



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER
EN: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA
OPERATIVA DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE
RIOBAMBA DURANTE EL AÑO 2010.” PROPUESTA
ALTERNATIVA

AUTOR: Francisca Fernanda Guerrero Chávez

TUTOR: Magíster Wilson Saltos

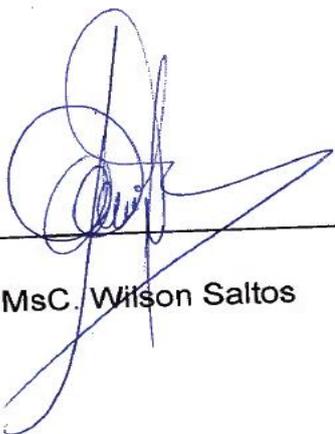
Riobamba-Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Tutor, Certifico que el presente trabajo de grado titulado “Auditoría de Gestión para medir la Eficiencia Operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba durante el año 2010”, previo a la graduación de Magíster en CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, de la señorita Francisca Fernanda Guerrero, ha sido revisado minuciosamente, quedando autorizado para su respectiva defensa y graduación.

Riobamba, julio del 2015



MsC. Wilson Saltos

AUTORÍA

Yo, Francisca Fernanda Guerrero, soy responsable de las ideas doctrinas y resultados expuestos en este trabajo de Tesis y el patrimonio intelectual de la Tesis de Grado pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature reads "Francisca Guerrero Ch.".

Francisca Fernanda Guerrero Chávez

AGRADECIMIENTO

Ante todo a Dios Todopoderoso, por darme la vida para lograr esta meta anhelada después de tantos esfuerzos.

A la Universidad Nacional de Chimborazo, en especial el Instituto de Posgrado por ayudarme en mi formación profesional y permitirme ser parte de una generación de personas productivas para el país.

Un especial agradecimiento al Ing. Wilson Saltos quien me ha orientado en todo momento durante la elaboración y culminación de este trabajo investigativo, por su tiempo compartido y por su gran amistad.

A la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba por la apertura para la realización del presente trabajo, a todos y todas quienes de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este trabajo, agradezco de forma sincera y valiosa su colaboración.

Francisca

DEDICATORIA

Al ser más especial de todos, a ti mi amado Señor, porque hiciste realidad este sueño, por todo el amor con el que día a día me rodeas y porque siempre me sostienes en tus manos.

A mis hijos Adrianito y Francisco, quienes son el pilar fundamental de mi vida, porque son quienes me llenan de amor sincero, gracias por existir en mi vida les amo.

A mis padres por el amor, el apoyo, los consejos y la confianza que depositaron en mí. Gracias porque siempre aunque lejos han estado a mi lado. A mis hermanos por estar siempre pendientes de mí y brindándome su aliento.

A mi abuelita Fanny por su apoyo y ayuda incondicional en momentos difíciles, por haberme brindado persistentemente su amor inexplicable para mi superación personal.

Francisca

ÍNDICE GENERAL

	pág
Contenido	
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	
¡Error! Marcador no definido.	
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I	1
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	1
1.2.1 Fundamentación Filosófica	1
1.2.2 Fundamentación Epistemológica	2
1.2.3 Fundamentación Axiológica	2
1.2.4 Fundamentación Legal	2
1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	3
1.3.1 La Auditoría de Gestión	6
1.3.2 Flujograma de la Auditoría de Gestión	7
1.3.3 Objetivo de la Auditoría de Gestión	8
1.3.4 Importancia	8
1.3.5 Aplicaciones	8
1.3.6 Fases de la Auditoría de Gestión	9

1.3.6.1	Fase I: Conocimiento Preliminar	9
1.3.6.2	Fase II: Planificación	9
1.3.6.3	Fase III: Ejecución	10
1.3.6.4	Fase IV: Comunicación de Resultados	11
1.3.7	El Control Interno	11
1.3.7.1	Sistemas de Control Interno	12
1.3.7.2	Normas y Técnicas de Control Interno	12
1.3.8	Riesgos de Auditoría	12
1.3.9	Indicadores	13
1.3.10	Hallazgos	14
1.3.10.1	Componentes del hallazgo	14
1.3.11	Informe final	15
1.3.12	La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	16
1.3.12.1	Antecedentes Generales	16
1.3.12.2	Historia de creación de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	16
1.3.10.2.1	Estructura Orgánica de la Sociedad Comercial	17
1.3.13	Misión	17
1.3.14	Visión y Estrategia	18
1.3.15	Perspectivas	18
1.3.16	Técnicas de Medición a la Gestión y Eficiencia Operacional Aplicable a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba Mediante Auditoría	18
1.3.16.1	El conocimiento y la habilidad de los empleados	19
1.3.16.2	La tecnología y los equipos	20
1.3.16.3	Los procedimientos y los estándares	20
1.3.16.4	La innovación	20
1.3.16.5	El benchmarking	20
1.3.17	FODA de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	21
1.3.17.1	Análisis de la Matriz FODA de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	21
1.3.17.2	Escenarios	21
1.3.17.3	La estrategia	22
1.3.17.3.1	Directrices estratégicas	22
1.3.17.3.2	Directrