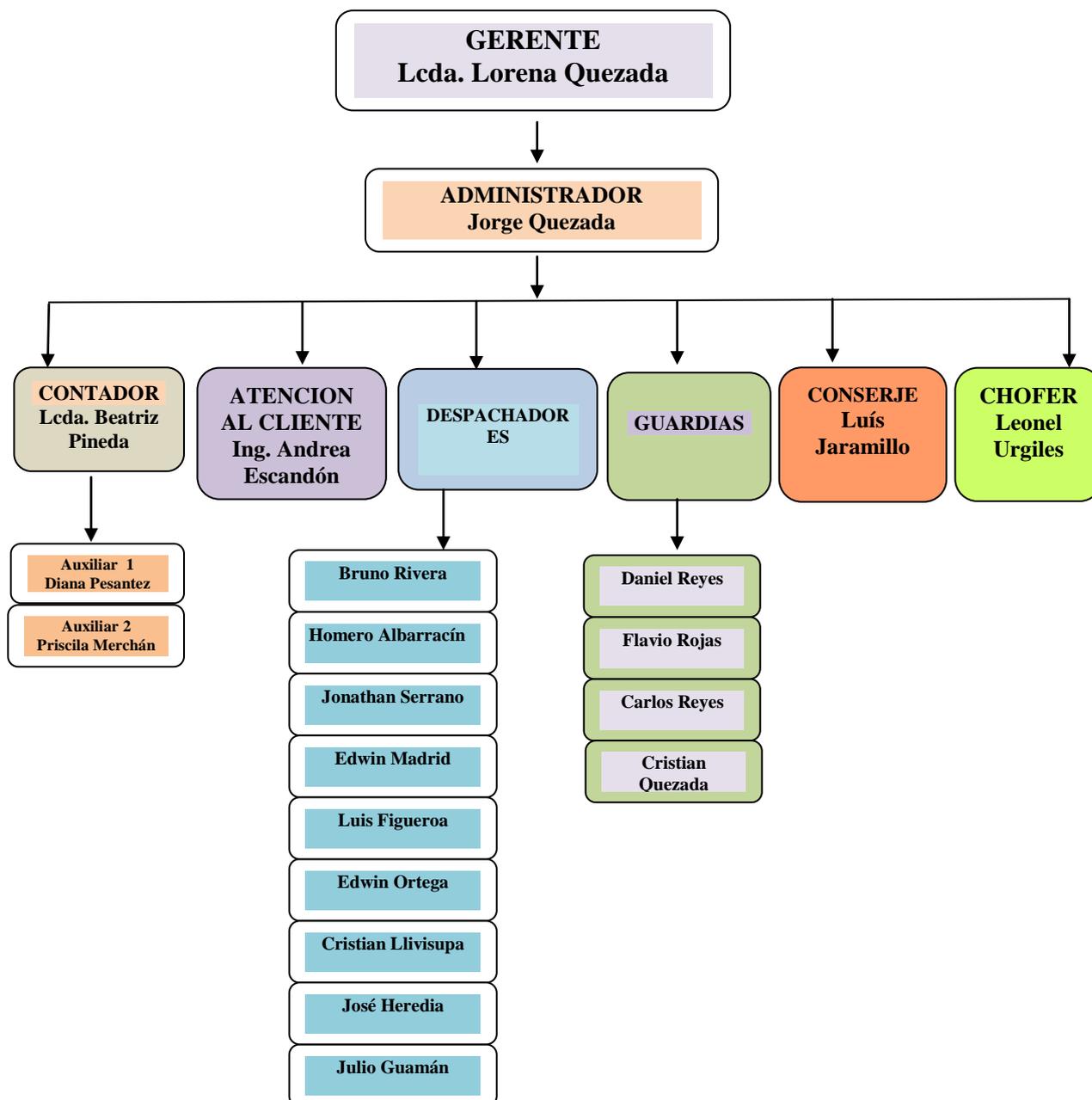
1.3 Organigrama estructural y funcional

a) **Organigrama estructural:** representa el esquema básico de una organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas. A continuación, se presenta el organigrama estructural con el que cuenta la empresa².

Gráfico No. 2: Organigrama Estructural presentado por la empresa

Fuente: Estación de Servicio “El Arenal”

Elaborado por: Diana Pesántez Beltrán



² VÁSQUEZ R. Víctor H., "Organización Aplicada"; Pág.219

b) Organigrama Funcional: “parte del organigrama estructural y a nivel de cada unidad administrativa se detallan las funciones principales básicas. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registra aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigramas se determina qué es lo que se hace, pero no cómo se hace”³.

Se trata de una Empresa Comercial, ya que es una unidad simple organizada, caracterizada jurídicamente, de base familiar.

El diseño de esta organización se encuentra en un nivel bien organizado, ya que muestra una buena visión del funcionamiento de la misma, pues se relacionan todas y cada una de las partes que conforman, la posición de sus miembros y la delimitación de sus áreas de trabajo y de responsabilidad; convirtiéndose en una base o estándar para el control y la mejora continua, que ayuda a las personas ajenas a la organización a una visión general de su forma de funcionamiento.

La empresa está constituida por 21 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

 **Nivel Institucional**

- ✓ Gerente- Propietario
- ✓ Administrador

 **Nivel Intermedio**

- ✓ Contador
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Auxiliares 1 y 2

 **Nivel Operativo**

- ✓ Personal de ventas (despachadores)
- ✓ Mensajero-Conserje
- ✓ Guardias
- ✓ Chofer

Gerente General: Es el puesto más importante, el gerente es la cabeza de la organización, se encarga de la Dirección y Administración general de la Estación de Servicio “El Arenal”, además es quien toma las decisiones importantes para la empresa. El gerente tiene responsabilidad con cada una de las personas que trabaja en la estación, con las mismas que mantiene contacto frecuente.

³ Op. Cit.

Administrador: El administrador principalmente recibe información de los despachadores, contador, guardias, conserje y mensajero, para poder escuchar las necesidades y sugerencias que se den dentro de la organización y conjuntamente con el chofer que es el que se encarga de traer el combustible de Petrocomercial. También se encarga de ver la existencia de combustible que hay en los tanques, y dependiendo de esto se realizará los pedidos del combustible para el siguiente día; también es el encargado de realizar los cortes diarios de ventas; tiene relación directa con la comercializadora, se encarga de la coordinación de los cursos de capacitación y de promociones especiales para los clientes de la estación. Atiende todo tipo de situaciones, tales como reclamos o sugerencias, siempre con solvencia y tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes y los intereses de la compañía.

Propone a la Gerencia, tipos de servicios, condiciones de pago, promociones para los clientes, a fin de lograr la máxima rentabilidad y calidad de servicio y satisfacción del cliente, ya que tiene como jefe inmediato al Gerente General.

Contador: Tiene relación directa con el administrador y con el Gerente. Lleva todos los registros y controles contables que le permitan facilitar las transacciones dadas a diario. Es el encargado de llevar el control de inventarios, requerir a las auxiliares que todas las ventas y compras estén debidamente facturadas, del pago de impuestos, elaboración del cierre contable, que cuenten con el dinero suficiente en las cuentas bancarias para los pagos de combustible que se realizan a diario, y revisar que los cobros de los clientes a crédito estén al día.

Auxiliares 1 y 2: Estas se encargan de manejar directamente todo lo concerniente a documentos como son:

- ✓ **Auxiliar 1:** se encarga de los cuadros de ventas diarias de los despachadores; estos cuadros de ventas diarias se basan en la numeración de los surtidores a la hora en que entran y a la salida de su turno para poder ver la cantidad de galones que se ha vendido; y de esta forma cuadran las ventas, ya sea en efectivo, créditos, cheques y tarjetas de crédito que es con lo que cobran la venta del combustible.
- ✓ **Auxiliar 2:** Maneja la venta del combustible a crédito, con alrededor de unos 200 clientes, registrando diariamente las notas de venta para al final del mes sumar y facturar, luego se procede a cobrar las facturas del mes anterior ya que se les da un mes de crédito, a su vez, se realiza los depósitos de todos los cobros del día.

Atención al cliente: Esta persona es la encargada de recibir todas las sugerencias y quejas de los clientes, ya sea telefónicamente o cuando se suscita algún problema dentro de la estación, con el fin de resolver aquellos que pueden darse repentinamente, como son:

- ✓ que se perdió una tapa del tanque del combustible y piden que se les devuelva,
- ✓ que no le pusieron el combustible requerido; por ejemplo: algún cliente pidió \$10 y le pusieron \$20, momento en que se procede a sacar nuevamente del tanque de gasolina del vehículo.
- ✓ y así muchas otras situaciones que se dan a diario con los clientes.

También es la encargada de realizar las compras y pagos de las necesidades que están dentro de la empresa; ya sea de útiles de oficina, utensilios de limpieza, repuestos para surtidores, arreglos de sistemas, materiales eléctricos, etc.

Despachadores: Son los encargados del despacho y venta del combustible, por esta razón la Estación de Servicio El Arenal se esmera en capacitarlos periódicamente, en aspectos como el buen trato a los clientes, conocimiento del producto y cursos básicos, ya que ellos son la primera impresión que tiene el cliente de su servicio y marca. Además utilizan uniforme con el logotipo de la comercializadora Petróleos & Servicios.

Chofer: El encargado de traer el combustible desde Petrocomercial hasta la Estación de Servicio, y a su vez, revisa minuciosamente el combustible antes de salir de la planta, para ver si no contiene agua. La manera de verificar esto es mediante una pasta que se coloca en la varilla de medidas y se introduce en los tanques.

Conserje: Realiza toda la limpieza de la estación tanto en islas como en oficinas, también realiza entrega de facturas de clientes a crédito, cobro de cheques, depósitos, descarga el combustible del tanquero a los tanques de reserva para ser despachados desde las islas.

Guardias: Son los encargados de cuidar el orden y la delincuencia dentro de la estación, también en los momentos que son las horas picos ayudan a los despachadores a vender.

1.4 Plan Estratégico

La Estación de Servicio “El Arenal” es una empresa líder en el mercado de distribución de derivados de petróleo (gasolinas, diesel), con contenido estratégico, autonomía financiera y administrativa en el marco de una cultura empresarial competitiva.

1.4.1 Misión

“La Misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias”⁴.

Somos una empresa en el área de combustible que pretende cubrir las necesidades de nuestros clientes con calidad, rapidez, aptitud y honradez, generando excelencia en nuestro servicio y respetando el entorno ecológico.

La misión de la Estación de Servicio “El Arenal” es:

- ✚ Ofrecer a la colectividad un servicio de calidad acorde a las necesidades del mercado hidrocarburífero actual, respetando las normativas de control y protección ambiental.

1.4.2 Visión

“Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro”⁵

La visión que presenta la empresa según su Planificación Estratégica, es ser una empresa líder en el servicio de combustible de la ciudad de Cuenca, colaborando con nuestra localidad, estando en continuo crecimiento en tecnología e infraestructura, excediendo en los estándares de servicios de la competencia, para lograr la satisfacción total de nuestros clientes.

⁴ VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág. 106

⁵ Op. Cit. Pág. 106

La visión que esta tiene, es:

- ✚ Convertirse en líder de la entrega de este servicio, para ello se creara una sucursal en un sitio estratégico de la ciudad bajo un análisis de mercado y rentabilidad.

1.4.3 Valores

“En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización, del propósito para el cual fue creada, y de su proyección en el futuro; para ello, deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos”⁶

Debido a que en la Estación de Servicio “El Arenal” no se tienen definidos los valores que serán orientadores de la conducta del personal de la empresa me permito citar los siguientes:

a) Honestidad

A cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos, evitando el desperdicio y con el debido cuidado.

b) Responsabilidad

Al conocer y cumplir los deberes y obligaciones del puesto que desempeña, con la normativa interna, procedimientos, plazos etc.; además de conocer los parámetros con base en los cuales se evaluará su desempeño y al asumir las consecuencias de las acciones y decisiones.

c) Respeto y Buen Trato

Al demostrar capacidad de brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la cual se relaciona como producto de su trabajo, además de propiciar un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana con sus compañeros de trabajo.

d) Compromiso

Al demostrar una actitud persistente y proactiva; poniendo todas sus capacidades, voluntad y determinación para sacar adelante todo aquello que se le ha confiado, y yendo más allá de

⁶ (Jiménez, 2008)

lo esperado, mediante la actualización de conocimientos para un mejor desempeño, además de pensar en el futuro de la empresa y sentirse responsables de ayudar a construirlo.

e) Compañerismo y Cooperación

Al hacerse responsable y realizar el trabajo individual que le corresponde, además de participar y colaborar activamente con el trabajo de los demás para demostrar el compromiso y la correspondencia con la ayuda mutua para incrementar la cooperación en todos los niveles de la empresa.

f) Trabajo en equipo

Al actuar en un ambiente de integración, amistad y leal colaboración, donde el espíritu solidario es el factor que permite sumar esfuerzos para multiplicar logros y optimizar el ambiente laboral.

g) Servicio

Al atender con diligencia, calidez y cordialidad las solicitudes de los clientes internos y/o externos y brindarles respuestas adecuadas, enfocados siempre en superar sus expectativas.

1.4.4 Objetivos

“Los objetivos globales son los resultados que una organización desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo, por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.”⁷

El principal objetivo es ser la primera gasolinera con una diferencia notoria de ventas en la distribución de combustibles dentro de todas las filiales de Petróleos y Servicios a las que pertenece, atendiendo al mayor número de clientes en la zona, satisfaciendo la demanda con estándares de calidad, cantidad, seguridad, oportunidad y rentabilidad, respetando al individuo y al ambiente. Con todo esto lo que la empresa busca es alcanzar los objetivos propuestos que detallo a continuación:

a) Obtener un mejor rendimiento

Sobre las ventas diarias en un 5% más de lo que se está vendiendo; este objetivo se dará tratando de abarcar a la mayoría de las cooperativas de transporte público y privado de la

⁷ VÁSQUEZ R. Víctor H., “Organización Aplicada”; Pág. 107

ciudad, ya que la venta fuerte de la gasolinera es el Diesel, y tomando en cuenta que lo que se quiere es aumentar las ventas diarias en los 3 productos y ser los pioneros en la ciudad de Cuenca,

b) Generar fuentes de trabajo

Contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad y del país. Contar con personal idóneo y capacitarlos para una mejor percepción del cliente; llegando a ser una responsabilidad personal de los despachadores ya que tienen un compromiso moral y de honradez con la empresa debido a que se les vigila minuciosamente, para que no haya alteraciones.

c) Equilibrio financiero

Que estaría dentro del que podamos seguir solventándonos con dinero propio, para realizar los pagos del combustible que se realizan a diario, y para de esta manera no tener que estar pidiendo sobregiros en las cuentas bancarias. Para poder cumplir con esto lo que se debería hacer es cobrar a tiempo a los clientes de crédito, y que la mayoría de las ventas diarias se las realice al contado y con tarjetas de crédito, para que de esta manera pueda solventarse y tener liquidez.

d) Eficiencia ecológica

Es algo muy importante para evitar la contaminación en la ciudad, y lo que se hace es que antes de ir a los tanques de combustible de los vehículos, este pasa por unos filtros que limpian el mismo para que no sean contaminantes, y con respecto al diesel se vende el llamado DIESEL PREMIUM que es mucho más limpio que el diesel normal, este se está vendiendo solo dentro de las ciudades y no a los cantones.

e) Calidad del producto y servicios

En este punto vale comentar que estos productos no se pueden alterar de ninguna forma. Siempre se va a poder proporcionar un buen producto debido a que el traslado del combustible se lo realiza con tanquero propio; de la planta a la gasolinera con sus respectivos sellos de seguridad colocados en Petrocomercial, luego de cargar el combustible, y estos a su vez, son abiertos al momento del descargue en los tanques de abastecimiento en la gasolinera.

En cuanto a la medida, también es buena, debido a que los empleados de la DNH, encargados de controlar las medidas; todos los primeros días de cada mes vienen hacer las revisiones y pruebas en cada surtidor para ver si no hay alteración. Si se diera el caso de

que estuvieran alteradas nos emitirían una multa que va más o menos desde unos \$6.000 y sería clausurada la gasolinera por 8 días.

Con todo esto lo que la empresa busca es alcanzar los objetivos estratégicos con el cumplimiento de la misión y lo que se concrete con la visión que se han propuesto. Y teniendo presente que la eficiencia y eficacia es el centro para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que la:

Eficiencia.- Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que haya mayores ventas utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de las ventas dadas o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros, debe lograr:

- ✚ Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas;
- ✚ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- ✚ Que las normas de trabajo sean correctas.
- ✚ Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- ✚ Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- ✚ Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

“Eficiencia, insumos que producen los mejores resultados”

Eficacia.- Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- ✚ Que el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas;
- ✚ Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento del servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los servicios prestados.

Estos elementos (Eficiencia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

“Eficacia, Resultados que brindan los efectos deseados”

Capítulo 2

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1 Auditoría de gestión

Para abordar el concepto de 'auditoría de gestión' se recurrirá a los aportes de José Badillo (2007). En tal razón podría señalarse que la palabra **gestión** significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa".⁸

"Gestión comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajos en equipo, estableciendo los círculos de calidad, aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones. Precisamente, el ámbito de la auditoría de gestión cumplirá su cometido imprimiendo y aplicando los nuevos conceptos de gestión en las organizaciones, en armonía a los tiempos cambiantes del presente siglo".⁹

El liderazgo en una organización inteligente supone el respaldo para que la gente clarifique y persiga sus propias visiones, persuasión moral, ayuda para que la gente descubra las causas subyacentes de los problemas y se capacite para realizar opciones; en síntesis, podemos decir que las personas o líderes dedicados a la gestión de empresas o instituciones tienen que motivar, propiciar e instaurar en sus organizaciones en asimilar las disciplinas básicas del aprendizaje, propiciando organizaciones inteligentes: aprendizaje, liderazgo, desarrollo de experiencias "en el dilema de aprender de la experiencia" y la aplicación de los micro-mundos permitiendo a los directores y equipos comenzar a "aprender haciendo".

En tal sentido, los profesionales dedicados a la actividad de la auditoría en sus distintos tipos o clases, sobre todo en cuanto a la auditoría integral y de gestión, están obligados a asumir compromisos y retos modernos. Hoy en día, ya no se trata de efectuar sólo acciones de supervisión y control, sino se trata de innovar los objetivos, procesos y procedimientos de la auditoría dirigidos hacia el corazón del negocio. De este modo los trabajos de auditoría efectuados por las empresas o instituciones, no serán por simple cumplimiento de disposiciones legales, sino dirigido al beneficio-coste y valor agregado.

La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como auditoría parcial dentro de la Auditoría Integral, las empresas o instituciones se encuentran dirigidas a una de las funciones tendentes a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión organizacional, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la gerencia, bajo la óptica

⁸ Badillo, J. (2007). *Guía de Auditoría de Gestión de Calidad*. Quito: Norma, pág. 36

⁹ Op. Cit.

de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos. En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Resumiendo, es examinar a la empresa o institución bajo la óptica de **eficiencia, eficacia y economía**.

Eficiencia.- Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. “La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.”¹⁰

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. Entre otros, debe lograr:

- ✚ Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas
- ✚ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos
- ✚ Que las normas de trabajo sean correctas
- ✚ Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas
- ✚ Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- ✚ Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

¹⁰ Oficina Nacional de Auditoría. (1998). *Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión*. La Habana: Oficina Nacional de Auditoría.

Eficacia.- “Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse”¹¹

- ✚ Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas;
- ✚ Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado. Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

Economía.- “Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, al menor costo posible, y de manera oportuna”.¹² Es decir:

- ✚ Los recursos idóneos;
- ✚ En la cantidad y calidad correctas;
- ✚ En el momento previsto;
- ✚ En el lugar indicado; y
- ✚ Al precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

¹¹ Cuba Industria. (2009). *Cuba Industria*. Recuperado el 16 de Octubre de 2011, de www.cubaindustria.cu

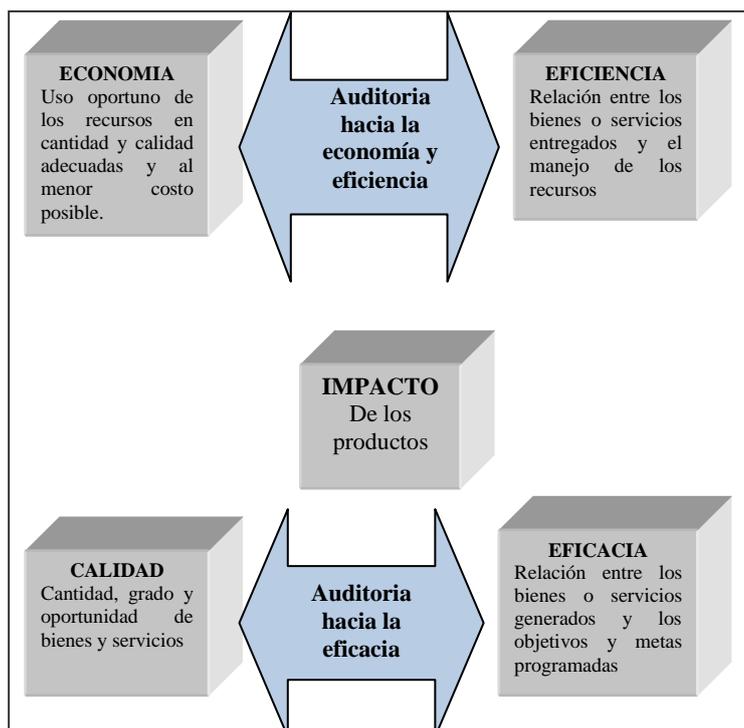
¹² Oficina Nacional de Auditoría. (1998). *Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión*. La Habana: Oficina Nacional de Auditoría

- ✚ Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad
- ✚ Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias condiciones de almacenaje y de trabajo
- ✚ Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria
- ✚ Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- ✚ Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

El campo de acción de la auditoría de gestión siempre bajo la visión de las funciones o actividades de las empresas o instituciones, podemos indicar que es aplicable a la Auditoría de Gestión a la evaluación de la **gestión**, la que tradicionalmente se conocía como **administración**. Hoy en día la administración por su concepción limitante, rígida, no acorde con los tiempos cambiantes de flexibilización, integración, cooperación ha evolucionado hacia la nueva concepción de **gestión moderna** de las organizaciones; es decir, aplicando la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, estableciendo los círculos de calidad, o sea, mediante la organización horizontal.

Gráfico No. 3 Como tener eficiencia organizacional
Fuente: MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (Abril 2002)
Elaborado por: Diana Pesántez



✚ **En conclusión**, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

2.1.1 Antecedentes

Antecedentes históricos de la auditoría de gestión.- “A través de la historia se han realizado distintos tipos de auditoría, tanto al comercio como a las finanzas de los gobiernos. El significado del auditor fue “persona que oye”, y fue apropiado en la época durante la cual los registros de contabilidad eran aprobados solamente después de la lectura pública en la cual las cuentas eran leídas en voz alta.

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. El auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas; compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto.

El objeto de estudio comienza a diversificarse; se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a

cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración”.¹³

2.1.2 Base conceptual de la Auditoría de Gestión

Conceptos.- “La auditoría de gestión es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y su resultado, así como, la eficacia de la gestión una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas.”¹⁴

Distintos autores y estudiosos de la Auditoría han realizado su propia definición de Auditoría de Gestión. Veamos algunas de éstas:

Norbeck: “La Auditoría de Gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

Según Resolución 44 / 1990 y Decreto – Ley 159 / 1995: Auditoría de Gestión: Consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas

Según Thierauf: “la Auditoría de Gestión tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

La Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta los criterios anteriores es un examen objetivo y profesional de evidencias, realizado con el fin de ofrecer una evaluación independiente sobre el rendimiento de una administración, entidad, programa o actividad gubernamental, así como hacer recomendaciones que contribuyan a mejorar la efectividad, eficiencia y

¹³ González Peralo, R. (29 de Diciembre de 2006). *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 5 de Junio de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

¹⁴ Op. Cit.

economía en el uso de los recursos, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público, para que de esta forma la entidad pueda planificar y controlar los recursos de que dispone con mayor economía, eficiencia y eficacia.

Gestión: Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

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

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

Importancia: La Auditoría de gestión nos permite evaluar la eficiencia de los resultados con respecto a las metas previstas de los recursos humanos y técnicos.

Propósitos y Objetivos¹⁵

a) Propósitos:

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

¹⁵ Badillo, J. (2007). *Guía de Auditoría de Gestión de Calidad*. Quito: Norma, pág. 56

- ✓ Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- ✓ Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

b) Objetivos:

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión Pública.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la población

Alcance.- “El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los procesos en su totalidad, o solo uno de ellos. Por otro lado el alcance también puede estar referido al periodo a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana y podría ser hasta de varios años. Puede abarcar a toda entidad o a parte de ella”.¹⁶

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, si no que se basan en la práctica normal de gestión.

2.1.3 Objetivos de la auditoría de gestión

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

¹⁶ Lefcovich, M. (Abril de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, de Auditoría Interna: Un enfoque sistémico y de mejora continua: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefc.htm>

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Objetivos principales de la auditoría de gestión:

- ✚ 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
- ✚ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- ✚ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- ✚ Comprobar la utilización adecuada de los recursos
- ✚ Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ✚ Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- ✚ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- ✚ Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.

- ✚ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

2.1.4 Alcance de las actividades

“La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas”.¹⁷

Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

Áreas principales que integran una organización:

- Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa
- Auditoría de la gestión del sistema comercial:
- Auditoría de la gestión del sistema financiero:
- Auditoría de la gestión del sistema de producción:

¹⁷ www.escuelanegociación.com

- Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:
- Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

GráficoNo.4: Áreas que integran una organización
Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos, 2006
Elaborado por: Diana Pesántez



2.1.5 Beneficios

Control interno y de gestión.- “El sistema de control interno es un instrumento de gestión que comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados”.¹⁸

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

¹⁸ Lefcovich, M. (Abril de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, de Auditoría Interna: Un enfoque sistémico y de mejora continua: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefc.htm>

Objetivos:

- ✓ Proteger activos y salvaguardar los bienes del ente.
- ✓ Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- ✓ Promover la eficiencia operativa.
- ✓ Fomentar la adhesión a la política administrativa establecida.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Herramientas de Control Interno:

- ✓ Organigramas
- ✓ Manuales de funciones
- ✓ Manuales o normas de procedimiento
- ✓ Matriz de autorizaciones

2.2 Proceso de la auditoría de gestión

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en los diversos procesos de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

“Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría con las cuales podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa”.¹⁹

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

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

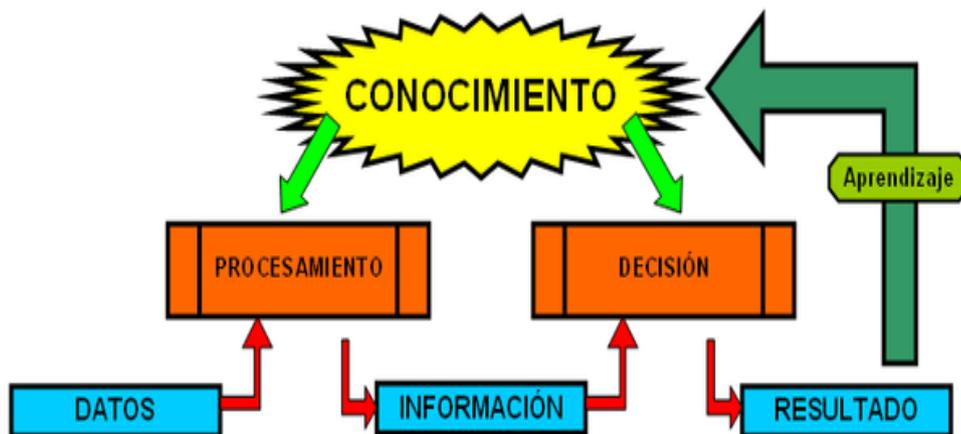
¹⁹ www.buenastareas.com/...auditoria-de-gestion.

2.2.1 Desarrollo de las fases

Fase I. Conocimiento Preliminar.- En esta fase el auditor debe de armarse de un conocimiento amplio del área que va a auditar, los objetivos que debe cumplir, tiempos (una empresa no puede dejar sus equipos y personal que lo opera sin trabajar porque esto le genera pérdidas sustanciosas), herramientas y conocimientos previos, así como de crear su equipo de auditores expertos en la materia con el fin de evitar tiempos muertos a la hora de iniciar la auditoría.

Es de tomarse en cuenta que el propietario de dicha empresa, ordena una auditoría cuando siente que un área tiene una falla o simplemente no trabaja productivamente como se sugiere, por esta razón habrá puntos claves que se nos instruya y sean revisados, hay que recordar que las auditorías parten desde un ámbito administrativo y no solo desde la parte tecnológica, porque al fin de cuentas se habla de tiempo, costo de producción, ejercicio de ventas, etc. Es decir, todo aquello que representa un gasto para la empresa.

GráficoNo.5: Conocimiento
Elaborado por: Diana Pesántez



Fase II. Planificación.- “Según la Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento 300, la Planificación de una Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría”.²⁰

A través de la aplicación de esta norma, el auditor planea desarrollar la auditoría de manera eficiente y oportuna. La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que el trabajo es llevado a cabo en forma expedita. La planeación también ayuda para la apropiada asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, la experiencia del auditor con la entidad y su conocimiento del negocio.

Adquirir conocimiento del negocio es una parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

“En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevara efecto”.²¹

El objetivo principal de la planificación consiste en determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar, cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.

²⁰ Universidad del Cauca. (1998). *unicauca.edu*. Recuperado el 16 de Julio de 2011, de Normas internacionales de Auditoría: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/planeacion.htm>

²¹ Alquichides Fajardo, E. A. (s.f.). *Scribd.com*. Recuperado el 28 de Junio de 2011, de El proceso de auditoría: <http://es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>

Planificación Preliminar: “Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”²²

El objetivo de esta planificación es el de obtener la información necesaria de los factores relevantes de la organización para que el auditor pueda tomar la decisión de cómo proceder en las fases subsiguientes; ya que esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Planificación Eespecífica.- La planificación específica es la fase en la que se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Con fundamento en la información obtenida durante la planificación preliminar llega a tener incidencia en la eficiente utilización de recursos y el logro de metas y objetivos definidos por el equipo de auditoría.

El principal propósito de esta evaluación, es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación comprenderá:

- a) **Desarrollo del objetivo de la auditoría.** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance, especificando claramente qué se espera que el auditor produzca como resultado.
- b) **Estudio del ente a auditar.** Debe procurarse obtener un conocimiento apropiado del ente, sus operaciones y sistemas; identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables, así como también los métodos de procesamiento de información.
- c) **Relevancia del control interno.** El auditor debe estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
- d) **Determinación de la importancia, significación y riesgo.** Tomando en cuenta la naturaleza e importancia de los errores o irregularidades, se evalúa la

²² Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa* (Primera ed.). México D.F.: McGraw Hill.

significación del examen a realizarse. El riesgo máximo que enfrenta el auditor es el de expresar una opinión incorrecta, por no haber detectado errores e irregularidades que modificaran el sentido de la misma.

e) Determinación de los procedimientos a aplicar. Se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.

f) Recursos a comprometer. Se determina los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría económico, eficiente y eficaz. Se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

Fase III. Ejecución del trabajo.- En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los programas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía por cada actividad a examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo. Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

Programa de Auditoría: “El Programa de Auditoría es el documento en el que se especifica el procedimiento a seguir durante el examen de auditoría. Su contenido debe ser flexible, sencillo y conciso de tal manera que los procedimientos empleados en la auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen y que su aplicación permita alcanzar los objetivos del mismo”²³.

Este documento, debe ser una guía segura que especifique lo que deberá ser hecho, y posibilite la ejecución fiel de los trabajos con gran nivel de profesionalismo. El Programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y ser ajustado en la fase de ejecución en caso de ser necesario, de la misma forma, deberán ser diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y

²³

http://200.93.128.215/audite/3planeacion_de_la_auditor%C3%ADa/dise%C3%ADar_programas_de_auditor%C3%ADa.htm

evaluación que se hace a la organización.

Las características que debe tener el Programa de Auditoría son:

- Debe ser sencillo y exhaustivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar y obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

Las ventajas que debe tener el Programa de Auditoría son:

- Fijar la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- Efectuar una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establecer una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.

En la elaboración de cada programa de auditoría, el auditor debe relacionar el objetivo o los objetivos del programa de auditoría con los procedimientos a realizar, ya sea en la aplicación de pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas.

Pruebas Sustantivas: Las pruebas sustantivas son aquellas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplos son: el arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros.

Evaluación del sistema de control interno.- “El control interno es el sistema conformado por métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y que se cumple según las directrices marcadas por la dirección”.²⁴

El auditor deberá relevar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar, con el objetivo de:

- Proteger activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información contable y la integridad de los sistemas de información.
- Asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable.
- Promover la eficiencia operativa.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la administración.
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos programados.

Tipos de control interno.- Los tipos de Control Interno se clasifican en:

- ✓ Administrativos y
- ✓ Contables:

a) Control Administrativo: Este tipo de control se lo conoce como operativo y está relacionado con la eficiencia en las operaciones conjuntamente con las políticas de la dirección. Este tipo de control contempla las diferentes acciones de los empleados que influyen en la eficiencia operativa y que llevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este control se clasifica en:

1) **Control operativo:** está relacionado con las actividades que realiza el personal

²⁴ Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas. (3 de Marzo de 2005). *estatico.buenosaires*. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de Manual de procedimientos de Auditoría de Gestión de empresas y sociedades del Estado:
http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

para poder alcanzar eficiencia, eficacia y economía, es decir alcanzar objetivos maximizando la utilización de recursos y al menor costo.

2) **Control estratégico:** está relacionado con la formulación de estrategias que aporten para poder conseguir los objetivos organizacionales

b) Control Contable: Este tipo de control logra establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en todo el proceso contable se observó y cumplió las normas prescritas por las autoridades competentes y los Principios de Contabilidad generalmente aceptados.

Papeles de Trabajo.- Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe y sirven para:

- ✓ Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado; y,
- ✓ Respaldar el dictamen, las conclusiones y recomendaciones del informe.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- ✓ La condición y características de la empresa a ser auditada;
- ✓ El Nivel de Confianza en los controles internos;
- ✓ La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y,
- ✓ La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

- ✓ Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.
- ✓ Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- ✓ Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la

enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.

- ✓ Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.
- ✓ Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos:

1. Archivo Permanente.- Es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que el auditor cuente con un archivo permanente estructurado, de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

2. Archivo de Planificación.- Este tipo de archivo reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

3. Archivo Corriente.- Es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán el dictamen y los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Los papeles de trabajo son la esencia misma donde se encuentra el trabajo realizado por el auditor, por tanto deben ser debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información, es para esto que se debe utilizar índices, referencias y marcas de auditoría.

Índices.- “En auditoría se denominan índices a aquellos símbolos utilizados en la preparación de los papeles de trabajo, con el objeto de que queden ordenados de una

manera lógica y faciliten, de esta forma, su manejo y archivo”.²⁵

El índice, por lo tanto, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Los índices de referencia se escriben en rojo en la esquina superior derecha de las hojas de trabajo al objeto de facilitar su identificación. Al final del papel de trabajo deberá señalarse las iniciales, la sumilla y la fecha de elaboración y supervisión de los mismos.

Referencias.- El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Además, es de suma importancia el manejar la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo que consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, optimizar el manejo y recuperación de información.

Por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa y deberán ir en color rojo.

Marcas de auditoría.- Los procedimientos de auditoría efectuados se indican mediante símbolos de auditoría. Dichos símbolos o marcas deben ser explicados en los papeles de trabajo. Aunque no exista un sistema de marcas estándar, a menudo se utiliza una escala limitada de estandarización de símbolos para una línea de auditoría o para grupos específicos de cuentas, mediante el uso de leyendas o marcas en cédulas determinadas”.²⁶

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras

²⁵ Gómez López, R. (2005). *Eumed*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2011, de Generalidades en la Auditoría: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-genaud/1m.htm>

²⁶ González Peralo, R. (29 de Diciembre de 2006). *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 5 de Junio de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>

simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

Algunos requisitos y características de las marcas son las siguientes:

- La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuadas las cuales reportan los siguientes beneficios:

- Técnica que ahorra tiempo y elimina la necesidad de explicar los procedimientos de auditoría que son similares más de una vez.
- Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Evidencias.- “La evidencia de auditoría es cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido”²⁷ Entre los tipos de evidencias se encuentran:

- a) Evidencia física:** Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorandos (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.
- b) Evidencia Documental:** Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.

²⁷ Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupción en las Américas. (3 de Marzo de 2005). *estatico.buenosaires*. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de Manual de procedimientos de Auditoría de Gestión de empresas y sociedades del Estado:
http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

c) Evidencia Testimonial: Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

d) Evidencia Analítica: Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes. La evidencia además debe cumplir con cuatro atributos para caracterizarse en útil y válida y son:

- ✓ *Competente*, si es que guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.
- ✓ *Suficiente*, es decir que si el alcance de las pruebas es adecuado.
- ✓ Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.
- ✓ *Relevante*, es decir que sirva para los fines de la auditoría en ejecución.
- ✓ *Pertinente*, cuando el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría.

Además de las cuatro características mencionadas de la evidencia, existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia y son: Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Hallazgos de Auditoría.- “Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación. Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe”.²⁸

Sus elementos son:

- ✓ condición,
- ✓ criterio,
- ✓ causa y

²⁸ Gallart Molina, Y. (2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

✓ efecto.

- a) **Condición:** Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado.
- b) **Criterio:** Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada. El plan de auditoría debe señalar los criterios que se van a utilizar. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen, entre los que se pueden mencionar:
- c) **Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.
- d) **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

Conclusiones.- Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Recomendaciones.- Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad.

Fase IV. Comunicación de Resultados.- “La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente. Dicho informe está dirigido al Consejo Directivo de la Empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse. La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría”.²⁹

Borrador de Informe de Auditoría: Después de haber concluido el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría que es el producto final del trabajo. El informe contendrá el mensaje del auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

El informe de auditoría, tiene gran importancia puesto que un tercero independiente suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando. Esto como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados. La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

Conferencia de Informe de Auditoría: Después de haber sido elaborado el informe de borrador, el cual incluye la opinión de los auditores sobre las áreas y procesos examinados, se realiza una reunión con el cliente para informar sobre el trabajo de auditoría realizado. Es así que antes de emitir el informe final se puede justificar o ahondar en situaciones encontradas en la evaluación.

²⁹ www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/...

Informe de Auditoría Definitivo.- Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor. El informe definitivo debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada. El informe debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

Fase V. Seguimiento y monitoreo.- “El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto, se debe tener un programa de seguimiento, esto dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría. Su principal objetivo es asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante un compromiso con todo el personal involucrado, mediante el cual garantiza que el trabajo del auditor se implementa en beneficio de la organización”.³⁰

El nivel de revisión de seguimiento del auditor dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor tal vez solo necesite indagar la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica.

Responsables Asignados: Se refiere al personal responsable de realizar la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, por parte del auditor hacia la administración sujeta a examen.

Las personas de cada área o departamento de la institución son los responsables de llevar a cabo las recomendaciones planteadas.

³⁰ Meigs, W. (1983). *Principios de Auditoría*. Madrid: Diana. Pág. 15

Medición de Resultados: Se refiere a los métodos que utilizará el auditor para verificar si se ha llevado o no, las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría, así como también analizar cuál es el aporte que esas recomendaciones han impactado dentro de la institución, en términos de:

- ✓ Calidad y cantidad.
- ✓ Costo y beneficio, y
- ✓ Disminución de debilidades y aumento de fortalezas.

Informes Emitidos: Después de haber comunicado los resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, con la presentación de comentarios, opiniones y recomendaciones, amerita su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al Jefe de Equipo y al Supervisor.

El borrador del informe pasa a conocimiento del Supervisor, quien lo revisa nuevamente de manera íntegra, incluyendo las variaciones que considere necesarias.

El supervisor firmará e incluirá la fecha en el borrador del informe, una vez terminada la revisión e incluidos los ajustes, para someterlo al trámite de preparación y aprobación, junto con el informe de supervisión dirigido al Jefe de la Auditoría.

Comunicación de Ajustes Finales: Se refiere a realizar una revisión de eventos subsecuentes, posterior a la revisión de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría y manifestar ajustes si se encontraran sucesos que afecten de a las conclusiones emitidas anteriormente, pues la finalidad de los ajustes finales es buscar la uniformidad de los registros después de realizada la auditoría.

2.3 Riesgos en La Auditoría.- “La auditoría de gestión al realizarse no estará exenta de errores y omisiones de suficiente significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presente expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancias relativas”.³¹ A partir de:

³¹ Universidad de Buenos Aires. (2007). *Manual de procedimientos de Auditoría Interna*. Recuperado el 23 de Octubre de 2011, de <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

- ✓ Criterio del personal
- ✓ Regulaciones legales y profesionales
- ✓ Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

1. Riesgo Inherente: (Errores importantes generados por las características de la Empresa, o el Organismo). Es aquel que está relacionado directamente con el tipo de operaciones que se efectúan en la organización y que afectan al Sistema de Control Interno. Respecto a este riesgo, el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (Planificación Preliminar) del riesgo de la información, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y su aplicación.

El nivel de riesgo es inversamente proporcional a los controles internos de la organización, es decir a mayores controles menor riesgo y viceversa; después de la evaluación del riesgo inherente de la organización se puede categorizarlo en riesgo alto, medio o bajo, el cual va a influir en el nivel de análisis que el auditor planteará en el Programa de Auditoría.

2. Riesgo de Control: (Control Interno no prevenga o corrija tales errores). Es el riesgo que se genera por la falta de control en las actividades de la empresa o por la deficiente aplicación de controles establecidos. Este riesgo se basa completamente en la efectividad del control interno del cliente. Para obtener una comprensión de los controles internos del cliente y para determinar si están diseñados y operan en forma efectiva, los auditores combinan procedimientos de indagación, inspección, observación y re ejecución. Si los auditores encuentran que el cliente ha diseñado un control interno efectivo para una cuenta o proceso particular y que las prácticas prescritas operan efectivamente en las operaciones diarias, ellos calificarán como bajo el riesgo de control de las operaciones, lo cual les permite aceptar un nivel más alto del riesgo de detección. Así la efectividad del control interno del cliente es un factor importante en la determinación de cuanta evidencia reunirán los auditores para reducir o limitar el riesgo de detección.

3. Calificación del riesgo de control. El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado alto, moderado, moderado bajo y bajo, la misma que será de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

Cuadro No.2: Cuadro de calificación del riesgo de control
Elaborado por: Diana Pesántez

	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	Alto	Baja
51% - 59%	Moderado Alto	Moderada Baja
60% - 66%	Moderado	Moderada
67% - 75%	Moderado Bajo	Moderada Alta
76% - 95%	Bajo	Alta

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

4. Riesgo de Detección: (De que los errores no detectados por deficiencias del Control Interno sean reconocidos por el auditor). .Es aquel riesgo que es asumido por el auditor por cuanto existe la posibilidad de que exista un error de importancia, el cual no podría haber sido puesto de manifiesto ni por los sistemas de control interno de la entidad ni tampoco por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría. Este riesgo puede ser mitigado con el nivel de profundidad de pruebas que aplique el auditor; mientras más profundas son las revisiones, el riesgo de detección disminuye.

2.4 Muestreo en la auditoria.- Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad para el muestreo de la auditoria que se realizara, se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar tales como:

a) Visita a las instalaciones. Es la actividad que realiza el auditor con el fin de observar, inspeccionar y verificar de forma física el funcionamiento de las distintas aéreas de las instituciones a ser auditadas en cuanto a la infraestructura, recursos materiales y recursos humanos.

b) Entrevista. Es realizada a las autoridades, para conocer su expectativa de la auditoría, además de obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve a través de una serie de preguntas apropiadas. El auditor, deberá preparar anticipadamente el plan de entrevistas a efectuar, las mismas que se programarán cada una de ellas, siguiendo el orden jerárquico, dejando constancia de la planificación (personal a entrevistar; área de responsabilidad, día y hora prevista y realizada).

c) Revisión de los Archivos

- 1. Permanente.** Este archivo contiene información útil para auditorías subsiguientes, ya que en su mayoría están relacionados con la toma de conocimiento de la entidad y sustentan su información. Entre el material que debe estar archivado en las carpetas permanentes tenemos los siguientes:
- 2. Corriente.** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.
- 3. Determinación de los indicadores de gestión.** Los indicadores constituyen puntos de referencia para la evaluación de su cumplimiento dentro de la organización, como la incorporación de los mismos de no encontrarse establecidos.
- 4. Análisis del FODA.** A través del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se puede detectar aspectos relevantes para apoyar con estrategias tendientes a disminuir el impacto de las amenazas y eliminar las debilidades en base a sus fortalezas y oportunidades.

2.5 Cuadro de Mando Integral

“El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (**Balanced Scorecard** – BSC) es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia”.³²

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Perspectivas del CMI.- El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

a) **Perspectiva Financiera;** En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la compilación y consistencia de la información.

³² : MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (Abril 2002)

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

b) **Perspectiva del Cliente;** Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes.

La Perspectiva de Clientes, como su nombre lo dice está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

c) **Perspectiva de Procesos;** Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los

procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de Gestión de Clientes:** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de Innovación:** (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad:** Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

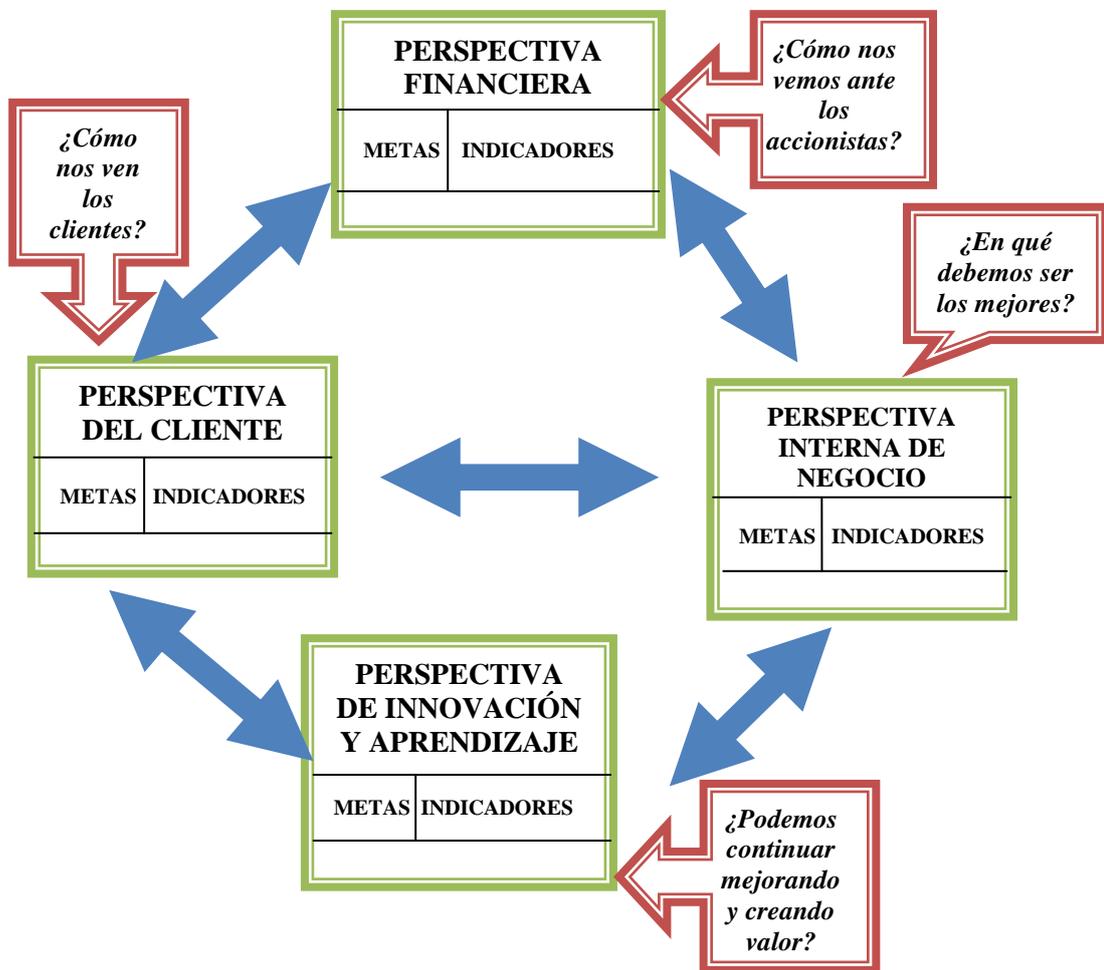
d) **Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje;** El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar e imitar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de Mando Integral).

Gráfico No. 6 Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)
Fuente: MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (Abril 2002)
Elaborado por: Diana Pesántez



Características del CMI: A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Tipos de Cuadro de Mando: A la hora de elaborar los cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más importantes, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte de tiempo.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.

- Otros sistemas de información.

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de cuadro de mando operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

Puesta en práctica del Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen de manera que puedan ser estudiadas las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que se esté analizando. Lo importante en todo caso,

es determinar cuáles son las más importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en caos. Con base en las relaciones de causa-efecto, se elabora un Mapa estratégico que permite ver ágilmente la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos.

En último lugar, se debe configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Elaboración y contenido del Cuadro de Mando: Los responsables de cada uno de los cuadros de mando de los diferentes departamentos han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se agreguen los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Se debe destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- **Primero:** se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos claves más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- **Segundo:** en la que éstas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- **Tercero:** en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- **Cuarto:** es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

a) Elaboración del Cuadro de Mando

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que sin fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- Ha de ser un medio informativo destacable.
- Debe ser una herramienta de diagnóstico.
- Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto.
- Esta herramienta debe de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones ha de ponerse de manifiesto su eficacia.
- Debe promover el diálogo entre todos.
- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables.
- Por último y como objetivo más importante esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones.

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de Mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión son:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el Cuadro de Mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando, aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como una herramienta útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto a destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados están por alcanzarse.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización y, al

momento de la toma de decisiones siempre necesita de otros aspectos que en un principio no formaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

b) Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, se concluye que no existe una única fórmula para todas las empresas, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

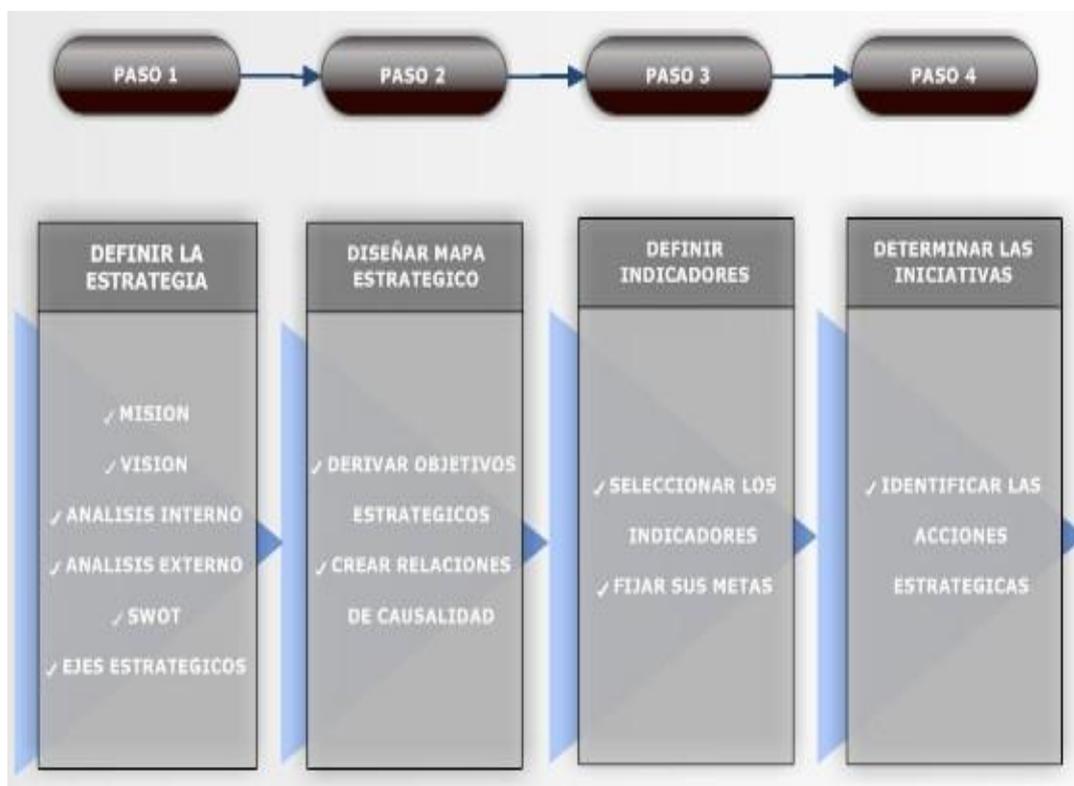
Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de Mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, se establece una distinción básica entre los financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de Mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

Gráfico No. 7 procesos de diseño, elaboración, desarrollo y ejecución del CMI
Fuente: www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html
Elaborado por: Diana Pesántez



2.6 Indicadores para la auditoría de Gestión

¿Qué son los indicadores de gestión?

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados”.³³ (**medición del desempeño**)

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

³³ Rincón Bermúdez, R. D. (1999). *Los indicadores de gestión organizacional*. México D.F.: Norma.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal. Según sean los indicadores de gestión, y posee los siguientes atributos de la información:

- exactitud
- forma
- frecuencia
- extensión
- origen
- temporalidad
- relevancia
- oportunidad

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

Objetivos de los indicadores³⁴

- ✓ Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- ✓ Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- ✓ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

³⁴ Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa* (Primera ed.). México D.F.: McGraw Hill.

- ✓ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- ✓ Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- ✓ Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

¿Para qué se utilizan?

Debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforma el área. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinativo ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada o captadora. Algunas de las causas por las que se quiere obtener esta información son:

- ✓ la exposición de la información
- ✓ la creciente complejidad de la administración
- ✓ el ritmo rápido del cambio
- ✓ la interdependencia de las unidades que conforman la organización
- ✓ el reconocimiento de la información como recurso
- ✓ la evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones
- ✓ la necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

¿Por qué se utilizan?

Estos se utilizan mediante una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores trae consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. A continuación se detalla las ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores.

- ✓ Estimular y promover el trabajo en equipo
- ✓ Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ✓ Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario
- ✓ Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Características de un indicador³⁵-. Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- a) **Nombre**; es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.
- b) **Formas de cálculo**; al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- c) **Unidades**; es la manera como se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- d) **Glosario**; este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexado en términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

¿Qué medir?

Al contestar esta pregunta es evidente que los demás interrogantes queden algo disueltos. Hay que tener presente que se encuentra una infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez mas una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

³⁵ Pérez Jaramillo, C. (2003). *Curso Índices de Gestión*. Bogotá: McGraw Hill.

Criterios para establecer indicadores de gestión³⁶

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- ✓ Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- ✓ Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación),
- ✓ Fácil de Comprender y Usar,
- ✓ Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo),
- ✓ Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Para que un indicador sea efectivo debe reunir las siguientes características:

- ✓ Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- ✓ Factible de medir
- ✓ Conducir fácilmente información de una parte a otra
- ✓ Ser altamente discriminativo
- ✓ Verificable
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal
- ✓ Aceptado por la organización
- ✓ Justificable en relación a su costo beneficio
- ✓ Utilizable con otros indicadores
- ✓ Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- ✓ Precisión conceptual en los indicadores cualitativos
- ✓

³⁶ Rincón Bermúdez, R. D. (1999). *Los indicadores de gestión organizacional*. México D.F.: Norma.

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- ✓ **Estratégicos.-** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable.
- ✓ **De gestión.-** Informan sobre procesos y funciones clave
- ✓ **De servicios.-** Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como el grado de satisfacción de clientes y proveedores.

Indicadores Cuantitativos³⁷

- a) Indicadores de Volumen de Trabajo:** Estos proveen una descripción de la actividad. Se obtienen en la etapa de conocimiento de la organización y ayudan a brindar una idea de la dimensión del ente, área o actividad que se está auditando. Se utilizan al informar los resultados en el capítulo antecedentes del informe. No miden ningún rendimiento.
- b) Indicadores de Eficiencia:** Estos relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.
- c) Indicadores de Economía:** Relacionan los precios pagados por los bienes, servicios y remuneraciones con respecto a un precio testigo, de mercado o predeterminado (precio de un presupuesto oficial).
- d) Indicadores de Efectividad:** Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

Indicadores Cualitativos

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

³⁷ MUNICIPIO DE SOGAMOSO - ADMIN/STRACION CENTRAL Sistema de Gestión de la Calidad Código: FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Versión: 0 Fecha: 15-12-07

2.7 Herramientas de la Auditoría de Gestión

Principales pruebas y herramientas para efectuar una auditoría; En la realización de una auditoría el auditor puede realizar las siguientes pruebas:

- a) Pruebas sustantivas:** Verifican el grado de confiabilidad del SI del organismo. Se suelen obtener mediante observación, cálculos, muestreos, entrevistas, técnicas de examen analítico, revisiones y conciliaciones. Verifican asimismo la exactitud, integridad y validez de la información.
- b) Pruebas de cumplimiento:** Verifican el grado de cumplimiento de lo revelado mediante el análisis de la muestra. Proporciona evidencias de que los controles claves existen y que son aplicables efectiva y uniformemente.

Las principales herramientas de las que dispone un auditor son:

- ✓ Observación
- ✓ Realización de cuestionarios
- ✓ Entrevistas a auditados y no auditados
- ✓ Muestreo estadístico
- ✓ Flujo gramas
- ✓ Listas de chequeo
- ✓ Mapas conceptuales".³⁸

Uso de herramientas de gestión; Ya sea en forma individual, en equipo o en los círculos de calidad se deberá hacer uso de las herramientas de gestión aplicada en materia de calidad y productividad. Nos referimos tanto a las siete herramientas clásicas, como a las nuevas herramientas y otras que pueda idear el personal de auditoría en el ejercicio de sus tareas. Así tenemos:

- 1) La Matriz de Ishikawa,** la cual puede ser utilizada para analizar falencias, detectar causas de errores o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras del control interno.

³⁸ Gallart Molina, Y. (2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

- 2) **El Diagrama de Pareto**, permite entre otras funciones importantes la priorización de controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen, como así también la utilización de la misma para descubrir la causa de problemas, o dar solución a las mismas.
- 3) **El Control Estadístico de Procesos**, (CEP) posibilita determinar la capacidad del proceso para engendrar productos y servicios externos e internos que satisfagan los niveles requeridos. Así las diferencias contables, o de inventario o la falta de cumplimentación correcta en las carpetas crediticias en el caso de las instituciones bancarias se deben a diferentes causas, el CEP permite conocer si la cantidad de falencias esta dentro de lo que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección.
- 4) **El flux grama**, es un elemento fundamental no sólo para evaluar el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos.
- 5) **El Diagrama de Dispersión** permite poner a prueba la interrelación entre diferentes factores, como podría ser cantidad de comprobantes recepcionados por caja con las diferencias de caja.
- 6) **El histograma**, permite analizar la distribución de los errores o falencias detectadas.
- 7) **La estratificación**, permite mejorar los niveles de cumplimentación y detectar razones de irregularidades. Si al controlar atrasos crediticios en un Banco se tienen mayores niveles en una línea crediticia ello puede deberse al sector al cual está destinado o a falencias en la concesión de los mismos, y si los niveles están concentrados en determinadas sucursales bancarias ello puede deberse a falta de capacitación del personal crediticio o problemas propios de determinadas zonas económicas.
- 8) **Análisis Preventivos**, Consistentes en utilizar la lluvia de ideas por parte de los auditores internos a los efectos de detectar para cada proceso, servicio, producto o actividad donde o qué problemas pueden surgir, analizando como evitar de que se produzcan y fijando sistemas para su detección.

Métodos para utilizar las herramientas³⁹: Existen diversos métodos para documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad.

- a) **Método descriptivo**; Método que consiste en la elaboración de un papel de trabajo en el cual se resume o describe los procedimientos relacionados con el control interno del proceso auditado, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados, cargos o por registros contables. Es necesario al final de la narración resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.
- b) **Método gráfico**; Es un método muy útil para evaluar el control interno y consiste en la preparación de flujo gramas,

Flujo grama: “Este es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales, de manera que, quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema”⁴⁰.

Los flujo gramas permiten al auditor:

- ✓ Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- ✓ Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- ✓ Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales.
- ✓ Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- ✓ Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- ✓ Demostrar a las autoridades las razones que fundamentan observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

³⁹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Para-Evaluar-El-Control-Interno/>

⁴⁰ Ray Whittington - Kurt Pany; “AUDITORÍA Un enfoque integral”; McGraw-Hill, 12ª Ed.

Cuadro No.3: Simbología de los Flujo gramas

Fuente: Ray Whittington - Kurt Pany; "AUDITORÍA Un enfoque integral"; McGraw-Hill, 12ª Ed.

Elaborado por: Diana Pesantez

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona
Entrada / salida		Utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo.
Proceso		Cualquier tipo de operación, bien sea realizada manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia se utiliza también con el símbolo del proceso
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir
Conector Misma Página		Salida hacia, o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones
Documento		Cualquier documento de papel, que representa un pedazo de hoja y es usado para mostrar datos o resultados.
Conector entre diferentes páginas		Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
Proceso manual		Representa cualquier operación manual, como por ejemplo la preparación de una factura.

c) Método de cuestionarios; Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa y básicamente consisten en un listado de preguntas a través de las cuales se puede evaluar las debilidades y fortalezas del mismo.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- ✓ Aplicar a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar, enfocándose en los funcionarios relacionados con el componente auditado e incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- ✓ Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.
- ✓ Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno.
- ✓ Algunas de las preguntas pueden ser de tipos generales y aplicables a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

d) Método mixto; Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Este tipo de evaluación es la aplicación combinada de los métodos antes señalados.

Capítulo 3

APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1 FASE I CONOCIMIENTO PRLIMINAR

3.1.1. Orden de trabajo



Orden de Trabajo

OT 01.2011

1/2

Para: Sra. Diana Pesantez B.
Auditora jefe

De: Dra. María Augusta Solano De La Sala Torres
Supervisora

Asunto: Orden de trabajo

Fecha: Cuenca, Junio 1 del 2011

Comunico a usted que a partir de la presente orden de trabajo se efectuará una Auditoría de Gestión a la Estación de Servicio "El Arenal"; para tal efecto se observará lo siguiente:

El objetivo general es:

Realizar una Auditoría de Gestión al área de crédito y cobranzas, al área de recursos humanos y a la Planificación estratégica, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través de la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

Los objetivos específicos:

- Comprobar si existe un control interno sobre el área de crédito y cobranzas con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estas.
- Establecer si existe un proceso completo de las transacciones de la cuenta crédito y cobranzas
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen para el manejo de créditos
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

- Establecer conclusiones y recomendaciones en las áreas analizadas mediante la entrega de un informe de auditoría.

Para el desarrollo del presente examen se le ha designado como jefe de equipo y contará con la colaboración del administrador y las personas que conforman el área contable. La evaluación cubrirá el período comprendido del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2010.

Al finalizar el examen se presentará el informe de Auditoría con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Dra. María Augusta Solano de La Sala Torres
Auditora supervisora

3.1.2. Notificación del trabajo



Notificación de Trabajo

NT. 01-2011

1/1

Cuenca, Junio 3 del 2011

Licenciada

Lorena Quezada

Gerente General de Estación de Servicio 'El Arenal'

Presente.

De mi consideración:

Con orden de trabajo No.01-2011 de fecha 1 de junio del 2011 se da inicio al examen especial a las áreas de crédito y cobranzas, recursos humanos y planificación estratégica de la Estación de Servicio "El Arenal", por disposición del gerente general.

Se pretende efectuar una auditoría de gestión en crédito y cobranzas, recursos humanos y planificación estratégica con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones, y obtener un amplio conocimiento de la empresa en el desarrollo de sus actividades; e identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría en los objetivos específicos solicitados.

La evaluación cubrirá el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010. A la vez que se solicita facilitar información y documentos como son: estatutos de la empresa, reglamentos, y todo lo que se requiera para este examen.

Al finalizar el examen se deberá presentar el informe correspondiente con sus comentarios conclusiones y recomendaciones. El tiempo estimado para el desarrollo del presente examen se le asigna 90 días calendario a partir de hoy.

Atentamente,

Diana Pesántez B.

Auditora jefe de equipo

3.1.3. Informe visita previa



IVP
1/8

Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Cédula Sumaria

El día 3 de junio del año 2011, siendo las 15:00 horas se visitó las instalaciones de la Estación de Servicio El Arenal, ubicada al Sur de la ciudad de Cuenca en la Av. De las Américas y Camino Viejo a Baños. A través de la aplicación de técnicas de Auditoría como la constatación ocular y física se pudo observar los siguientes puntos importantes para el trabajo a desarrollar:

Recursos utilizados por la empresa:

Recurso material: La empresa tiene a su disposición una infraestructura amplia y moderna distribuida en dos aéreas: la una, que comprende lo que es la parte administrativa y la segunda conformada por las islas que es donde se vende el combustible; esta última está diseñada con tecnología de punta, conformada por cuatro islas y cada una de ellas compuesta por dos dispensadores destinados a la distribución de combustible. Además de contar con el espacio físico adecuado para la administración de la empresa y atención al cliente.

Las oficinas que están en la parte lateral, diseñada en dos plantas grandes, en la de arriba están las oficinas de la gasolinera y en la parte baja funciona un minimercado; a su vez, éstas están debidamente distribuidas tanto para el correcto funcionamiento de los equipos como para el bienestar de las personas.

En las oficinas de la empresa se encuentra:

El área de Recepción, funciones que desempeña la misma persona y que está debidamente equipada con recursos como: un computador de escritorio, una impresora

matricial, un teléfono convencional y un fax.

La sala de reuniones general.

La oficina de contabilidad igualmente equipada con un computador, teléfono y archivadores.

Oficina de créditos y cobranzas diseñada con un mueble muy grande para guardar las ordenes de crédito que se manejan, un teléfono y gavetas para archivar.

Un baño para uso tanto de los empleados como de los clientes.

La oficina de gerencia, equipada con computadora, teléfono, mesa y sillas para reuniones, baño privado, nevera, televisor, DVD, minicomponente,

Cada una de las oficinas tiene las instalaciones adecuadas para el buen desarrollo del trabajo.

Los horarios de trabajo son diferentes para todas las oficinas, con la finalidad de dar una mejor atención a los clientes de 8:00 – 18:00. Teniendo dos horas designadas para el almuerzo.

Recurso Financieros: Esta empresa por ser una sociedad de hecho entre hermanos y la mamá, ha realizado la cobertura del negocio con dinero propio, es decir, no tuvieron la necesidad de financiarse y esto hace que no tengan problemas de liquidez, la gasolinera está valorada en un millón de dólares (sólo infraestructura), también tienen invertido en el combustible ya que se mantienen con los tanques de combustible siempre llenos. La disposición en los tanques de reserva son de treinta y cuatro mil galones de combustible, lo que representa cuarenta mil ochocientos noventa y ocho con 90/100 en efectivo que tienen amortizado diariamente, y la venta diaria que se realiza es de más o menos unos 14.000 galones de combustible valorado en 18.000 dólares.

La empresa mantiene un volumen de ventas diarias de dieciocho mil dólares diarios requisados de la siguiente manera: en efectivo, nueve mil dólares; seis mil dólares por créditos; ventas en cheques mil seiscientos; y mil trescientos en tarjetas de crédito.

El equilibrio financiero es: el poder solventarse con dinero propio, ya sea realizando cobros a tiempo de clientes a crédito, que la mayoría de las ventas diarias se las realice al contado y con tarjetas de crédito, para que de esta manera la empresa pueda

solventarse y tener liquidez, y no tener que pagar sobregiros en la cuentas bancarias ni hacer préstamos, ya que los pagos de las facturas de compras de combustible son muy altas y estas se cancelan a diario.

Recursos Humanos: La empresa está constituida por 21 personas, todos muy bien capacitados, realizando cursos de capacitación más o menos unas 5 veces al año en lo que respecta a motivaciones, atención al cliente, cuidados en la descarga del combustible, tipo de alimentación para los despachadores que son los que están en contacto con el combustible, indicar a los clientes qué hacer en el momento que están cargando el combustible en su vehículo, cómo realizar las facturas etc.

En lo que corresponde exclusivamente al departamento de crédito y cobranzas, se hizo una visita previa a dicho departamento y se conversó con los funcionarios, a través de lo cual se ha recopilado la información requerida para poder realizar el examen en "Auditoría de Gestión en crédito y cobranzas", de lo cual se obtuvo la siguiente información relevante:

Este departamento es el que se encarga de dar crédito y cobrar a los clientes que consumen combustible en mayores cantidades como son:

- Constructoras,
- Empresa de transporte público y privado
- Compañías de repartos
- Distribuidoras de fármacos
- Centros de salud, etc.
- Servicio en vehículos propios (volquetas, busetas, camiones de reparto) etc.

El procedimiento a seguir para otorgar créditos es el de recopilar información acerca del cliente con los documentos que se detallan a continuación:

- Cédula de identidad
- Matrícula de vehículos que cargarán el combustible
- RUC de la empresa
- Nombramiento del gerente y presidente
- Un garante
- Una letra firmada dependiendo del consumo mensual, y
- Se realiza un contrato

El procedimiento para dar crédito a las personas e instituciones que vienen a solicitar los créditos se realiza de la siguiente manera:

- Se verifican todos los documentos
- El cliente firma el contrato y la letra de cambio
- Se le entrega un block de “órdenes de compra a crédito” con 3 copias,
- El chofer llega a cargar el combustible y adjunta el recibo que sale del sistema a la orden de crédito que viene firmada y sellada por la empresa o el propietario del vehículo, entregan al despachador la original, y la copia se llevan para su registro.
- Los despachadores entregan en el departamento de crédito todas las órdenes realizadas en su turno diario.

Estos, a su vez, se separan por cliente y se ingresa en el Excel ya que no se cuenta con un sistema que ingrese directo los créditos y se cargue al sistema contable.

A fin de mes se recopilan todas las órdenes del 1 al 31 y se suma manualmente para ver si cuadra con lo del Excel.

Se emite la factura llenándola manualmente con todos los datos del cliente y lo que consumió en el mes. Luego la factura manual se ingresa en el sistema contable; viene el cliente a cancelar su factura. Tiene hasta el 5 del próximo mes para cancelar.

Se realiza los depósitos en el banco, y se entrega las copias de las papeletas de depósitos a la contadora para que ingrese al sistema contable, y pueda dar de baja el crédito.

En esta visita previa se constató documentadamente que en la Empresa se maneja manualmente el sistema de crédito y cobranza. Y todo lo referente a los datos solicitados.

Siendo las 17:00 horas, se finaliza la visita a las instalaciones, observando aspectos necesarios para realizar el trabajo de auditoría, y con la colaboración de todo el personal mientras se realizaba el recorrido.

Identificación de la entidad

Nombre Comercial: Estación de Servicio “El Arenal”
Razón Social: Quezada Quezada Lorena Eugenia
RUC: 0103326070001
Actividad económica principal: Venta al por menor de Combustible
Dirección: Américas y camino viaje a Baños.

Provincia: Azuay
Cantón: Cuenca
Parroquia: San Sebastián
Fecha de inicio de actividades: 19 de febrero del 2005
Teléfono: 2811075 – 2880792

Creación Base Legal

Los fundadores expresan que la empresa pone énfasis en el conocimiento y aplicación de las Leyes, Normas, Técnicas y Procedimientos que rigen su trabajo. En este caso y debido a la actividad que desarrolla de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

“En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, República del Ecuador, a los diecinueve días del mes de enero del dos mil cuatro, ante el Notario Público comparecen la señora Ilumina Abigaíl Quezada Ramón, por sus propios derechos y como mandataria de los

señores; Jorge, Olga, Lola, Cristina, Carmelina, Sonia y Lorena Quezada Quezada, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse. La presente se realizó para realizar la constitución de una Sociedad de Hecho, cuya celebración comparece en forma libre y voluntaria.

Los comparecientes confieren a la licenciada Lorena Eugenia Quezada Quezada, todas las facultades necesarias, para que cumpla con las atribuciones determinadas para el Gerente General en este estatuto, a quienes además se le faculta obtenga el RUC a su nombre propio, y como nombre comercial el de Estación de Servicio "El Arenal".

Leyes:

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

Leyes y Ordenanzas Municipales.

Organismos de Control

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Servicio de Rentas Internas

Ministerio de recursos naturales no renovables

Benemérito cuerpo de bomberos (cuenca)

Municipio de Cuenca

Ministerio de relaciones Laborales,

Ministerio de Salud Pública

Normatividad Interna:

Estatutos de Constitución

Reglamento Interno de Trabajo

Misión:

Ofrecer a la colectividad un servicio de calidad cubriendo las necesidades de nuestros clientes con calidad, rapidez, aptitud y honradez, generando excelencia en nuestro servicio, acorde a las necesidades del mercado hidrocarburífero actual, respetando las normativas de control y protección ambiental.

Visión:

La visión que guía a la empresa es: ser líder en el servicio de combustible de la ciudad de Cuenca, colaborando con nuestra localidad, y estar en continuo crecimiento en tecnología e infraestructura, excediendo en los estándares de servicios de la competencia, para lograr la satisfacción total de nuestros clientes.

Estructura Orgánica:

La empresa está constituida por 21 personas que se distribuyen de la siguiente manera:

Nivel Institucional

Gerente- Propietario

Administrador

Nivel Intermedio

Contador

Atención al cliente

Auxiliares 1 y 2

Nivel Operativo

Personal de ventas (despachadores)

Mensajero-Conserje

Guardias

Chofer

Actividad Principal:

su actividad principal es la venta de combustible

Identificación de productos:

Gasolina (extra y super)

Diesel

La Marca del Producto:

Trabajamos con la comercializadora; Petróleos y Servicios **“P y S”**

El símbolo:**Objetivos generales de la Empresa:**

Ser la empresa líder en la distribución de combustibles dentro de todas las filiales de Petróleos y Servicios a la que pertenece; atender al mayor número de clientes en la ciudad de Cuenca, para satisfacer la demanda con estándares de calidad, cantidad, seguridad, oportunidad y rentabilidad, respetando al individuo y al ambiente.

Realizado por: Diana Pesántez**Fecha:** 13-06-2011**Revisado por:** Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres**Fecha:** 15-06-2011

3.1.4 Cédula narrativa

	<p>Entidad: Estación de Servicio “El Arenal” Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>	<table border="1"><tr><td>CN 001</td></tr><tr><td>1/4</td></tr></table>	CN 001	1/4
CN 001				
1/4				
Cédula Narrativa				
<p>Con el objetivo de obtener un conocimiento general de la empresa se realiza la Cédula Narrativa la cual consistió en una entrevista a la Licenciada Lorena Quezada, Gerente de la empresa y al señor Jorge Quezada administrador de la empresa, quienes nos brindaron su apoyo e interés en el desarrollo de la Auditoría de Gestión en la institución.</p>				
<p>Como resultado de la entrevista obtuvimos la siguiente información:</p>				
<p>¿Qué tipo de actividades desarrolla la empresa?</p>				
<p>La actividad que desarrolla la empresa es la comercialización de combustible.</p>				
<p>¿Qué productos ofrece al mercado?</p>				
<p>Ofrece al mercado automotor combustible como gasolina extra, super y diesel.</p>				
<p>¿A qué segmento de mercado se enfoca más? (producción, servicio o comercialización)</p>				
<p>Se enfoca a la comercialización.</p>				
<p>¿Cuáles son los sectores de mercado que abarca?</p>				
<p>Se desarrolla en la provincia de Azuay, en la ciudad de Cuenca, en la Parroquia San Sebastián, en el Sector el Arenal.</p>				
<p>¿Con cuántos locales cuenta la empresa y cuál es el principal?</p>				
<p>La empresa cuenta con una sola estación de servicio.</p>				

¿Qué cambios importantes se han realizado en la empresa?; ¿Qué beneficios han traído los mismos?

No ha presentado cambios significativos aunque constantemente se capacita al personal sobre atención al cliente lo que nos ha significado un incremento en las ventas.

¿Con cuánto personal cuenta la empresa?

La empresa está constituida por 21 personas.

¿Realizan capacitaciones al personal? ¿Con qué frecuencia?

Sí realizan capacitaciones al personal, referente al trabajo en equipo y capacitaciones con respecto a atención al cliente principalmente.

¿Ha elaborado un análisis FODA?

No se ha desarrollado análisis FODA

¿Cuenta con indicadores de gestión?

No por el momento, se está trabajando en los mismos.

¿Existe un organigrama funcional de la empresa?

Sí existe.

¿Ha realizado un estudio sobre sus competidores?

No se ha realizado un estudio a la competencia, sin embargo, constantemente estamos preocupados por investigar informalmente sobre ellos.

¿Cuenta con un plan estratégico?

Sí se cuenta con un plan estratégico

.

¿Realizan un Control Interno de la empresa?

El control interno que se realiza es todavía deficiente.

¿Cómo se maneja la calidad de los productos y servicios?

En este punto les puedo comentar que estos productos no se pueden alterar de ninguna

forma siempre se va a poder proporcionar un buen producto debido a que el traslado del combustible se lo realiza con tanquero propio; de la planta a la gasolinera con sus respectivos sellos de seguridad colocados en Petrocomercial, luego de cargar el combustible, y estos a su vez se los abre el momento del descargue en los tanques de abastecimiento en la gasolinera. Y en cuanto a la medida también es exacta, debido a que los empleados de la DNH encargados de controlar las medidas, todos los primeros días de cada mes vienen hacer las revisiones y pruebas en cada surtidor para ver si no hay alteración. Si se diera el caso de que estuvieran alteradas nos emitirían una multa que va más o menos desde unos \$6.000 y sería clausurada la gasolinera por 8 días.

¿Cuál es su opinión acerca de la situación actual de la empresa?

En general, la condición actual de la empresa consideramos que es buena, pero recalquemos que para llegar a esto han tenido que pasar 6 años de trabajo duro y permanente. En la actualidad tenemos una gran expectativa por los retos de crecimiento que nos hemos planteado para este año, recordando que la empresa durante su tiempo de permanencia en el mercado ha pasado por etapas de crecimiento informal siendo más notoria en el periodo del 2006 al 2009, finalmente consideramos haber alcanzado una etapa formal en el año 2010, en donde su crecimiento ha sido un valor alto que para alcanzarlo han incluido siempre la perspicacia de lo que quieren hacer y hacia dónde quieren llegar en base a resultados reflejados en números, aspirar a más considerando la situación económica del país.

¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades existentes en la empresa?

Sin lugar a dudas sus mayores fortalezas son: un buen equipo humano que tiene el conocimiento necesario para hacer frente a los requerimientos de la empresa, la excelente relación con los clientes, los productos de excelente calidad para la comercialización, la experiencia en el mercado y los lineamientos de la Planificación Estratégica que han implementado y que con el paso de los años los han venido puliendo de acuerdo a las necesidades. Entre las debilidades podemos señalar: la falta de implementación de tecnología adecuada para manejar más rápido todo lo concerniente a la empresa ya que se lleva manualmente las cuentas.

¿Existe un Manual de Funciones y de Descripción de Cargos, además de Reglamento de Trabajo Interno debidamente establecido en la empresa?

No se tiene un Manual de Funciones establecido, pero existe un Manual de Normas de Competencia Laboral emitido, que contiene la descripción de las funciones de los diferentes puestos de trabajo. Por otro lado, posee la empresa un Reglamento de Trabajo Interno debidamente legalizado e implantado en la empresa.

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación del personal?

No se tiene nada establecido o implantado para capacitar al personal dentro de la empresa, ya que la comercializadora P y S es la que capacita al personal.

¿Cuál es la expectativa que usted tiene de esta Auditoría de Gestión?

Que los hallazgos que se indiquen en el informe de auditoría sean relevantes y que las conclusiones y recomendaciones emitidas por la auditora puedan ser aplicables con el tiempo para que reflejen el incremento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología en las operaciones y por ende en el aumento de rentabilidad para la empresa.

Elaborado por: Diana Pesántez

Fecha: 18-junio-2011

Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

Fecha: 20-junio-2011

3.1.5 Estructura de Cuestionario de control interno a la gestión institucional de la estación de Servicio El Arenal.

					Entidad: Estación de Servicio “El Arenal” Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010			ECI 1/3	
	Preguntas		Respuestas			Comentarios			
No.	Gestión institucional		SI	No	Na				
1	Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a: • ¿Servicio? • ¿Industrial? • ¿Comercial? • ¿Financiera?		X						
2	¿En la Estación de Servicio “El Arenal” se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?		X						
3	¿La Estación de Servicios “El Arenal” cuenta con un organigrama estructural y funcional?			X					
4	En la empresa se encuentra definido: ¿Las Metas? ¿La Misión? ¿La Visión? ¿Objetivos?		X X X X						
5	¿La empresa evalúa la gestión en términos de eficiencia, eficacia, ética y economía de parámetros e indicadores de gestión?			X		La empresa está trabajando en ellos			

6	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad del producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente, se realiza:</p> <p>¿Comparación de un producto o servicio con estándares establecidos por los usuarios?</p> <p>¿Comparación de un producto o servicio con estándares de calidad establecidos por la competencia?</p> <p>Encuestas o cuestionarios.</p>	X			
7	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <p>¿Planes operativos?</p> <p>¿Informe de actividades en cumplimiento de metas?</p> <p>Planes direccionales y estratégicos.</p>	X		X	
8	<p>¿La Estación de Servicio “El Arenal” cuenta con un departamento ambiental, que se encarga de medir el impacto a mediano o largo plazo en el entorno ambiental de los productos o servicios prestados?</p>			X	
9	<p>¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?</p>	X			Sin embargo no se ha elaborado un FODA
10	<p>¿En la Estación de Servicio “El Arenal” cuentan con un personal suficiente y eficiente para el desarrollo de sus actividades?</p>	X			

11	¿En la Estación de Servicio “El Arenal” se han determinado normas o políticas de seguridad e higiene?	X			<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">ECI</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3/3</td> </tr> </table>	ECI	3/3
ECI							
3/3							
12	¿Los empleados y la alta gerencia cuidan la imagen que proyectan ante el sector y sus alrededores en donde se desempeñan las actividades de la gasolinera?	X					
13	¿Para la prestación de servicios y/o venta de productos La Estación de Servicio “El Arenal” cuenta con los permisos necesarios que los organismos competentes exigen?	X					
Elaborado por: Diana Pesántez Fecha: 22-junio-2011		Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres Fecha: 24-junio-2011					

3.2 Fase II: planificación

3.2.1 Memorando de planificación

	<p>Memorando de Planificación Entidad: Estación de Servicio “El Arenal Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>	<p>MP 1/7</p>
<p>Auditoría de Gestión a: Estación de Servicio El Arenal</p>		
<p>Preparado por: Diana Pesántez</p>	<p>Fecha: 15/06/2011</p>	
<p>Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres</p>	<p>Fecha: 20/06/2011</p>	
<p>Requerimiento de la auditoria</p>		
<p>Informe Cronograma de cumplimiento de recomendaciones</p>		
<p>Fechas de intervención (Cronograma)</p>		
	<p>Fecha Estimada</p>	
<p>Orden de trabajo</p>	<p>1/06/2010</p>	
<p>Conocimiento preliminar</p>	<p>4/06/2011 ; 14/06/2011</p>	
<p>Planificación</p>	<p>15/06/2011 ; 30/06/2011</p>	
<p>Inicio del trabajo en el campo</p>	<p>1/07/2011</p>	

Finalización del trabajo en el campo	30/07/2011
Discusión del borrador del informe con funcionarios	1/08/2011
Emisión del informe final.	1/09/2011
Presentación del informe aprobado.	7/09/2011
Equipo de auditoría	
	Nombres y Apellidos
Auditor General	Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres
Jefe de equipo de auditoría	Diana Pesántez
Auditor Operativo	Diana Pesántez
Días presupuestados	
66 Días laborables distribuidos en las siguientes fases:	
Fase I, Conocimiento Preliminar	09 días
Fase II, Planificación	20 días
Fase III, Ejecución	23 días
Fase IV, Comunicación de resultados	14 días
Seguimiento	0 días

Recursos financieros y materiales

Detalle	Cant. Final	Precio c/u	Valor total
Materiales y Suministros			
Hojas	300	0,02	4,00
Bolígrafos	5	0,40	1,60
Carpetas	5	0,50	3,75
Tóner para impresora	4	22,00	34,00
Copias	200	0,02	2,00
Anillados	2	7,00	12,00
Viáticos/ Transporte	5	20,00	50,00
Depreciación de Computadora	1	25,64	51,28
Depreciación de Impresora	1	6,78	13,56
Servicios Básicos	1	3,00	9,00
Gastos de Celular/Internet	1	20,00	40,00
TOTAL			221,19

Enfoque de la auditoría:

Objetivo General:

Realizar una Auditoría de Gestión al área de crédito y cobranzas, al área de recursos humanos y a la planificación estratégica, para evaluar los niveles de

eficiencia, eficacia y economía, los que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través de la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

Objetivos específicos:

Comprobar si existe un control interno sobre el área de crédito y cobranzas con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estas.

Establecer si existe un proceso completo de las transacciones de la cuenta crédito y cobranzas.

Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen para el manejo de créditos.

Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Establecer conclusiones y recomendaciones en las áreas analizadas mediante la entrega de un informe de auditoría.

Alcance

El alcance de nuestra auditoría de gestión cubre el periodo comprendido entre 2010-01-01 al 2010-12-31

Componentes

Componente: Estación de Servicio "El Arenal"

Subcomponente: Planificación estratégica

Subcomponente: Departamento de recursos humanos

Subcomponente: Departamento de crédito y cobranzas

Resumen de los resultados de la evaluación de control interno

En cuanto a la evaluación del Control Interno tenemos el siguiente resultado por cada componente.

Ambiente de control interno

Las ventajas de este componente son:

- Cuida su imagen
- Presenta información financiera.
- En cuanto a la estructura organizativa, si existe idoneidad.
- Comunicación interna y externa,
- Asignan respectivamente las responsabilidades al personal.
- El personal está de acuerdo al tamaño de la empresa.
- Revisan periódicamente los informes financieros.
- Las desventajas de este componente son:
- No cuenta con un código de ética.
- No orientan al personal para cumplimiento de la planificación estratégica.
- No cuenta con un comité de talento humano.
- No existen planes ni informes de gestión

FODA

A continuación se presenta las fortalezas y debilidades elaboradas por la empresa:

FODA Estación de Servicios El Arenal

Cuadro No. 4: FODA

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Estación de Servicios "El Arenal"

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Personal competente y calificado.	Población cuencana en crecimiento	Manejo de líquidos inflamables	Alto número de competidores.
Capacidad de endeudamiento	Oferta de personal idóneo para las actividades de la empresa.	No se realiza análisis de riesgos	Reformas legales en el ámbito hidrocarburífero.
Bajos gastos administrativos	Marca a la que pertenece la empresa en constante crecimiento.	Deficiente control interno.	Reformas legales SRI
Conveniente equipo y herramientas de trabajo		Alta dependencia del sector petrolero.	
Buena ubicación			

Indicadores de gestión

Indicador de eficiencia en la planificación estratégica

Ventas Reales del 2010

————— x 100

Ventas Presupuestadas

MP

7/7

Indicador de eficiencia departamento de recursos humanos

Personal Capacitado

$$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

Total del personal

Indicador de eficiencia en el departamento de crédito y cobranzas

Créditos cobrados

$$\frac{\text{Créditos cobrados}}{\text{Total de Créditos Otorgados}} \times 100$$

Total de Créditos Otorgados

Firmas de responsabilidad de la planificación

Auditor operativo

Jefe de equipo

Fecha: 16-06-2011

3.2.2. Cronograma de actividades de la auditoría

		Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a
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																

3.2.3. Matriz de ponderación

Estructura organizativa y planificación
Subcomponente: planificación estratégica

Componente	Ponderación	Calificación
Establecido Misión	10	10
Establecimiento de visión	10	10
Determinado valores	10	10
Establecido objetivos	10	10
Se ha elaborado matriz de Plan Operativo Anual	10	0
Determinación de políticas	10	0
Total	60	40

Tabla 1: Matriz de Ponderación Planificación Estratégica

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Observación directa

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

PT= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{40 * 100}{60} = 66.67\%$$

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:

Como se puede observar, el grado de confianza y riesgo para el subcomponente de Planeación Estratégica es medio, en razón de dos situaciones fundamentales: la primera, no se ha diseñado por parte de la entidad una matriz de Plan Operativo Anual (P.O.A), lo que dificulta que los objetivos establecidos por la entidad se cumplan, puesto no se cuenta con una guía para encaminar su ejecución; y la segunda estriba en la carencia de políticas en la entidad, situación que contribuye muy poco a que se tenga una perspectiva clara.

Estructura organizativa y planificación

Subcomponente: Recursos Humanos

Componente	Ponderación	Calificación
Unidad de talento humano	10	0
Coordinación del talento humano según la normativa vigente	10	10
El talento humano como fortaleza de la empresa	10	9
Total	30	19

Tabla 2: Matriz de Ponderación Recursos Humanos

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Observación directa

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

PT = Ponderación Total

$$\text{CP} = \frac{\text{CT} * 100}{\text{PT}} = \frac{19 * 100}{30} = 63.33\%$$

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:

Como se observa en la tabla anterior el grado de confianza y riesgo para el subcomponente de Recursos Humanos es medio, en razón de que la inexistencia de una unidad de talento humano encargada de fortalecer y coordinar las gestiones dirigidas al personal y su óptimo desempeño podrían derivar en que la empresa esté desdeñando la importancia que el factor humano tiene para el cumplimiento de los objetivos.

Estructura organizativa y planificación

Subcomponente: Departamento de Crédito y Cobranzas

Componente	Ponderación	Calificación
El departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con normas y políticas que son conocidos por sus empleados	10	7
Antes de dar un crédito, los solicitantes deben presentar documentos que acrediten que son solventes de pago.	10	9
Existe un plan que ayude al cobro de los créditos otorgados a las fechas establecidas	10	9
Para brindar un mejor servicio de cobro existen documentos que respalden el cobro de un rubro.	10	8
Existen estándares del límite máximo de los créditos ofrecidos.	10	7
Total	50	40

Tabla 3: Matriz de Ponderación Crédito y Cobranzas

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Observación directa

CP = Confianza ponderada

CT = Calificación total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{PT} = \frac{40 * 100}{50} = 80\%$$

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:

En base a la tabla anterior se puede observar que el grado de confianza para el subcomponente Crédito y Cobranzas es alto y, por ende, el grado de riesgo es bajo. Ello se debe a que el departamento de Crédito y Cobranzas ha socializado entre sus colaboradores las normas y políticas relacionadas a sus funciones, a la exigencia de los solicitantes a un crédito de presentar documentación que acredite solvencia, a la existencia de un plan que ayude al cobro de los créditos otorgados a las fechas establecidas, y otros mecanismos claramente diseñados que aseguran un desempeño óptimo en el área en cuestión.

3.2.4. Matriz de planificación específica

Primeros hallazgos					Nivel de:	
	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Riesgo	Conf.
Generales	Predomina el buen ambiente de trabajo entre los trabajadores de Estación de Servicio “El Arenal”	El buen ambiente de trabajo propicia el correcto cumplimiento de las diferentes actividades encomendadas manifestándose en un mejor desarrollo de destrezas.	Capacitaciones permanentes al personal Trabajo conjunto de administración y colaboradores	Mejor desempeño de los colaboradores dentro de la empresa	Bajo	Alta
	La empresa no identifica, califica, evalúa, ni da respuesta a los riesgos con que se enfrenta.	Evaluar dentro de la empresa las posibles causas y oportunas soluciones a los diferentes riesgos, permitirá mitigarlos o, en el mejor de los casos, eliminarlos.	Desdén por parte de la administración Falta de tiempo Falta de personal idóneo para el análisis Falta de control por los comités encargados	Accidentes Pérdidas económicas Incendios Afecciones al personal	Alto	Baja
Planificación Estratégica	Se maneja en la empresa muy buena filosofía de alta dirección	Al desarrollar una planificación estratégica que cumpla con todos los parámetros establecidos por filosofías de alta dirección permitirá un desarrollo eficiente de las actividades y un cabal cumplimiento de los objetivos planteados.	Personal idóneo para el desarrollo de la Planificación estratégica Administración comprometida con las nuevas tendencias de la administración	Cumplimiento de objetivos Mayores ganancias económicas	Bajo	Alta
Recursos Humanos	No existe una unidad que coordine el talento humano.	Es indispensable una unidad de coordinación de talento humano, ya que si existe una sola persona encargada de varias actividades puede obviar aspectos de suma relevancia para el resto de colaboradores	Descuido por parte de la administración Falta de tiempo para organizar el departamento Falta de recursos	Falta de atención a necesidades de los colaboradores Falta de responsabilidad y compromiso con respecto a la empresa	Bajo	Alta
	Se da un cabal cumplimiento a la	El ir a la par con la normativa legal de nuestro país obvia problemas con las	Administración precavida y	Personal satisfecho	Bajo	Alta

	normativa vigente con respecto a la coordinación del personal.	distintas instituciones que regulan la Estación de Servicio.	conocedora de las normas			
	Exista mucha rotación de personal.	Al existir mucha rotación en la empresa se crea un ambiente de inestabilidad para el resto de trabajadores por lo que no se sienten como parte de la empresa.	Falta de incentivos	Pérdida económica en constantes capacitaciones Fuga de información u talento humano	Medio	Media
Elaborado por: Diana Pesántez Fecha: 22-06-2011				Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres Fecha: 24-06-2011		

3.2.5. Índice de abreviaturas

CN	Cédula narrativa
CP	Confianza ponderada
CT	Calificación total
ECI	Estructura de control interno
ICC	Indicador de crédito y cobranzas
IPE	Indicador de planificación estratégica
IRH	Indicador de recursos humanos
IVP	Informe de visita previa
MP	Memorando de planificación
MPE	Matriz de planificación estratégica
NT	Notificación de trabajo
OT	Orden de trabajo
PT	Papel de trabajo
PT	Ponderación total

3.3 Fase III: Ejecución

3.3.1. Programas de trabajo

 <div style="text-align: center;"> Programa de Trabajo </div> <div style="text-align: right; border: 1px solid red; padding: 2px;"> PT 006 1/2 </div> <p> Entidad: Estación de Servicio “El Arenal” Tipo de Examen: Auditoría de Gestión Componente: Estación de Servicio “El Arenal” Subcomponente: Planificación Estratégica </p>				
N°	Descripción	Ref.	Elaborado por:	Fecha
Objetivos				
1.	Evaluar si la empresa cuenta con una adecuada planificación estratégica que le permita alcanzar los objetivos planificados.	P/T 009	D.P	4-07-2011
2.	Determinar la eficacia y eficiencia de la planificación estratégica establecida para la empresa.	P/T 018	D.P	6-07-2011
Procedimiento				
1.	Revisión de cada una de los componentes de la administración estratégica establecida por la empresa.	P/T 014	D.P	4-07-2011
2.	Establecer parámetros que permitan medir la eficiencia y eficacia de la planeación estratégica.	P/T 018	D.P	6-07-2011
Riesgo				
1.	Falta de cumplimiento de los objetivos que persigue la administración de la empresa.		D.P	

	Calificación			
	Baja			
	Procedimiento			
	Revisión de la planificación estratégica y comparación con parámetros recomendados para su elaboración.	P/T 014	D.P.	8-07-2011
Elaborado por: Diana Pesántez Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres Fecha: 19 de junio 2011				



Programas de Trabajo

PT 007

1/2

Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Recursos Humanos

Nº	Descripción	Ref.	Elaborado por:	Fecha
	Objetivos			
1.	Determinar la eficiencia y la eficacia de la gestión desarrollada por el departamento de recursos humanos.	P/T 010	D.P	11-07-11
2.	Evaluar cómo se desarrollan los procesos relacionados con el personal.	P/T 013	D.P	13-07-11
	Procedimiento			
1.	Revisión de cada una de las políticas establecidas por la empresa sobre el cumplimiento de los procesos y actividades relacionadas con el personal.	P/T 015k	D.P	11-07-11
2.	Establecer la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados con el personal de la empresa.	P/T 018	D.P	13-07-11
	Riesgo			
1.	*Contratación de personal poco idóneo para los cargos. *Personal insatisfecho que no rinde en sus actividades y funciones.			
	Calificación			
	Mediano			

				PT 007 1/2
	Procedimiento			
1.	Revisar contratos de trabajo y realizar entrevistas a los empleados y encargado del control del talento humano.	P/T 013, P/T 015, P/T 017	D.P	15-07-11
<p>Elaborado por: Diana Pesántez Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres Fecha: 25 de junio 2011</p>				



Programas de Trabajo

PT 008

1/2

Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Crédito y Cobranzas

N°	Descripción	Ref.	Elaborado por:	Fecha
	Objetivos			
1.	Evaluar la gestión realizada por el departamento de crédito y cobranzas en la Estación de Servicio “El Arenal”	P/T 011	D.P	25-07-11
2.	Determinar la eficacia y eficiencia de la gestión del departamento de Crédito y Cobranzas y plantear las actividades que se van a realizar en los diferentes departamentos.	P/T 018	D.P	26-07-11
	Procedimiento			
1.	Determinar mediante indicadores de gestión la eficiencia, eficacia y economía del manejo de la cartera de crédito.	P/T 018	D.P	25-07-11
2.	Examinar los documentos necesarios para determinar la eficiencia en que trabaja el departamento de crédito y cobranzas	P/T 016	D.P	27-07-11
3.	Revisar el archivo de créditos emitidos en el 2010	P/T 016	D.P	28-07-11
	Riesgo			
	- Documentos incompletos al aprobar un			

	crédito. - Incremento de cartera incobrable			PT 008 2/2
	Calificación			
	Medio			
	Procedimientos			
	Realizar una revisión del archivo histórico de documentos de crédito que tienen los empleados de la Estación de Servicio.	P/T 016	D.P	29-07-11
<p>Elaborado por: Diana Pesántez Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres Fecha: 27 de junio 2011</p>				

3.3.2. Evaluaciones específicas de control interno

		Evaluación específica de control interno			PT 009 1/2	
Entidad: Estación de Servicio “El Arenal” Tipo de Examen: Auditoría de Gestión Componente: Estación de Servicio “El Arenal” Subcomponente: Planificación Estratégica						
N°	Preguntas	Respuestas			Valoración	
		Si	No	Na	Pt	Ct
Organización de la unidad						
Se pretende hacer un análisis del correcto desarrollo de la planificación estratégica						
1	¿La institución cuenta con Planificación Estratégica?	X			10	6
2	¿El reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad?	X			10	10
	¿Está acorde con el Reglamento Orgánico-Funcional?	X				
	¿Responde a la realidad?	X				
3	¿La planeación estratégica de la empresa se desarrolla en función de planes y programas?	X			10	7
	¿En la planeación estratégica se han establecido objetivos de corto o largo plazo para la empresa?	X				
	¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?	X				
	¿Se transmiten a los empleados?		X			
	¿Se controla con regularidad el desarrollo de los diferentes sistemas de la empresa y se confronta con la meta y objetivos determinados?		X			

						PT 009
						2/2
4	¿Se han definido políticas en el desarrollo de la Planificación estratégica?		X		10	0
5	¿Se han determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión? En caso afirmativo indique: ¿Se cuenta con datos estadísticos o históricos? ¿Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades?		X		10	0
6	¿Se hace participar a los empleados en la elaboración de la Planificación Estratégica?		X		10	0
7	¿Se han definido sistemas de control y evaluación a la Planificación Estratégica?		X		10	5
8	¿La Planificación estratégica cuenta con misión, visión y objetivos?	X			10	10
9	¿La Estación de Servicios “El Arenal” hace cumplir y cumple la Planificación Estratégica establecida?	X			10	10
10	¿Los objetivos planteados en los diferentes departamentos de la empresa está de acuerdo al Plan estratégico actual?	X			10	10
Total					100	58
Elaborado por: Diana Pesántez Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la sala Torres Fecha: 5 de julio de 2011						



Evaluación específica de control interno

PT 010

1/2

Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Recursos Humanos

N°	Preguntas	Respuestas			Valoración	
		Si	No	Na	Pt	Ct
Organización de la unidad						
Se pretende hacer un análisis del correcto desarrollo de los Recursos Humanos.						
1	¿La Estación de Servicios “El Arenal” cuenta con una dirección o departamento de Recursos Humanos?		X		10	0
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			10	10
3	¿La Unidad de personal 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 la empresa y se confronta con la meta y objetivos determinados?	X X X X X			10	9
4	¿Se han determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión? En caso afirmativo indique: ¿Se cuenta con datos estadísticos o históricos? ¿Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades?	X X		X	10	7

					PT 010	
					2/2	
6	¿Se interrelacionan las actividades de la unidad de personal con el proceso de formulación presupuestaria? ¿Se hace en relación a las estrategias establecidas?		X		10	0
7	¿Se han definido sistemas de control y evaluación de personal?	X			10	10
8	¿Se hace o existe control de gestión de personal?	X			10	10
9	¿El personal recibe capacitaciones con respecto al puesto o función que desempeña en la empresa	X			10	7
10	¿Los objetivos planteados en el departamento de Recursos Humanos de la empresa están de acuerdo al Plan estratégico actual?	X			10	10
Total					100	63
<p>Elaborado por: Diana Pesántez</p> <p>Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la sala Torres</p> <p>Fecha: 8 de julio de 2011</p>						



Evaluación específica de control interno

PT 011

1/2

Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Crédito y Cobranzas

N°	Preguntas	Respuestas			Valoración	
		Si	No	Na	Pt	Ct
Organización de la unidad						
Se pretende hacer un análisis del correcto desarrollo del Departamento de Crédito y Cobranzas						
	¿La Estación de Servicios “El Arenal” cuenta con un departamento de Crédito y <u>Cobranzas</u> ?	X			10	10
	¿El reglamento Orgánico-Funcional vigente, define claramente la estructura organizativa de la unidad de Crédito y Cobranzas?	X			10	10
	¿Existe personal que controle el desarrollo de los diferentes sistemas de los servicios como cobro y crédito en la estación de servicio?	X			10	8
	¿Se han determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión y el impacto de las actividades que se desarrollan en el departamento de crédito y cobranzas?		X		10	0
	¿Los objetivos planteados en el Departamento de Crédito y Cobranzas son conocidos por el personal de dicho departamento?	X			10	9
	¿Se han definido sistemas de control y evaluación para el personal del Departamento de Crédito y Cobranzas	X			10	7
	¿El Departamento de Crédito y Cobranzas		X		10	0

					PT 011	
					2/2	
	mantiene un manual de funciones que sea para beneficio de sus empleados?					
	¿El Departamento de Crédito y Cobranzas tiene eficiente y suficiente personal capacitado?	X			10	10
	¿Los documentos que sirven para la aprobación de un crédito cuentan con un sistema de archivo que respalde la información cuando sea necesario?	X			10	8
	¿Los objetivos planteados en los diferentes departamentos de la empresa están de acuerdo al Plan estratégico actual?	X			10	10
Total					100	72
<p>Elaborado por: Diana Pesántez</p> <p>Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la sala Torres</p> <p>Fecha: 9 de julio de 2011</p>						

3.3.3. Papeles de trabajo

	Técnica de Observación	<table border="1"><tr><td style="color: red;">PT 012</td></tr><tr><td style="color: red;">1/2</td></tr></table>	PT 012	1/2
PT 012				
1/2				
<p>Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”</p> <p>Tipo de examen: Auditoria de gestión</p> <p>Componente: Estación de Servicio “El Arenal”</p> <p>Subcomponente: Recursos Humanos</p>				
<p>Antecedente:</p> <p>En las visitas realizadas a la Estación de Servicio ubicado en la Av. De las Américas se pudo comprobar el buen ambiente de trabajo que hay entre los colaboradores de la empresa en todos los turnos de trabajo. Se procedió a preguntar en algunos turnos sobre el ambiente de trabajo y la respuestas se reflejan a continuación:</p>				
<p>La pregunta hecha fue ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo en la Estación de Servicio El Arenal?</p>				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Malo	Regular	Bueno	Excelente	
<p>Comentario del auditor:</p> <p>Se realizó entrevistas a 8 personas entre despachadores, conserje y guardias y los resultados se graficaron:</p>				

Ambiente de trabajo

PT 012

2/2

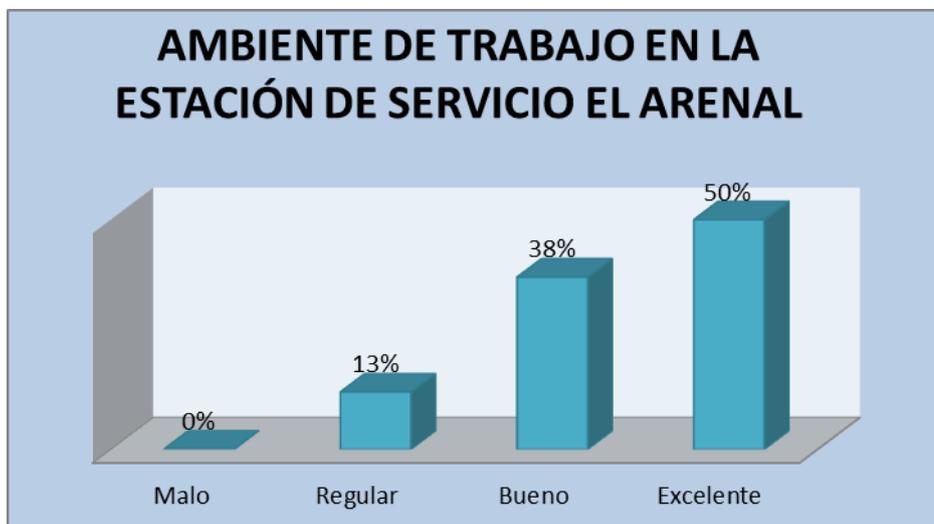


Grafico No. 8: ambiente de Trabajo

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Encuesta Estación de Servicio El Arenal

Resultados:

Como se puede observar el 38% de los entrevistados manifiesta que hay un buen ambiente de trabajo, y 50% que el ambiente es excelente.

Elaborado por: Diana Pesántez

Fecha: 26-07-2011

Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

Fecha: 28-07-2011



Técnica de Revisión

PT 013

1/2

Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”

Tipo de examen: Auditoria de gestión

Componente: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Planificación Estratégica

Revisión planificación estratégica

Misión

Somos una empresa en el área de combustible que pretende cubrir las necesidades de nuestros clientes con calidad, rapidez, aptitud y honradez, generando excelencia en nuestro servicio y respetando el entorno ecológico. La misión de la Estación de Servicio “El Arenal” es:

Ofrecer a la colectividad un servicio de calidad acorde a las necesidades del mercado hidrocarburífero actual del mercado hidrocarburífero actual, respetando las normativas de control y protección ambiental.

Comentario de los auditores:

La identidad de una empresa es como su personalidad, lo que es y lo que pretende ser, por lo tanto al establecer la misión se debe responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

Empresa de Servicios Técnicos Petroleros  Si  Cumple

¿Qué buscamos?   Si Cumple

¿Por qué lo hacemos?   Si Cumple

¿Para quienes trabajamos?   Si Cumple

Visión

La visión que presenta la empresa según su Planificación Estratégica, es ser una empresa líder en el servicio de combustible de la ciudad de Cuenca, colaborando con nuestra localidad, estando en continuo crecimiento en tecnología e infraestructura, excediendo en los estándares de servicios de la competencia, para lograr la satisfacción total de nuestros clientes. La visión que esta tiene, es:

Convertirse en líder de la entrega de este servicio, para ello se creara una sucursal en un sitio estratégico de la ciudad bajo un análisis de mercado y rentabilidad.

Comentario de la auditora

Como se puede observar la visión establece un parámetro futurista con metas claras y alcanzables.

Se puede percibir que aunque tiene muy bien establecidos los objetivos no existe una matriz de planificación estratégica, es decir no se han establecido las estrategias y acciones para cada objetivo; y no están definidos sus valores, metas y políticas de la empresa.

Elaborado por: Diana Pesántez

Fecha: 29-07-2011

Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

Fecha: 30-07-2011



Técnica de Revisión

PT 014

1/7

Entidad: Estación de Servicio "El Arenal"

Tipo de examen: Auditoria de Gestión

Componente: Estación de Servicio "El Arenal"

Subcomponente: Recursos Humanos

Observación general



Marzo 22 del 2005 08:21

INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

QUEZADA QUEZADA LORENA EUGENIA

QUEZADA QUEZADA LORENA EUGENIA

AVISO DE ENTRADA			
Número de la novedad	415222	Fecha de reporte:	2005-03-22
Empleador:	QUEZADA QUEZADA LORENA EUGENIA		
Ruc:	0103326070001		
Sucursal:	AGROSERVICIOS		0001
R : 3 : 06			
afiliado:	ESCANDON ESCANDON ANDREA GENOVEVA		
Cédula:	0102324084		
Dirección:	JOSE DE LA CUADRA Y ERNESTO NOBOA 1-21		
Fecha de entrada:	2005-03-21		
Fecha de registro:	2005-03-21		
Relación de trabajo:	08: CODIGO DEL TRABAJO - CT		
Actividad Sectorial:	0806000002 : AUXILIAR O AYUDANTE DE CONTABILIDAD 2 (CON TITULO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD Y 2 AÑOS DE EXPERIENCIA)		
Actividad:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD		
Sueldo:	166.86		
Aportación Normal:	20.5 %		
Aporta al IECE:	0.5 %		
Aporta al SECAP:	0.5 %		
 Firma del afiliado			
 Firma del Representante Legal			

Comentario de la auditora:

Como se puede constatar en el documento de arriba, la empresa cumple con toda la normativa legal actual de nuestro país con lo que respecta a sus empleados.

Como evidencia que apoya lo antes mencionado presento a continuación dos contratos de trabajo:

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

En la ciudad de Cuenca, a veinte y tres de marzo del dos mil cinco, ante el Sr. Inspector del Trabajo del Azuay, comparecen por una parte la Señora LORENA EUGENIA QUEZADA, en su calidad de representante de la Estación de Servicio "El Arenal", a quien en adelante se le llamará EL EMPLEADOR, y por otra parte la LCDA. CONTADOR PUBLICO ROSA BEATRIZ PINEDA GONZALEZ, quien en adelante se le denominará el trabajador, y como personas capaces ante la ley, convienen en celebrar este contrato, de conformidad con las siguiente cláusulas :

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- La Sra. Lorena Eugenia Quezada Quezada, es representante de la Estación de Servicio "El Arenal", para cuyo funcionamiento y seguridad, requiere contratar los servicio de un CONTADOR. Al efecto la Sra. Quezada y luego del estudio de la carpeta personal del aspirante a trabajador, resuelve contratarle **en** calidad de Contadora

SEGUNDA: OBJETO, HORARIO Y LUGAR DE TRABAJO.- El trabajador, LCDA. CONTADOR PUBLICO ROSA BEATRIZ PINEDA, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, en forma exclusiva para con la Empleadora, en calidad de CONTADORA PUBLICA en la Estación de Servicio, para lo cual declara tener los conocimientos y capacidad necesaria que acredite su derecho de contratación. En el desempeño de sus tareas, el trabajador lo hará con esmero y cuidado, para cuyo efecto cumplirá básicamente

las tareas relacionadas al cargo de un CONTADOR y cumplirá disciplinadamente las órdenes y disposiciones que se diera por parte del Empleador. La Trabajadora será responsable de todo daño y perjuicio que se cause en el lugar de trabajo, siempre y cuando existan culpa, descuido o negligencia de su parte.

El horario de trabajo será de lunes a viernes con una jornada de 8 horas diarias, que se cumplirá en su lugar de trabajo ubicado en la Av. De Las Américas y Camino Viejo a Baños

TERCERA: REMUNERACIÓN, FORMA DE PAGO, PLAZO, TERMINACIÓN.- La Empleadora pagará a la LCDA. CONTADOR PÚBLICO ROSA BEATRIZ PINEDA GONZÁLEZ, por la prestación de sus servicios personales, la remuneración sectorial unificada de US\$ 185,37 (Ciento Ochenta y Cinco Dólares con 377100), más los beneficios de ley, a excepción del aporte personal al IESS que será descontado de su remuneración mensual.- Este contrato es de plazo fijo de un año, pero se entenderán como prueba los primeros noventa días, contados desde la fecha de su celebración.- Durante este período cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá, que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar el año. En este caso las partes pueden darlo por terminado, previo el visto bueno contemplado en los Arts. 172 y 173 del Código del Trabajo o mediante desahucio o por las formas legales establecidas por el Código Laboral.

CUARTA.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la ley de la materia, en especial las relativas a las del empleador y del trabajador, y las prohibiciones correspondientes.-

QUINTA.- JURISDICCIÓN.- Las partes contratantes se someten, renunciando fuero y domicilio, de modo expreso a la jurisdicción de las autoridades laborales y Juez de Trabajo de la Provincial del Azuay al trámite verbal sumario y en aceptación a lo pactado, firman en tres ejemplares de igual valor y tenor ante el Señor Inspector del Trabajo del Azuay.

**LORENA EUGENIA QUEZADA
EMPLEADORA.**

**LCDA. ROSA BEATRIZ PINEDA G.
TRABAJADORA-CONTADORA**

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

En la ciudad de Cuenca, a los catorce días del mes de Marzo del año dos mil once, ante el Sr. Inspector del Trabajo del Azuay, comparecen por una parte la Señora LORENA EUGENIA QUEZADA, en su calidad de representante de la Estación de Servicio "El Arenal", a quien en adelante se le llamará EL EMPLEADOR, y por otra parte el señor PRISCILA ALEXANDRA MERCHAN IZURIETA quien en adelante se le denominará el trabajador, y como personas capaces ante la ley, convienen en celebrar este contrato, de conformidad con las siguiente cláusulas :

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- La Sra. Lorena Eugenia Quezada Quezada, es representante de la Estación de Servicio "El Arenal", para cuyo funcionamiento y seguridad, requiere contratar los servicio de un auxiliar contable. Al efecto la Sra. Quezada y luego del estudio de la carpeta personal del aspirante a trabajador, resuelve contratarle en calidad de auxiliar Contable

SEGUNDA: OBJETO, HORARIO Y LUGAR DE TRABAJO.- El trabajador, PRISCILA ALEXANDRA MERCHAN IZURIETA, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, en forma exclusiva para con la Empleadora, en calidad de AUXILIAR CONTABLE en la Estación de Servicio, para lo cual declara tener los conocimientos y capacidad necesaria que acredite su derecho de contratación. En el desempeño de sus tareas, el trabajador lo hará con esmero y cuidado, para cuyo efecto cumplirá básicamente las tareas relacionadas al cargo de un AUXILIAR CONTABLE y cumplirá disciplinadamente las órdenes y disposiciones que se diera por parte del Empleador. La Trabajadora será responsable de todo daño y perjuicio que se cause en el lugar de trabajo, siempre y cuando existan culpa, descuido o negligencia de su parte. El horario de trabajo será de lunes a viernes con una jornada de 8 horas diarias, que se cumplirá en su lugar de trabajo ubicado en la Av. De Las Américas y Camino Viejo a Baños

TERCERA: REMUNERACIÓN, FORMA DE PAGO, PLAZO, TERMINACIÓN.- La Empleadora pagará a la señorita PRISCILA ALEXANDRA MERCHAN IZURIETA por la prestación de sus servicios personales, la remuneración sectorial unificada de US \$ 264,00 (Dos cientos sesenta y cuatro con 00/100), más los beneficios de ley, el aporte personal al IESS no será descontado de su remuneración mensual.- Este contrato es de

plazo fijo de un año, pero se entenderán como prueba los primeros noventa días, contados desde la fecha de su celebración.- Durante este período cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá, que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar el año. En este caso las partes pueden darlo por terminado, previo el visto bueno contemplado en los Arts. 172 y 173 del Código del Trabajo o mediante desahucio o por las formas legales establecidas por el Código Laboral.

CUARTA.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la ley de la materia, en especial las relativas a las del empleador y del trabajador, y las prohibiciones correspondientes.-

QUINTA.- JURISDICCIÓN.- Las partes contratantes se someten, renunciando fuero y domicilio, de modo expreso a la jurisdicción de las autoridades laborales y Juez de Trabajo de la Provincia del Azuay al trámite verbal sumario y en aceptación a lo pactado, firman en tres ejemplares de igual valor y tenor ante el Señor Inspector del Trabajo del Azuay.

**LORENA EUGENIA QUEZADA Q,
EMPLEADORA.**

**PRISCILA ALEXANDRA MERCHAN I.
TRABAJADORA**

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

En la ciudad de Cuenca, a **los dos días del mes de marzo del año dos mil once**, ante el Sr. Inspector del Trabajo del Azuay, comparecen por una parte la Señora LORENA EUGENIA QUEZADA, en su calidad de representante de la Estación de Servicio “El Arenal”, a quien en adelante se le llamará EL EMPLEADOR, y por otra parte el Sr. ROBERTO CARLOS REYES PESANTEZ, a quien en adelante se le denominará el trabajador, y como personas capaces ante la ley, convienen en celebrar este contrato, de conformidad con las siguiente cláusulas :

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- La Sra. Lorena Eugenia Quezada Quezada, es representante de la Estación de Servicio “El Arenal”, para cuyo funcionamiento y seguridad, requiere contratar los servicio de un Guardia de Seguridad. Al efecto la Sra. Quezada y luego del estudio de la carpeta personal del aspirante a trabajador, resuelve contratarle en calidad de Guardia.

SEGUNDA: OBJETO, HORARIO Y LUGAR DE TRABAJO.- El trabajador, ROBERTO CARLOS REYES PESANTEZ, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales, en forma exclusiva para con la Empleadora, en calidad de GUARDIA DE SEGURIDAD en la Estación de Servicio, para lo cual declara tener los conocimientos y capacidad necesaria que acredite su derecho de contratación. En el desempeño de sus tareas, el trabajador lo hará con esmero y cuidado, para cuyo efecto cumplirá básicamente las tareas relacionadas a la vigilancia, cuidado y protección de la propiedad indicada; así como de los dispensadores de combustible, bombas sumergibles, bombas de agua que existen en esta, dispensadores de aire y agua y otros bienes.- El trabajador será responsable de todo daño y perjuicio que se cause en el bien inmueble descrito en la cláusula primera de este contrato, siempre y cuando existan culpa, descuido o negligencia del trabajador. El horario de trabajo será de 8 horas diarias de lunes a viernes y las horas que excedan a esta jornada de trabajo se le cancelaran con el recargo de ley.

TERCERA: REMUNERACIÓN, FORMA DE PAGO, PLAZO, TERMINACIÓN.- La Empleadora pagará a ROBERTO CARLOS REYES

PESANTEZ, por la prestación de sus servicios personales, la remuneración sectorial unificada de US \$ 264,00 (Dos cientos sesenta y cuatro dólares con 00/100), más los beneficios de ley, y los aportes tanto personal como patronal del IESS.- Este contrato es de plazo fijo de un año, pero se entenderán como prueba los primeros noventa días, contados desde la fecha de su celebración.- Durante este período cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente sin lugar a reclamo o indemnización de ninguna especie y sin que se requiera trámite ni formalidad alguna. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá, que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar el año. En este caso las partes pueden darlo por terminado, previo el visto bueno contemplado en los Arts. 172 y 173 del Código del Trabajo o mediante desahucio o por las formas legales establecidas por el Código Laboral.

CUARTA.- En todo lo que no estuviere previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas las disposiciones de la ley de la materia, en especial las relativas a las del empleador y del trabajador, y las prohibiciones correspondientes.-

QUINTA.- JURISDICCIÓN.- Las partes contratantes se someten, renunciando fuero y domicilio, de modo expreso a la jurisdicción de las autoridades laborales y Juez de Trabajo de la Provincia del Azuay al trámite verbal sumario y en aceptación a lo pactado, firman en tres ejemplares de igual valor y tenor ante el Señor Inspector del Trabajo del Azuay.

LORENA EUGENIA QUEZADA Q,
EMPLEADORA.

ROBERTO CARLOS REYES P
TRABAJADOR-GUARDIA.-

Elaborado por: Diana Pesántez
Fecha: 2-08-2011

Revisado por: Dra. María Augusta Solano
de la Sala Torres
Fecha: 3-08-2011



Técnica de Revisión

PT 015

1/2

Entidad: Estación de Servicio “El Arenal”

Tipo de examen: Auditoria de Gestión

Componente: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Crédito y Cobranzas

Revisión del archivo histórico del departamento de crédito y cobranzas

Fotografía 001.



DIFÍCIL MANEJO
PARA BUSCAR
UN CRÉDITO

En esta fotografía 001 se aprecia cómo se mantiene las carpetas que contienen documentos de créditos otorgados, son carpetas normales, económicas de cartón las mismas que van ubicadas en los archivadores del departamento de Crédito y Cobranzas

Fotografía 002

TACHONES EN LOS
CÓDIGOS



En la fotografía 002 anterior se observa el mismo archivador de carpetas, como observamos las carpetas van numeradas con marcador, sus números no son legibles y otras carpetas tienen manchas y tachones, estas carpetas están vulnerables a ser robadas o a cambios de información.

Fotografía 003.



Así mismo en la fotografía 003 se observa que no todos los documentos se encuentran en su debido orden, y que también es notoria la falta de suministros para archivar estos documentos.

Elaborado por: Diana Pesántez

Fecha: 3-08-2011

Revisado por: Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres

Fecha: 4-08-2011



Encuestas realizadas

PT 016

1/2

Entidad: Estación de Servicio "Al Arenal"

Tipo de examen: Auditoria de Gestión

Componente: Estación de Servicio "El Arenal"

Subcomponente: Recursos Humanos

La siguiente encuesta fue realizada a 8 empleados de la Empresa.

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 Estación de Servicio "El Arenal"; agradecería dedicar unos minutos para la realización de este cuestionario. Toda la información que usted me proporcione será considerada estrictamente confidencial y para fines exclusivos de este estudio.

¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la empresa?

Malo

Regular

Bueno

Excelente

¿Siente que en esta empresa Usted tiene seguridad laboral?

Sí

No

¿Cuándo ingresó a trabajar en esta empresa firmó un contrato de trabajo?

Sí

No

¿Usted a más de su salario establecido recibe los respectivos beneficios de ley?

Sí

No

¿Al ingresar a trabajar en la empresa recibió un manual de funciones para las actividades que corresponden a su cargo?

Sí No

¿Recibe capacitaciones relacionadas a temas de motivación personal y actividades específicas de su función que cumple en la empresa?

Sí No

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

Sí No

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

Sí No

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

Sí No

¿Cuál es la principal debilidad que desde su punto de vista tiene la empresa?

Por la favorable acogida prestada, le agradezco su colaboración.

Elaborado por: Diana Pesántez

Fecha: 4-08-2011

Revisado por: Dra. María Augusta Solano
de la Sala Torres

Fecha: 5-08-2011

A continuación se muestra el resultado de las encuestas realizadas:

Seguridad laboral en la empresa



Gráfico No. 9: Seguridad Laboral en la empresa
Elaborado por: Diana Pesántez
Fuente: Encuesta Estación de servicio El Arenal

Como nos indica el pastel el 38% de los empleados entrevistados afirma que siente que en la empresa tiene seguridad laboral, sin embargo un notable 62% manifiesta que no siente que en la empresa tiene estabilidad laboral por lo que si especulamos un poco podemos decir que esta puede ser una de las causas de la rotación excesiva de personal.

Empleados que han firmado contrato de trabajo

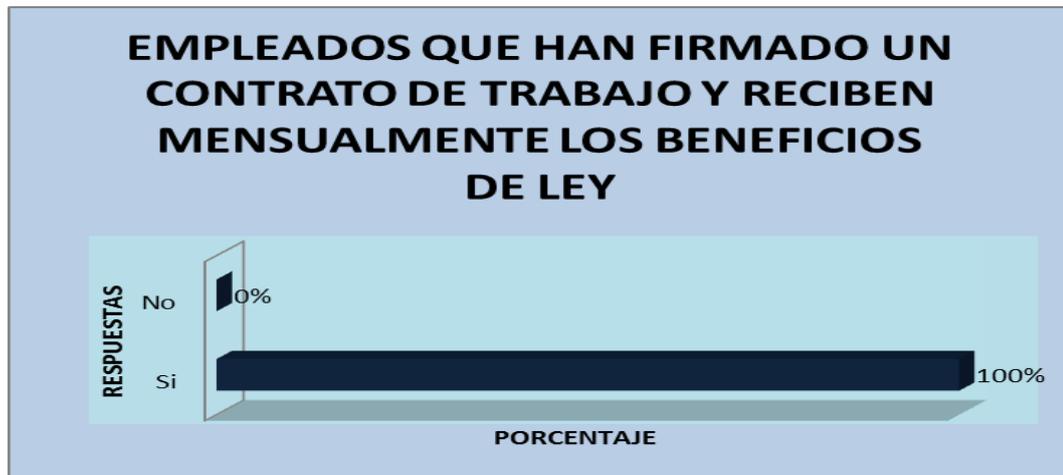


Grafico No. 10: Empleados que han firmado contrato de trabajo
Elaborado por: Diana Pesántez
Fuente: Encuesta Estación de Servicio El Arenal

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

Personal que recibió manual de funciones



Grafico No. 11: Personal que recibio manual de funciones
Elaborado por: Diana Pesántez
Fuente: Encuesta Estación de Servicio El Arenal

Como nos muestra el gráfico No. 11 el 100% de los entrevistados no recibió al momento de ingresar a la empresa un Manual de Funciones.

Capacitaciones recibidas en el año



Gráfico No. 12: Capacitaciones recibidas en el año
Elaborado por: Diana Pesántez
Fuente: Encuesta Estación de Servicio El Arenal

Como se puede observar el 75% de los entrevistados ha recibido capacitaciones, y el 25% no lo ha hecho.

Evaluaciones al personal sobre funciones



Gráfico No. 13: Evaluaciones al personal sobre funciones
Elaborado por: Diana Pesántez
Fuente: Encuesta estación de Servicio El Arenal

Como nos indica el gráfico No. 13 al 88% de los entrevistados no se les ha realizado evaluaciones sobre las funciones que realizan en la empresa.

Empleados reciben información sobre objetivos de la empresa



Grafico No. 14: Empleados reciben informacion sobre la empresa
Elaborado por: Diana Pesántez
Fuente: Encuesta Estación de Servicio El Arenal

Como se puede observar en el gráfico, el 62% de los empleados no ha recibido información sobre los objetivos, planes y programas establecidos por la empresa.

Control de actividades en función del cumplimiento de objetivos

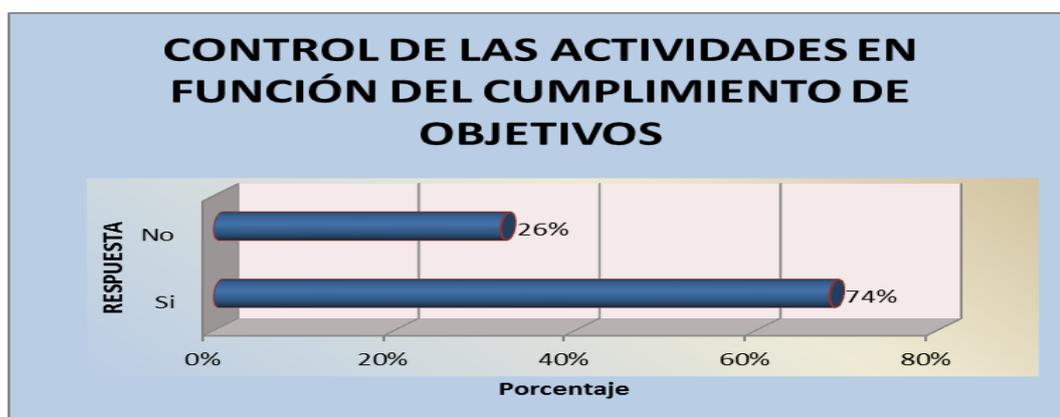


Grafico No. 15: Control de actividades en función del cumplimiento de objetivos
Elaborado por: Diana Pesántez
Fuente: Encuesta Esación de Servicio El Arenal

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 74% de los entrevistados se les controla que cumplan con los objetivos planteados y a un 26% en el periodo 2010 no se le ha realizado control alguno.

3.3.4. Indicadores de gestión

Los indicadores que se van a identificar y presentar en la tabla siguiente son relevantes puesto que aportan información necesaria para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones que servirán a los directivos de la Estación de Servicio “El Arenal”:

Tabla de indicadores de gestión		P/T 017
		1/2
<p>Objetivo 1: Cumplir en un 90% las ventas presupuestadas para el año 2010 en la Planificación estratégica</p> <p>Indicador: Indicador de eficiencia en el cumplimiento de las ventas presupuestadas</p>	$\frac{\text{Ventas Reales del 2010}}{\text{Ventas Presupuestadas}} \times 100$	
<p>Objetivo 2: Cumplir en un 75% de ventas sólo en efectivo.</p> <p>Indicador: Indicador de eficiencia en el cumplimiento de las ventas en efectivo</p>	$\frac{\text{Ventas en efectivo}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$	
<p>Objetivo 3: Alcanzar que un 75% del personal de la Estación de Servicio se encuentre capacitado en las funciones que desempeña.</p> <p>Indicador: Indicador de eficiencia en la capacitación del personal</p>	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del Personal}} \times 100$	

Objetivo 4: No incrementar en más de un 50% la salida de personal entre un año y otro.

Indicador: Indicador de eficiencia en rotación de personal.

Porcentaje de incremento de salida de personal actual 2010 con respecto al año anterior
2009

$$\frac{\text{Salida de personal 2010} - \text{Salida de personal 2009}}{\text{Salida de personal 2009}} \times 100$$

El porcentaje de incremento de salida de personal año 2009 con respecto al año 2008

Objetivo 5: Tener al 90% de empleados asegurados al IESS

Indicador: Indicador de eficiencia en el pago de seguros

Personal Asegurado al IESS

$$\frac{\text{Personal Asegurado al IESS}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

Total del personal

Objetivo 6: Alcanzar un cumplimiento del 85% en el cobro de la cartera de la Estación de Servicio El Arena en el tiempo establecido.

Indicador: Indicador de eficiencia en el cobro de la cartera.

Créditos Cobrados

$$\frac{\text{Créditos Cobrados}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100$$

Créditos otorgados

Objetivo 7: Tener menos del 45% de cobros pendientes de la cartera de la estación de servicio

Indicador: Indicador de cartera vencida

Créditos por cobrar

$$\frac{\text{Créditos por cobrar}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100$$

Créditos otorgados

Objetivo 8: Tener menos del 10% de rotación de crédito.

Indicador: Indicador rotación de la cartera de crédito

Ventas

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} \times 100$$

Cuentas por Cobrar

Indicador de la eficiencia en el cumplimiento del plan estratégico

ipe 001
1/2

Objetivo 1: Cumplir en un 90% las ventas presupuestadas para el año 2010							Ficha técnica 01
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Establecer el porcentaje de ventas presupuestadas de la Estación de Servicio El Arenal para el año 2010	-Existe Barreras en entrada para nuevos competidores. -Buena ubicación física -Venta de combustible con medida exacta	$\frac{\text{Ventas Reales del 2010}}{\text{Ventas Presupuestadas}} \times 100$ $\frac{5.698.846,76}{5.738.760,18} \times 100$ Indicador =99,30%	Porcentaje (%)	Anual	90%	Estado de resultados de la Estación de Servicio "El Arenal"	Indicador $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ (99,30/90) x100% = 110% Brecha = Índice – Indicador 110%-99,30%= 10,70% Brecha favorable

Análisis del indicador

Como resultado de la aplicación del indicador anterior respecto a las ventas reales durante el año 2010, se puede observar que reflejan un nivel de cumplimiento del 99.3%. Detrás de esto se pueden señalar aquellos factores de éxito como las barreras para la entrada de nuevos competidores, la buena ubicación física de la Estación de Servicio, así como la venta de combustible con la medida exacta. Como resultado de lo anterior existe una brecha favorable lo que evidencia que los objetivos establecidos en la planificación estratégica se están cumpliendo.

Indicador de la eficiencia en el cumplimiento del plan estratégico

IPE 002
1/2

OBJETIVO 2: Lograr que un 75% de las ventas sean en efectivo							Ficha técnica 02
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Determinar el porcentaje de ventas en efectivo de la Estación de Servicio El Arenal para el año 2010	-La mayor parte de ventas en efectivo. -Reducción del otorgamiento de créditos -Excelentes vendedores	$\frac{\text{Ventas en efectivo}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$ $\frac{\$ 3.460.563,46}{\$ 5.698.846,76} \times 100$ <p>Indicador =60,72%</p>	Porcentaje (%)	Anual	75%	Estado de resultados de la Estación de Servicio "El Arenal"	<p>Indicador Estándar X100%</p> <p>(60,72/75) x100% = 80,96%</p> <p>Brecha = Índice – Indicador 80,96%-60,72%= 20,24%</p> <p>Brecha desfavorable</p>

Análisis del indicador

Como resultado de la aplicación del indicador anterior respecto al objetivo planteado de que las ventas, en un 75 %, sean en efectivo, se puede observar que reflejan un nivel de cumplimiento del 61 %. Detrás de este porcentaje de cumplimiento se pueden señalar aquellos factores de éxito como el hecho que se han reducido el otorgamiento de créditos como política de la empresa, a la vez que los vendedores están informados de las nuevas condiciones. Sin embargo, ello no ha sido suficiente para cumplir el objetivo anhelado, pues existe una brecha desfavorable, que en caso de no solucionarse podría hacer que este objetivo siga sin cumplirse.

Estación de Servicio El Arenal Resumen anual de ventas año 2010

FECHA	EFFECTIVO COMBUSUS TIBLE	CHEQUES	CHEQUES POSFECH	T/CREDITO	CREDITO	TOTAL VTAS.DEL AÑO
31-ene-10	\$ 259.773,62	\$ 35.165,01	\$ 16.730,00	\$ 34.280,83	\$ 139.799,57	\$ 485.749,03
28-feb-10	\$ 232.849,26	\$ 38.863,13	\$ 19.961,50	\$ 31.320,62	\$ 122.677,54	\$ 445.672,05
31-mar-10	\$ 250.034,03	\$ 39.727,82	\$ 20.892,14	\$ 37.401,36	\$ 146.953,38	\$ 495.008,73
30-abr-10	\$ 223.188,70	\$ 38.895,97	\$ 21.836,45	\$ 31.587,58	\$ 142.545,22	\$ 458.053,92
31-may-10	\$ 223.158,45	\$ 43.484,84	\$ 22.794,36	\$ 31.286,37	\$ 143.796,47	\$ 464.520,49
30-jun-10	\$ 213.953,99	\$ 41.229,29	\$ 22.422,69	\$ 32.389,59	\$ 147.281,28	\$ 457.276,84
31-jul-10	\$ 215.124,66	\$ 41.999,68	\$ 25.428,30	\$ 33.893,69	\$ 150.687,97	\$ 467.134,30
31-ago-10	\$ 205.747,69	\$ 52.605,76	\$ 19.203,48	\$ 33.804,69	\$ 159.245,16	\$ 470.606,78
30-sep-10	\$ 204.190,53	\$ 48.323,16	\$ 19.513,62	\$ 30.591,64	\$ 175.981,10	\$ 478.600,05
31-oct-10	\$ 226.911,14	\$ 35.257,72	\$ 21.971,05	\$ 34.419,47	\$ 177.272,47	\$ 495.831,85
30-nov-10	\$ 232.143,06	\$ 26.878,35	\$ 18.821,25	\$ 35.910,74	\$ 165.440,86	\$ 479.194,26
31-dic-10	\$ 252.945,93	\$ 23.857,37	\$ 24.679,46	\$ 28.355,21	\$ 171.360,49	\$ 501.198,46
TOTAL	2.740.021,06	466.288,10	254.254,30	395.241,79	1.843.041,51	5.698.846,76

Presupues tado	2.926.342,49	491.001,37	262.195,68	363.622,45	1.695.598,19	5.738.760,18
---------------------------	--------------	------------	------------	------------	--------------	--------------

Indicadores de eficacia en el departamento de Recursos Humanos

IRH 001
1/2

Objetivo 3: Alcanzar que un 75% del personal de la Estación de Servicio se encuentre capacitado en las funciones que desempeña.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Establecer el porcentaje del personal capacitado en la Estación de Servicio El Arenal para el año 2010.	-Falta de tiempo -Poca predisposición de parte de los empleados a recibir capacitaciones. Petrocomercial asume las capacitaciones	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del Personal}} \times 100$ $\frac{18}{26} \times 100$ Indicador =69,23%	Porcentaje (%)	Anual	75%	Rol de pagos de la Estación de Servicio "El Arenal"	Indicador 75 X100% Estándar (69,23/75) x100% Índice= 92,31% Brecha = Índice – Indicador 92,31%-69,23%= 23,07%, Brecha desfavorable

Análisis del indicador

Como resultado de la aplicación del indicador anterior respecto al número de personal que fue capacitado en la Estación de Servicio “El Arenal” durante el año 2010, se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del 69.23%, mientras que el estándar señalado fue el 75%. Detrás de este incumplimiento se pueden señalar aquellos factores críticos como la falta de tiempo, la poca predisposición de los empleados a ocupar horas libres en las capacitaciones y al hecho de que quien asume las capacitaciones de los colaboradores es la propia comercializadora. Como resultado de todo ello existe una brecha desfavorable, que evidencia que no se están cumpliendo los objetivos señalados por Recursos Humanos.

Indicadores de economía en el departamento de Recursos Humanos

IRH 002
1/3

Objetivo 4: No incrementar en más de un 50% el porcentaje de salida de personal entre un año y otro.							f/t 04
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Establecer el porcentaje de salida de personal de la Estación de Servicio El Arenal correspondiente al año 2009-2010	-Ofertas de trabajo de otras empresas. Migración. Búsqueda de oportunidades por parte de los colaboradores.	$\frac{\text{Porcentaje de incremento de salida de personal actual año 2010 con respecto año 2009}}{100} \times 100$ $\frac{\text{El porcentaje de incremento de salida de personal año 2009 con respecto año 2008}}{100} \times 100$ 70% 25% Indicador =280%	Porcentaje (%)	Anual	50 %	Rol de pagos de la estación de Servicio "El Arenal"	Indicador $\underline{\hspace{2cm}} \times 100\%$ Estándar (280/50) x100% = 560% Brecha = Índice – Indicador 560%-280%= 280% Brecha desfavorable

A continuación se presentan varios gráficos donde se visualiza la rotación de personal que se da en la empresa. En el primero, se presenta la información trimestral del año 2010, destacándose para el análisis el número de personal que sale. En el segundo, el porcentaje de incremento de rotación del 2010 en relación a la rotación del 2009 y de éste año en relación al 2008. Con dicha información, la cual fue proporcionada por la Gerente y a través de la revisión de los registros de entrada y salida de los empleados en el IESS, se podrá analizar si existe un incremento en la salida de personal entre el 2009 y el 2010.

Rotación Trimestral

Detalle	Rotación trimestral			
	Enero-marzo	Abril-junio	Julio-septiembre	Octubre-diciembre
Personal que sale (-)	-3	-4	-5	-5
Personal que ingresa (+)	+5	+4	+4	5
Personal laborando al final del trimestre	19	21	21	20

Cuadro No. 5: Rotación Trimestral

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Estación de Servicio "El Arenal"

Porcentaje de incremento de salida de personal

	2008	2009	% de incremento de salida de personal entre 2009 y 2008	2010	% DE INCREMENTO DE SALIDA DE PERSONAL ENTRE 2010 Y 2009
Enero-marzo	-2	-2		-3	
Abril-junio	-1	-2		-4	
Julio-septiembre	-2	-3		-5	
Octubre-diciembre	-3	-3		-5	
Total anual de personas que salieron	-8	-10	25%	-17	70%

Cuadro No. 6: Porcentaje de incremento de salida de personal

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Estación de Servicio "El Arenal"

Análisis del Indicador

Como resultado de la aplicación del indicador anterior respecto al porcentaje de incremento de salida de personal del año 2010 frente al año 2009, se puede observar que ha habido un incumplimiento del 280%, lo que sobrepasa el estándar señalado del 50%. Los factores críticos que están detrás de esta situación son: ofertas de trabajo de otras empresas, la migración y la búsqueda de otras oportunidades por parte de los colaboradores. Como resultado de todo ello existe una brecha desfavorable, que evidencia que no se están cumpliendo los objetivos señalados por la empresa. El anterior indicador está diseñado atendiendo fundamentalmente el criterio de la auditora, puesto que ya desde que se efectuó la entrevista preliminar se pudo constatar que la empresa no contaba con indicadores de gestión, razón por la cual se estableció en un 50% el límite de porcentaje de incremento anual en rotación con respecto al año anterior.

Indicador de ética en el departamento de Recursos Humanos

IRH 003
1/2

Objetivo 5: Tener al 90% del personal registrado en el IESS							f/t 05
Nombre del Indicador	Factores Críticos /de éxito	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Determinar el porcentaje del personal registrado en el IESS de la Estación de Servicio El Arenal correspondiente al año 2010	-Demasiado costo de afiliación al personal. -Personal nuevo contratado. -Descuido al registro de empleados en IESS.	$\frac{\text{Total del personal asegurado al IESS}}{\text{Total del personal}} \times 100$ $\frac{17}{20} \times 100$ <p>Indicador =85%</p>	Porcentaje (%)	Anual	90%	Rol de pagos de la Estación de Servicio "El Arenal"	<p>Indicador</p> <p>Estándar</p> <p>(85/90) x100%</p> <p>= 94,44%</p> <p>Brecha = Índice – Indicador</p> <p>94,44%-90%= 4,44%</p> <p>Brecha desfavorable</p>

Análisis del Indicador:

Como resultado de la aplicación del indicador anterior relacionado al objetivo perseguido por la empresa de contar con un 90% de personal asegurado, se puede observar que se cuenta con 85% de empleados aportando al IESS, Los factores críticos que están detrás de esta situación son: Demasiado costo de afiliación al personal, por una parte, a que existe personal recientemente contratado y al descuido al registro de empleados en el IESS. Como resultado de todo ello existe una brecha desfavorable, aunque mínima y fácilmente superable. Lo que lleva a suponer que será fácil para la empresa el alcanzar el objetivo esperado.

Indicador de eficiencia en el departamento de Crédito y Cobranzas

ICC 001
1/2

Objetivo 6: Alcanzar un cumplimiento del 85% en el cobro de la cartera de la Estación de servicios							f/t 05
Nombre del Indicador	Factores Críticos	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Determinar el porcentaje del cobro de cartera de la Estación de Servicio El Arenal para el año 2010	-Recuperación de la cartera de crédito inmediatamente -Personal eficiente en el cobro de la cartera. - Se brinda crédito a personas que demuestren su solvencia.	$\frac{\text{Créditos Cobrados}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100$ $\frac{1.136.193,87}{1.843.041,51} \times 100$ Indicador =61,64%	Porcentaje (%)	Anual	85%	Cartera de clientes Servicio "El Arenal"	Indicador X100% Estándar (61,64/85) x100% Índice= 72,53% Brecha = Índice – Indicador 72,53%-61,64%= 10,89%, Brecha desfavorable

ICC 001

2/2

Análisis del indicador:

Como resultado de la aplicación del indicador anterior respecto al total de crédito cobrado frente al total de créditos otorgados en el año 2010, se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del 61.64%, mientras que el estándar señalado fue el 85%. Como resultado de todo ello existe una brecha desfavorable, que evidencia que no se están cumpliendo los objetivos señalados por el departamento de Crédito y Cobranzas

Indicador de eficiencia en el departamento de crédito y cobranzas

ICC 002
1/2

Objetivo 7: Tener un nivel menos del 40% de cuentas por cobrar de la cartera total							
Nombre del Indicador	Factores Críticos	Calculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Establecer el porcentaje del cobro de la cartera total de la Estación de Servicio El Arenal para el año 2010	-Nivel bajo de clientes Morosos. -No permitir cartera vencida por mucho tiempo -Gestión eficiente por parte del dpto. de cobranzas	$\frac{\text{Créditos por cobrar}}{\text{Créditos otorgados}} \times 100$ $\frac{706.847,64}{1.843.041,51} \times 100$ Indicador =38,35%	Porcentaje (%)	Anual	40%	Cartera de clientes "El Arenal"	Indicador $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100\%$ (38,35/40,00) x100% Índice= 95,88% Brecha = Índice – Indicador 95,88%-38,35%= 57,53% Brecha favorable

Análisis del indicador:

Como resultado de la aplicación del indicador anterior, respecto al objetivo perseguido por la entidad de tener un nivel de menos del 40% de cuentas por cobrar de la cartera total, se puede observar un cumplimiento del 38.35%. Como factores de éxito detrás de esta situación se pueden señalar aspectos como el contar con un nivel bajo de clientes morosos así como haber impedido que la cartera esté vencida por demasiado tiempo. De ello resulta una brecha favorable que evidencia que los objetivos en el área de Crédito y Cobranzas se están cumpliendo.

Indicador de eficiencia en el departamento de crédito y cobranzas

ICC 003

1/2

Objetivo 8: Tener un nivel de menos del 10% en rotación de la cartera de crédito.							
Nombre del Indicador	Factores Críticos	Cálculo del Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación Brecha
Determinar el porcentaje de rotación de la cartera de crédito de la Estación de Servicio El Arenal	-Nivel de clientes Morosos. -Cartera Vencida por mucho tiempo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \times \frac{5.698.846,76}{706.847,64}$ <p>Indicador =8,06%</p>	Porcentaje (%)	Anual	10%	Cartera de clientes estación de servicios "El Arenal"	<p>Indicador X100%</p> <p>Estándar (8,06/10,00) x100%</p> <p>Índice= 80,60%</p> <p>Brecha = Índice – Indicador 80,60%-8,06%= 72,54%</p> <p>Brecha favorable</p>

Análisis del indicador:

Como resultado de la aplicación del indicador anterior, respecto al objetivo perseguido por la entidad de tener un nivel de menos del 10% en rotación de la cartera de crédito, se obtiene un porcentaje del 8.06%. Como factores críticos y de éxito detrás de esta situación se pueden señalar los mismos aspectos apuntados en el indicador anterior, destacándose el hecho de no permitir que la cartera se venza por mucho tiempo, lo que faculta a realizar una gestión eficiente en el área de cobranzas.

Cartera pendiente

	Crédito del mes	Pendiente	Cobrado
Enero	120.340,64	81.940,64	38.400,00
Febrero	123.154,62	52.140,75	71.013,87
Marzo	147.251,76	44.569,68	102.682,08
Abril	138.225,12	50.734,83	87.490,29
Mayo	144.344,25	37.640,70	106.703,55
Junio	157.106,00	43.156,61	113.949,39
Julio	151.212,85	54.246,17	96.966,68
Agosto	168.141,73	53.121,76	115.019,97
Septiembre	176.742,73	70.618,23	106.124,50
Octubre	176.285,80	75.531,90	100.753,90
Noviembre	167.000,01	81.053,68	85.946,33
Diciembre	173.236,00	62.092,69	111.143,31
Total	1.843.041,51	706.847,64	1.136.193,87

Cuadro No. 7: Cartera pendiente

Elaborado por: Diana Pesántez

Fuente: Estación de Servicio "El Arenal"

3.3.5. Hojas de hallazgos

 <p style="text-align: center;">Hoja de hallazgo N° 1</p> <p style="text-align: center;">Auditoría de gestión: Estación de Servicio “El Arenal”</p> <p style="text-align: center;">Subcomponente: Recursos Humanos</p>	
Condición	Predomina el buen ambiente de trabajo entre los trabajadores de Estación de Servicio.
Criterio	El buen ambiente de trabajo propicia el correcto cumplimiento de las diferentes actividades encomendadas, manifestándose en un mejor desarrollo de destrezas.
Causa	Capacitaciones permanentes al personal. Trabajo conjunto de administración y colaboradores.
Efecto	Mejor desempeño de los colaboradores dentro de la empresa.
Comentario	Cuando una empresa crea un buen ambiente laboral no únicamente se obtiene consecuencias positivas en los empleados, sino también la empresa se beneficia con el logro eficiente de sus metas y objetivos aumentando evidentemente su productividad así como también la empresa gana cada día clientes satisfechos.
Recomendación	Se recomienda a:
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los programas de capacitación ya establecidos. • Elaborar un plan de seguimiento de capacitación para cada persona para así tener conocimiento y un avance de la capacitación individual del personal.
Preparado por: Diana Pesántez	Fecha: 20/08/2011
Revisado por:	
<p>Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p>Fecha: 21/08/2011</p>	



Hoja de hallazgo N° 2

Auditoría de gestión: Estación de Servicio “El Arenal” Subcomponente: Planificación Estratégica

Condición	La empresa no identifica, califica, evalúa ni da respuesta a los riesgos que se enfrenta.	
Criterio	Evaluar dentro de la empresa las posibles causas y oportunas soluciones a los diferentes riesgos, permitirá mitigarlos, o en mejor de los casos eliminarlos.	
Causa	<ul style="list-style-type: none"> * Desdén por parte de la administración. * Falta de tiempo * Falta de personal idóneo para el análisis. * Falta de control por los comités encargados. 	
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> * Accidentes * Pérdidas económicas * Incendios *Afecciones al personal 	
Comentario	La empresa debe identificar todos los riesgos posibles que impidan o afecten la ejecución de los objetivos, con la información oportuna podremos tomar decisiones que nos ayuden evitar, mitigar, transferir y dar una respuesta a los riesgos evitando pérdidas o peligros en la empresa.	
Recomendación	Se recomienda a:	
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una matriz de riesgos para identificar y definir las características de los riesgos. • Implementar planes de contingencias a los posibles riesgos identificados. • Elaborar planes de tratamiento, monitoreo y seguimiento de los riesgos. 	
Preparado por:	Diana Pesántez	Fecha: 22/08/2011
Revisado por:		
Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres		
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Fecha: 23/08/2011		



Hoja de hallazgos No. 3

**Auditoría de gestión: Estación de Servicio “El Arenal”
Subcomponente: planificación estratégica**

Condición	Se maneja en la empresa muy buena filosofía de alta dirección	
Criterio	Al desarrollar una planificación estratégica que cumpla con todos los parámetros establecidos por filosofías de alta dirección permitirá un desarrollo eficiente de las actividades y un cabal cumplimiento a los objetivos planteados.	
Causa	*Personal idóneo para el desarrollo de la planificación estratégica. * Administración comprometida con nuevas tendencias de administración.	
Efecto	* Cumplimiento de objetivos *Mayores ganancias económicas.	
Comentario	Los altos directivos de la empresa altamente capacitados y con un buen perfil profesional dan a la empresa visión, incorporan sentido, direccionalidad y estrategia en el cumplimiento de metas y objetivos. Adoptando una mirada diferente de conducir el cambio y a resolver problemas inéditos con la empresa en su entorno interno como externo.	
Recomendación	Se recomienda a:	
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes oportunos en el cumplimiento de objetivos • Cumplir y hacer cumplir políticas, normas, leyes al consejo administrativo como también a trabajadores y empleados de la empresa. 	
Preparado por:	Diana Pesántez	Fecha: 24/08/2011
Revisado por:		
Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres		
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Fecha: 25/08/2011		



Hoja de hallazgos No. 4

**Auditoría de gestión: Estación de Servicio “El Arenal”
Subcomponente: planificación estratégica**

Condición	No existe una unidad que coordine el Talento Humano.	
Criterio	Es indispensable una unidad de coordinación de talento humano, ya que si existe una sola persona encargada de varias actividades puede obviar aspectos de suma relevancia para el resto de colaboradores.	
Causa	<ul style="list-style-type: none"> * Descuido por parte de la administración * Falta de tiempo para organizar el departamento. * Falta de recursos 	
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de atención a necesidades de los colaboradores * Falta de responsabilidad con la empresa. 	
Comentario	La Unidad de Recursos Humanos da a las empresas planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades para los empleados, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.	
Recomendación		
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar un departamento de Recursos humanos que sea capaz de manejar personal altamente calificado. • Implantar políticas que definan cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. 	
Preparado por:	Diana Pesántez	Fecha: 25/08/2011
Revisado por:		
Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres		
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>		
Fecha: 26/08/2011		



Hoja de hallazgos No. 5

Auditoría de gestión: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Recursos Humanos

Condición	Se da un cabal cumplimiento a la normativa vigente con respecto a la coordinación del personal
Criterio	El ir a la par con la normativa legal de nuestro país obvia problemas con las distintas instituciones que regulan la Estación de Servicio.
Causa	* Administración precavida y conocedora de las normas
Efecto	* Personal satisfecho
Comentario	La responsabilidad de la empresa va más allá de generar dinero tiene una responsabilidad fundamental para con la sociedad. El cumplimiento de leyes y normas vigentes tienen un costo, pero sus beneficios son grandes ya que la empresa evitará trámites o una mala reputación con el mercado.
Recomendación	
Gerente	<ul style="list-style-type: none">• Mantener y no descuidar el fiel cumplimiento de las leyes y de las normativas vigentes.
Preparado por: Diana Pesántez	Fecha: 26/08/2011
Revisado por:	
Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres	

Fecha: 28/08/2011	



Hoja de hallazgos No. 6

Auditoría de gestión: Estación de Servicio “El Arenal” Subcomponente: Recursos Humanos

Condición	Gran rotación de personal.
Criterio	Al existir mucha rotación en la empresa se crea un ambiente de inestabilidad para el resto de trabajadores por lo que no se sienten como parte de la empresa lo que puede llevar a un bajo desempeño laboral.
Causa	* Falta de incentivos y pertenencia a la empresa.
Efecto	* Pérdida económica en constantes capacitaciones. * Fuga de información y talento humano.
Comentario	Uno de los problemas en las empresas es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.
Recomendación	Se recomienda a:
Gerente	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar una política de inducción y contratación del personal• Seleccionar un administrador del personal para evitar un buen manejo del personal.
Preparado por: Diana Pesántez	Fecha: 27/08/2011
Revisado por:	
María Augusta Solano de la Sala Torres	

Fecha: 28/08/2011	



Hoja de hallazgos No. 7

**Auditoría de gestión: Estación de Servicio “El Arenal”
Subcomponente: Crédito y Cobranza**

Condición	Existe Inadecuada custodia y organización en el departamento de crédito y cobranza
Criterio	De acuerdo al criterio del auditor , el departamento de crédito y cobranzas debería mantener el archivo en donde se almacenan los documentos que respaldan un crédito a una persona que se encargue de la custodia, mantenimiento el orden y limpieza
Causa	* Descuido * Falta de organización
Efecto	* Pérdida de tiempo en la búsqueda de archivos * Perdida de documentos importantes
Comentario	En el departamento de Crédito y Cobranzas de la Estación de Servicio “El Arenal”, no existe un orden en el archivo de documentos encontrándose una deficiencia en las actividades de las personas encargadas de este departamento. Con el orden adecuado de estos documentos evitaremos perdidas tanto de tiempo como la perdida de documentos que respaldan un crédito.
Recomendación	Se recomienda a:
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una política de autorizaciones para hacer uso y el manejo de los documentos del departamento. • Designar a una persona que se encargue de la limpieza, orden y mantenimiento de documentos. • Asignar recurso para la compra de archivadores e insumos de oficina para el buen manejo de documentos.
Preparado por: Diana Pesántez	Fecha: 28/08/2011
Revisado por:	
Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	
Fecha: 28/08/2011	

3.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

Informe



Cuenca, 31 de Agosto de 2011

Asunto: Carta de presentación del informe

Licenciada

Lorena Quezada

GERENTE GENERAL

Presente.

De mi consideración:

He efectuado la auditoría de gestión a la empresa Estación de Servicio “El Arenal” por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El examen se efectuó de acuerdo con las normas internacionales de auditoría y recomendaciones presentadas en los manuales incluidos en los textos más actualizados sobre Auditoría de Gestión. 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, 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. Esperando que las recomendaciones emitidas en este informe se apliquen de forma inmediata y total.

Atentamente,

Diana Pesántez

Jefe de equipo de auditoría

Auditoría de gestión a la empresa Estación de Servicio
“El Arenal”, por el periodo comprendido entre junio del
2011 a septiembre del 2011.

Estación de Servicio “El Arenal”

Índice

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 de los departamentos de Cartera y Recursos Humanos.	

CAPÍTULO I

Enfoque de auditoría

Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al área de crédito y cobranzas, al área de recursos humanos y a la Planificación estratégica, para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, los que permitirán determinar falencias e identificar oportunidades de mejora con la finalidad de ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz a través de la aplicación de indicadores de gestión que contribuyan a generar una propuesta de mejoramiento e innovación.

Objetivos específicos:

- Comprobar si existe un control interno sobre el área de crédito y cobranzas con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas de estas.
- Establecer si existe un proceso completo de las transacciones de la cuenta crédito y cobranzas.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen para el manejo de créditos.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en las áreas analizadas mediante la entrega de un informe de auditoría.

Alcance

Se realizará una auditoría parcial enfocada a las áreas de recursos humanos, Planificación estratégica y Crédito y Cobranzas durante el período comprendido entre el 1ro de enero y el 31 de diciembre del 2010.

Componente: Estación de Servicio “El Arenal”

Subcomponente: Planificación estratégica

Subcomponente: Recursos Humanos

Subcomponente: Crédito y cobranzas

CAPITULO II

Información de la entidad

Conocimiento general de la empresa

Antecedentes históricos de la Estación de Servicio “El Arenal”

La Estación de Servicio “El Arenal”, es una empresa privada. Se trata de una empresa comercial, ya que es una unidad simple organizada, caracterizada jurídicamente de base familiar, de unidad técnico-económica; dedicada a la distribución de combustibles (Diesel Premium, Gasolina Extra, Gasolina Super) ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Av. De Las Américas y Camino Viejo a Baños, con una muy buena infraestructura amplia, dando comodidad a los clientes para poder ubicarse con sus vehículos para la compra de los mismos.

Es una empresa constituida con capital privado de hermanos; cuyas actividades ya para la venta se inició desde el 19 de Febrero del 2005. Su propietaria y gerente es la Lic. Lorena Eugenia Quezada Quezada; el cual no se ha visto modificado durante estos seis años de funcionamiento. A partir de esa fecha la estación comenzó su existencia legal con las obligaciones, atribuciones, funciones, independencia financiera que le exige la ley para la cual fue creada.

La Estación de Servicio “El Arenal” es una empresa franquiciada, que recibe asistencia comercial, financiera, administrativa y de promociones por parte de la comercializadora nacional Petróleos & Servicios, quien se mantiene como intermediaria hasta el momento para la distribución del combustible en nuestra estación, el objetivo de este franquiciante es prestar su nombre o marca para que las estaciones afiliadas a su red tengan mayor facilidad en el ingreso y captación del mercado donde estas ofrecen sus combustibles; por esta razón la Estación de Servicio “El Arenal” ha optado por afiliarse a esta comercializadora ya que fue la que mayor ventajas le ofreció, a su vez nos ayuda con lo que son:

- ✚ Permisos
- ✚ Pólizas
- ✚ Seguros tanto del combustible como de la Estación de Servicio
- ✚ Entrega de uniformes para el personal

- ✚ Mantenimiento de pintura y arreglo de la gasolinera
- ✚ Cursos de capacitación para el personal
- ✚ Arreglo de inconvenientes en la planta de Petrocomercial al momento del despacho de combustible.

Durante estos seis años de funcionamiento la empresa ha incrementado sus volúmenes de ventas paulatinamente, alcanzando en la actualidad un promedio mensual de 370.000 galones mensuales, convirtiéndose en la estación de mayor crecimiento en ventas dentro de la ciudad de Cuenca.

Para la prestación del servicio a sus clientes, la estación en sus inicios estaba integrada por 9 personas. Consciente del incremento del mercado y sus limitaciones que presentaba la estación, se ha visto en la necesidad de ir incrementando el personal más o menos en un 100% con el propósito de mantener y dar un mejor servicio a sus clientes.

Organismos que regulan el funcionamiento de la empresa

Su vida jurídica institucional está regulada por las siguientes disposiciones legales reglamentarias:

- ✓ Servicio de Rentas Internas. (SRI)
- ✓ Ministerio de recursos naturales no renovables
- ✓ Benemérito Cuerpo de Bomberos (Cuenca)
- ✓ Municipalidad de Cuenca
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES)
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales
- ✓ Ministerio de Salud Pública
- ✓ Municipalidad de Cuenca.
- ✓ Reglamento interno de la Estación de Servicio “El Arenal”

Base Legal de la Empresa

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, República del Ecuador, a los diecinueve días del mes de enero del dos mil cuatro, ante el Notario Público comparecen la señora Ilumina Abigail Quezada Ramón, por sus propios derechos y como mandataria de los señores; Dra. Olga Piedad Quezada Quezada, Dra. Lola Raquel Quezada Quezada, Ing. Química Carmelina de Jesús Quezada Quezada, Dra. Sonia Alejandrina Quezada Quezada, Sr.

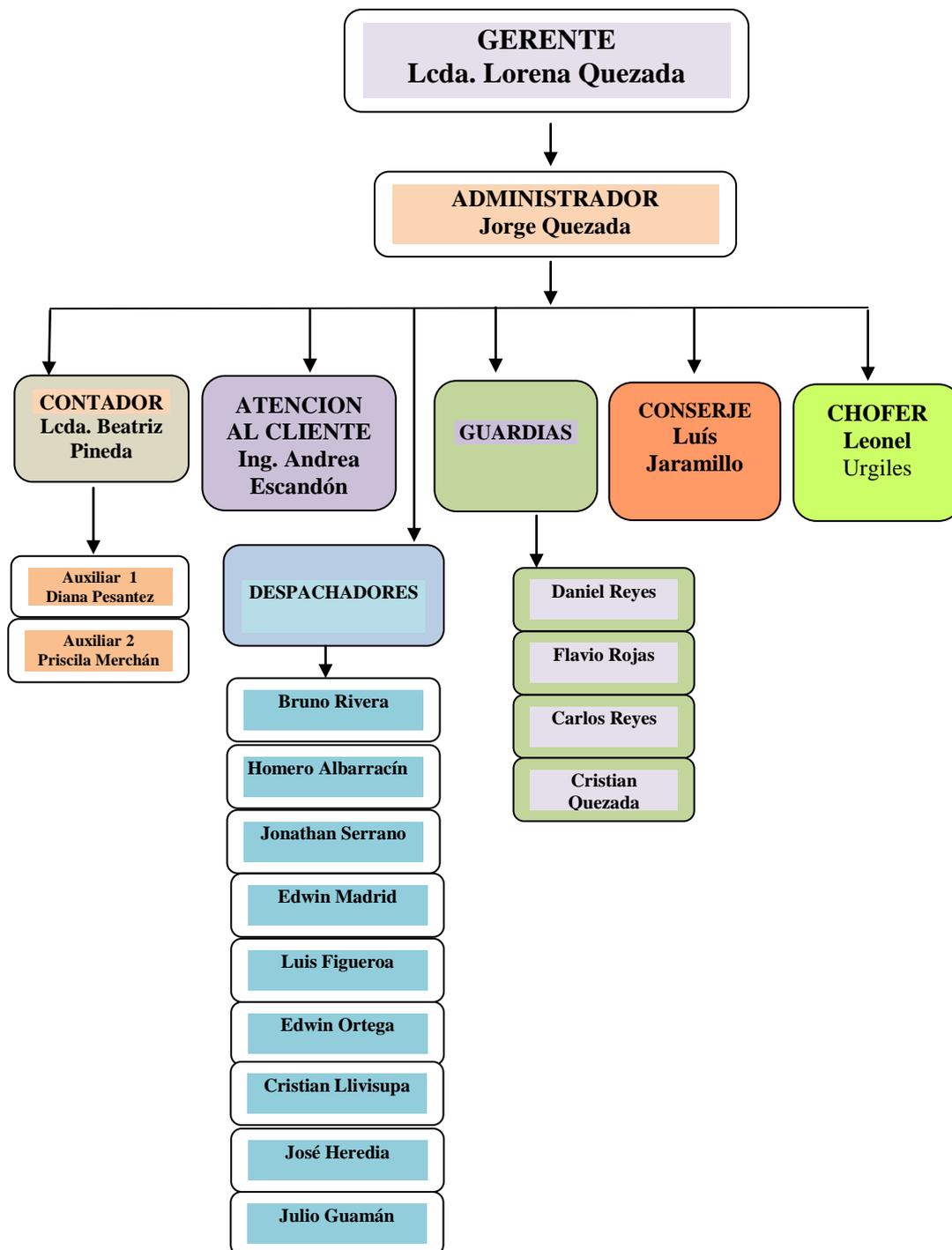
Jorge Eduardo Quezada Quezada, Lcda. Lorena Eugenia Quezada Quezada, e Ing. Agrónoma Karla Cristina Quezada Quezada; todos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse. La presente se realizó para realizar la constitución de una SOCIEDAD DE HECHO, cuya celebración comparece en forma libre y voluntaria,

La sociedad se denomina ESTACION DE SERVICIO EL ARENAL, la cual tiene por objeto la venta de combustible al público como: gasolina extra, super y diesel; el plazo de duración de la sociedad es de cincuenta años

El ejercicio económico de la sociedad, será anual y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año, se deberá elaborar el balance general, el estado de cuenta de pérdidas y ganancias y las propuestas de distribución de utilidades los que serán presentados a consideración de la junta general. De las utilidades liquidadas y realizadas, la junta general destinará cuando menos el 50% para distribuirse entre los socios, saldo resolución unánime.

Gráfico No. 16: Organigrama Estructural presentado por la empresa
Fuente: Estación de Servicio “El Arenal”
Elaborado por: Diana Pesántez Beltrán

Organigrama estructural y funcional



Organigrama Funcional

+ Nivel Institucional

- ✓ Gerente- Propietario
- ✓ Administrador

+ Nivel Intermedio

- ✓ Contador
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Auxiliares 1 y 2

+ Nivel Operativo

- ✓ Personal de ventas (despachadores)
- ✓ Mensajero-Conserje
- ✓ Guardias
- ✓ Chofer

Objetivos de la empresa

- ✓ Obtener un mejor rendimiento
- ✓ Generar fuentes de trabajo
- ✓ Equilibrio financiero
- ✓ Eficiencia ecológica
- ✓ Calidad del producto y servicios

CAPITULO III
RESULTADOS GENERALES

INFORME DE RESULTADOS

1. Buen ambiente de trabajo entre los colaboradores de la Estación de Servicio.

Comentario:

Un buen ambiente de trabajo propicia el correcto cumplimiento de las diferentes actividades encomendadas por parte de los empleados, manifestándose en un mejor desarrollo de destrezas en el trabajo. Una de las causas para obtener un buen ambiente en el trabajo son las capacitaciones permanentes al personal y el trabajo conjunto de administración y colaboradores, obteniendo así un mejor desempeño de todos los colaboradores. Cuando una empresa crea un buen ambiente laboral no únicamente se obtiene consecuencias positivas en los empleados si no también la empresa se beneficia con el logro eficiente de sus metas y objetivos aumentando evidentemente su productividad así como también la empresa gana cada día clientes satisfechos.

Conclusiones:

Para la el logro de objetivos es necesario que la empresa brinde un buen ambiente para el desarrollo de las actividades por parte de sus empleados obteniendo la empresa una productividad eficiente.

Recomendaciones:

Al Gerente.- Fortalecer los programas de capacitación ya establecidos y elaborar un plan de seguimiento de capacitación para cada persona para así tener conocimiento y un avance de la capacitación individual del personal.

2. Riesgos de la empresa no son identificados, calificados ni evaluados.

Comentario:

Es indispensable evaluar dentro de la empresa las posibles causas y oportunas soluciones a los diferentes riesgos, ya que permitirá mitigarlos, o en el mejor de los casos, eliminarlos. La causa detrás de esto es la falta de personal idóneo para el análisis de riesgos, desdén por parte de la administración, la falta de tiempo y de control por

parte de los comités encargados. La falta de identificación de los riesgos oportunos en la empresa puede generar grandes e irrecuperables pérdidas económicas así como también incendios o afecciones al personal. La empresa debe identificar todos los riesgos posibles que impidan o afecten la ejecución de los objetivos, con dicha información oportuna podremos tomar decisiones que nos ayuden a evitar, mitigar, transferir y dar una respuesta a los riesgos evitando pérdidas o peligros en la empresa, siendo necesaria la planificación de planes de contingencia que nos ayuden en la soluciones de futuros problemas.

Conclusiones:

La identificación, calificación y evaluación a los riesgos es necesaria en la empresa para la toma de decisiones y así evitar pérdidas económicas o peligros que afecten a la empresa.

Recomendaciones:

AL Gerente: elaborar una matriz de riesgos para identificar y definir las características de los riesgos, Implementar planes de contingencias a los posibles riesgos identificados. Así como también elaborar planes de tratamiento, monitoreo y seguimiento de los riesgos.

3. Filosofía de alta dirección.

Comentario:

En la empresa al desarrollar una planificación estratégica que cumpla con todos los parámetros establecidos por filosofías de alta dirección, permitirá un desarrollo eficiente de las actividades y un cabal cumplimiento a los objetivos planteados. Las causas para una buena filosofía de alta dirección es el personal idóneo para el desarrollo de la planificación estratégica, una administración comprometida con nuevas tendencias de administración dando como resultado el fiel cumplimiento de objetivos con mayores ganancias económicas. Los altos directivos de la empresa altamente capacitados y con un buen perfil profesional dan a la empresa visión, incorporan sentido, direccionalidad y estrategia en el cumplimiento de metas y objetivos. Adoptando una mirada diferente de conducir el cambio y a resolver problemas inéditos con la empresa en su entorno interno como externo.

Conclusiones:

Una buena filosofía en la alta dirección da a las empresas un valor agregado ya que se obtiene en la empresa visión, incorpora sentido, direccionalidad y estrategia en el cumplimiento de metas y objetivos.

Recomendaciones:

Al Gerente: Presentar informes oportunos en el cumplimiento de objetivos y esencialmente cumplir y hacer cumplir políticas, normas, leyes al consejo administrativo como también a trabajadores y empleados de la empresa.

4. Inexistencia de departamento de Talento Humano.**Comentario:**

Es indispensable una unidad de coordinación de talento humano, ya que si existe una sola persona encargada de varias actividades puede obviar aspectos de suma relevancia para el resto de los colaboradores. Detrás de esta falencia se encuentra esencialmente el descuido por parte de la administración, falta de tiempo para organizar el departamento, falta de recursos, dando como efecto falta de atención a necesidades de los colaboradores, falta de responsabilidad con la empresa, etc. La implementación de una Unidad de Recursos Humanos da a las empresas la posibilidad de planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades para los empleados, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Conclusiones:

Es necesario dentro de la empresa contar con una Unidad de Recursos Humanos que ayude al manejo, organización, desarrollo y coordinación de las actividades de los empleados.

Recomendaciones:

Al gerente: Implantar un departamento de Recursos humanos que sea capaz de manejar personal altamente calificado e implantar políticas que definan cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

5. Cumplimiento a la normativa vigente con respecto a la coordinación del personal

Comentario:

En la Estación de Servicio “El Arenal” se da un cabal cumplimiento a la normativa vigente con respecto a la coordinación del personal, lo cual está en concordancia con el criterio de la auditora, el cual señala que ir a la par con la normativa legal de nuestro país obvia problemas con las distintas instituciones que regulan la Estación de Servicio. La empresa cumple con la normativa vigente a causa de una administración precavida y conocedora de las normas dando como efecto primordial contar con personal satisfecho. La responsabilidad de la empresa va más allá de generar dinero tiene una responsabilidad fundamental para con la sociedad, el cumplimiento de leyes y normas vigentes tiene un costo, pero sus beneficios son grandes ya que la empresa evitará trámites o una mala fama en el mercado.

Conclusiones:

El fiel cumplimiento de las normas vigentes en el país con respecto al personal es muy importante para las empresas ya que obtienen personal satisfecho y la empresa evita problemas con las distintas instituciones reguladoras.

Recomendaciones:

Al gerente: Mantener y no descuidar el fiel cumplimiento de las leyes y de las normativas vigentes.

6. Rotación de personal de manera excesiva.

Comentario:

Al existir mucha rotación en la empresa se crea un ambiente de inestabilidad para el resto de trabajadores por lo que no se sienten como parte de la empresa lo que puede llevar a un bajo desempeño laboral. La Falta de incentivos y pertenencia a la empresa es una de las causas de la rotación del personal obteniendo como resultado pérdidas económicas en constantes capacitaciones y la Fuga de información y talento humano. Uno de los problemas en las empresas es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Conclusiones:

Uno de los problemas en la empresa es la rotación frecuente del personal afectando gravemente a la economía de la empresa y la consecución de objetivos es por ello que una buena capacitación y administración evitará molestias futuras.

Recomendaciones:

Al gerente: Elaborar una política de inducción y contratación del personal y también Seleccionar un administrador del personal para evitar un mal manejo del personal.

7. Inadecuada custodia y organización en el departamento de crédito y cobranzas**Comentario:**

Existe inadecuada custodia y organización en el departamento de crédito y cobranzas, lo que contradice el criterio del auditor el que señala que dicho departamento debería contar con un sistema ordenado de archivo al mismo tiempo que debería destinarse a una persona que se encargue de la custodia, mantenimiento, orden y limpieza. Detrás de esta falencia se podría señalar aspectos como el simple descuido y la falta de organización, todo lo cual trae consigo una pérdida de tiempo en la búsqueda de archivos, la posibilidad de pérdida de documentos importantes y, finalmente, la ineficiencia en los cobros.

Conclusión:

La inadecuada custodia y organización en el departamento de crédito y cobranzas trae consigo la ineficiencia en los cobros.

Recomendaciones:

Al Gerente: Elaborar una política de autorizaciones para hacer uso y el manejo de los documentos del departamento; designar a una persona que se encargue de la limpieza, orden y mantenimiento de documentos y asignar recursos para la compra de archivadores e insumos de oficina para el buen manejo de documentos.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Las conclusiones generales son:

1. La necesidad de elaborar un marco teórico que ofrezca las pautas conceptuales con que se desenvolverá el trabajo de campo, sin él se podría degenerar en el uso ambiguo de ciertos términos y el trabajo podría ser malinterpretado, tanto por los funcionarios de la entidad a quien irá dirigido el informe, como por los futuros investigadores que tomen mi trabajo como fuente de consulta. La aplicación práctica de los conceptos analizados en el Marco teórico- conceptual de esta investigación permite constatar la necesidad de que toda investigación (para adquirir el rango de “académica” o “científica”), contenga un marco teórico que establezca y delimite los términos que serán utilizados en el transcurso de la misma, pues sin ello, podría darse una brecha entre las ideas y conceptos que queremos transmitir y las palabras con que representamos tales ideas, todo lo cual conllevaría a una confusión desmerecedora un todo trabajo que se pretende científico.
2. En la realización de esta auditoría de gestión se ha constatado la necesidad de hacer uso, no únicamente de todas aquellas herramientas recomendadas por los manuales que abordan la cuestión (técnicas, indicadores, marcas de auditoría, papeles de trabajo, etc.), sino además de emplear la creatividad y el sentido crítico para dar con aquellos aspectos que se pueden escapar a una observación demasiado metódica.
3. Una auditoría de gestión que satisfaga los intereses de la entidad que la contrata requiere por parte de los auditores que, en la fase inicial, se involucren completamente en el quehacer diario de la entidad, convirtiéndose en cierta forma en un receptáculo de toda aquella información que por lo general no se encuentra en documentos, tablas o indicadores, sino que sólo puede ser percibida en el vivir diario de la empresa.
4. Cada una de las fases de la auditoría de gestión deben irse cumpliendo satisfactoriamente pues solamente así se puede permitir el cumplimiento de las fases subsiguientes. Sin embargo, no hay que desdeñar la posibilidad de revisar o reconsiderar lo analizado en las etapas previas a la etapa en que nos encontramos en tal o cual momento de la auditoría.
5. El esquema de contenidos que la UTPPL recomienda seguir a sus egresados faculta a los investigadores a que sigan un recorrido investigativo lógico y les evita el que tengan que perder tiempo determinando tal o cual metodología de investigación.

Con respecto a las conclusiones derivadas de la Auditoría de Gestión efectuada a la empresa Estación de Servicio “El Arenal” se señalan las siguientes:

6. Para que una empresa alcance los objetivos planeados es necesario un buen ambiente para el desarrollo de las actividades, pues con ello se logra una productividad eficiente, además de que se propicia el correcto cumplimiento de las diferentes actividades encomendadas por parte de los empleados. Cuando una empresa crea un buen ambiente laboral no únicamente se obtiene consecuencias positivas en los empleados si no también la empresa se beneficia con el logro eficiente de sus metas y objetivos aumentando evidentemente su productividad y obteniendo con ello clientes satisfechos.
7. La identificación, calificación y evaluación a los riesgos son acciones necesarias para la toma de decisiones y para evitar pérdidas económicas o peligros que afecten a la empresa. Vale reiterar que el no identificar oportunamente los riesgos oportunos conlleva a grandes e irrecuperables pérdidas económicas así como también incendios o afecciones al personal.
8. El diseño e implementación de una planificación estratégica que cumpla con todos los parámetros establecidos por filosofías de alta dirección, permitirá un desarrollo eficiente de las actividades y un cabal cumplimiento a los objetivos planteados. Una buena filosofía en la alta dirección da a las empresas un valor agregado ya que se obtiene en la empresa visión, se incorpora sentido, direccionalidad y estrategias en el cumplimiento de metas y objetivos.
9. La rotación excesiva del personal afecta gravemente a la economía de la empresa, así como a la consecución de objetivos; además se crea un ambiente de inestabilidad para el resto de trabajadores, quienes terminan por no sentirse como parte de la empresa lo que lleva a un bajo desempeño laboral. La Auditoría de Gestión realizada a la Estación de Servicio "El Arenal" detectó que la falta de incentivos es una de las causas de la rotación del personal, y que conlleva a pérdidas económicas en constantes capacitaciones y la fuga de información y talento humano.
10. Una inadecuada custodia y organización en el departamento de crédito y cobranzas puede traer consigo la ineficiencia en los cobros. La auditoría de Gestión efectuada develó que detrás de esta falencia se encuentran aspectos como el simple descuido y la falta de organización, todo lo cual trae consigo una pérdida de tiempo en la búsqueda de archivos, la posibilidad de pérdida de documentos importantes y, finalmente, la ineficiencia en los cobros.

Recomendaciones

Cada una de las siguientes recomendaciones está estrechamente relacionada con las conclusiones descritas en el acápite anterior:

1. A la UTPL, que fije como regla para todas las investigaciones posteriores, la realización de un marco teórico.
2. Para quienes ejecuten auditorías de gestión, es recomendable hacer uso de aquellas aptitudes personales como la creatividad o el sentido crítico.
3. A los estudiantes de auditoría de gestión y a todos los que ejercen la profesión, se recomienda involucrarse profundamente con el quehacer diario de la empresa o entidad auditada.
4. Cumplir a cabalidad cada una de las fases del proceso de auditoría de gestión y regresar a las etapas precedentes en caso de que ello sea necesario
5. Consolidar por parte de la UTPL, la metodología que emplea en los diseños de los proyectos de investigación, afianzando el uso de un esquema de tesis que debe ser seguido por los aspirantes a alcanzar el título profesional.
6. Se recomienda a la Gerente de la Estación de Servicio "El Arenal" fortalecer los programas de capacitación ya establecidos y elaborar un plan de seguimiento de capacitación para cada persona para así tener conocimiento y un avance de la capacitación individual del personal.
7. Se sugiere a la Gerente de la Estación de Servicio, elaborar una matriz de riesgos para identificar y definir las características de los riesgos, Implementar planes de contingencias a los posibles riesgos identificados. Así como también elaborar planes de tratamiento, monitoreo y seguimiento de los riesgos.
8. Se recomienda a la Gerente presentar informes oportunos en el cumplimiento de objetivos y esencialmente cumplir y hacer cumplir políticas, normas, leyes al consejo administrativo como también a trabajadores y empleados de la empresa.
9. Así mismo, se recomienda a la Gerente, elaborar una política de inducción y contratación del personal y también seleccionar un administrador del personal para asegurar un buen manejo del personal.
10. Finalmente, se recomienda a la Gerente, elaborar una política de autorizaciones para el manejo de los documentos del departamento; designar a una persona que se encargue de la limpieza, orden y mantenimiento de documentos y asignar recursos para la compra de archivadores e insumos de oficina para el buen manejo de los documentos.

Bibliografía

- Alquichides Fajardo, E. A. (s.f.). *Scribd.com*. Recuperado el 28 de Junio de 2011, de El proceso de auditoría: <http://es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria>
- Badillo, J. (2007). *Guía de Auditoría de Gestión de Calidad*. Quito: Norma.
- Cuba Industria. (2009). *Cuba Industria*. Recuperado el 16 de Octubre de 2011, de www.cubaindustria.cu
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa* (Primera ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Gallart Molina, Y. (2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2011, de Auditoría de gestión para el área financiera de la empresa eléctrica: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>
- Gómez López, R. (2005). *Eumed*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2011, de Generalidades en la Auditoría: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/rgl-geaud/1m.htm>
- González Peralo, R. (29 de Diciembre de 2006). *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 5 de Junio de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>
- Jiménez, J. (2008). *www.elvalordelosvalores.com*. Recuperado el 15 de Agosto de 2011, de <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- Lefcovich, M. (Abril de 2006). *Gestiopolis*. Recuperado el 3 de Agosto de 2011, de Auditoría Interna: Un enfoque sistémico y de mejora continua: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefco.htm>
- Meigs, W. (1983). *Principios de Auditoría*. Madrid: Diana.
- Oficina Nacional de Auditoría. (1998). *Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión*. La Habana: Oficina Nacional de Auditoría.
- Pérez Jaramillo, C. (2003). *Curso Índices de Gestión*. Bogotá: McGraw Hill.
- Proyecto de Responsabilidad y Anticorrupcion en las Américas. (3 de Marzo de 2005). *estatico.buenosaires*. Recuperado el 15 de Junio de 2011, de Manual de procedimientos de Auditoría de Gestión de empresas y sociedades del Estado:

http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/sindicatura/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf

- Rincón Bermúdez, R. D. (1999). *Los indicadores de gestión organizacional*. México D.F.: Norma.
- Universidad de Buenos Aires. (2007). *Manual de procedimientos de Auditoría Interna*. Recuperado el 23 de Octubre de 2011, de <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>
- Universidad del Cauca. (1998). *unicauca.edu*. Recuperado el 16 de Julio de 2011, de Normas internacionales de Auditoría: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/planeacion.htm>
- Vásquez, V. (1998). *Organización Aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.

ANEXOS

Disuelto



**NOTARIA SEGUNDA
DEL CANTON PAUTE**

Dr. Hernán Martínez Bustamante

Tel. Notaría 251083

Domicilio 853 247

Primera

COPIA

DE LA ESCRITURA DE: Constitución de una Sociedad de Hecho
OTORGADO EL: 19 de Enero del 2004
POR: Theresa Abigail Amador Racion y otros
A FAVOR DE:

\$ 600=

AZUAY - PAUTE - ECUADOR

Copia de la Escritura de Constitución de la Sociedad de Hecho

Fuente: Estación de Servicio "El Arenal"



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL

Marzo 22 del 2005 06:21

QUEZADA QUEZADA LORENA EUGENIA

QUEZADA QUEZADA LORENA EUGENIA

AVISO DE ENTRADA		
Número de la novedad	415222	Fecha de reporte: 2005-03-22
Empleador:	QUEZADA QUEZADA LORENA EUGENIA	
Ruc:	0103326070001	
Sucursal:	AGROSERVICIOS	0001
R: 3 : 06		
añiliado:	ESCONDON ESCANDON ANDREA GENOVEVA	
Cédula:	0102324084	
Dirección:	JOSE DE LA CUADRA Y ERNESTO NOBOA 1-21	
Fecha de entrada:	2005-03-21	
Fecha de registro:	2005-03-21	
Relación de trabajo:	08: CODIGO DEL TRABAJO - CT	
Actividad Sectorial:	0806000002 : AUXILIAR O AYUDANTE DE CONTABILIDAD 2 (CON TITULO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD Y 2 AÑOS DE EXPERIENCIA)	
Actividad:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	
Sueldo:	166.96	
Aportación Normal:	20.5 %	
Aporta al IECE:	0.5 %	
Aporta al SECAP:	0.5 %	
 Firma del afiliado		
 Firma del Representante Legal		

Ejemplo de Aviso de Entrada

Fuente: Estación de Servicio "El Arenal"

En la ciudad de Paute, provincia del Azuay, República del Ecuador, a los diecinueve días del mes de Enero del dos mil cuatro, ante mi Doctor Hernán Martínez Bustamante, Notario Público Segundo de este cantón, comparece la señora ILLUMINA ABIGAIL QUEZADA RAMON, por sus propios derechos y como mandataria de los señores: Doctora OLGA PIEDAD QUEZADA QUEZADA, Doctora LOLA RAQUEL QUEZADA QUEZADA, Ingeniera Química CARMELINA DE JESUS QUEZADA QUEZADA, Doctora SONIA ALEJANDRINA QUEZADA QUEZADA, Señor JORGE EDUARDO QUEZADA QUEZADA, Licenciada LORENA EUGENIA QUEZADA QUEZADA e Ingeniera Agronoma KARLA CRISTINA QUEZADA QUEZADA, conforme el poder que se agrega como habilitante, ecuatorianas, mayores de edad, de estado civil viuda, divorciada, casada, divorciada, casada, divorciado, divorciado y soltera respectivamente, domiciliadas en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, de transito en este lugar, personas capaces para todo acto o contrato, a quienes de conocerles: doy fe.- Bien instruidos del objeto y resultados legales de la presente escritura de CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD DE HECHO, a cuya celebración comparece en forma libre y voluntaria y con la capacidad civil necesaria en Derecho, exponen los comparecientes se eleve a escritura pública, la minuta que se me presenta, la misma que copiada literalmente es del tenor siguiente: "MINUTA.- SEÑOR NOTARIO: En el Registro de Escrituras Públicas a su cargo, sírvase hacer constar una de CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD DE HECHO, de conformidad con las siguientes cláusulas: PRIMERA: INTERVINIENTES: Comparecen a la celebración de la presente escritura, la señora ILLUMINA ABIGAIL QUEZADA RAMON, por sus propios derechos y como mandatario de los señores: Doctora OLGA PIEDAD QUEZADA QUEZADA, Doctora LOLA RAQUEL QUEZADA QUEZADA, Ingeniera Química CARMELINA DE JESUS QUEZADA QUEZADA, Doctora SONIA ALEJANDRINA QUEZADA QUEZADA, Señor JORGE EDUARDO QUEZADA QUEZADA, Licenciada LORENA EUGENIA QUEZADA QUEZADA e ingeniera Agronoma KARLA CRISTINA QUEZADA QUEZADA, conforme el poder que se agrega como habilitante, ecuatorianas, mayores de edad, de estado civil viuda, divorciada, casada, divorciada, casada, divorciado, divorciado y soltera respectivamente, domiciliadas en este cantón, legalmente capaces para obligarse y contratar.- SEGUNDA: DECLARACION DE VOLUNTAD.- La compareciente manifiesta que su voluntad y la de sus apoderados, constituir como en efecto constituyen, por el presente contrato, una sociedad de hecho que en su vida jurídica se regirá, por la ley ecuatoriana y por el siguiente estatuto social.- TERCERA: ESTATUTO SOCIAL DE LA ESTACION DE SERVICIO EL ARENAL.- CAPITULO PRIMERO.- NOMBRE, OBJETO SOCIAL, DOMICILIO Y PLAZO.- Artículo 1.- NOMBRE.- La Sociedad se denomina ESTACION DE SERVICIO EL ARENAL, la cual es de

Detalle de la Constitución de la Sociedad de Hecho

Fuente: Estación de Servicio "El Arenal"



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0103326070001

APELLIDOS Y NOMBRES: QUEZADA QUEZADA LORENA EUGENIA

NOMBRE COMERCIAL: ESTACION DE SERVICIO EL ARENAL

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI

FEC. NACIMIENTO: 14/12/1972 FEC. ACTUALIZACION: 19/12/2007

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 26/01/2001

FEC. INSCRIPCION: 26/01/2001

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLE.

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN SEBASTIAN Calle: AV. TRES DE NOVIEMBRE
Número: 2-12 Intersección: ROBERTO AGUILAR Referencia: A UNA CUADRA DE LA PLAZA DEL
OTORONGO Teléfono: 097831856

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * ANEXO TRANSACCIONAL
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

ABIERTOS: 1

JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY

CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: KPUC151107

Lugar de emisión: CUENCA AV. 12 DE ABRIL Y FRANCISCO TALBOT, ESQ.

Fecha y hora: 19/12/2007 11:12:32



Copia del R.U.C

Fuente: Estación de Servicio "El Arenal"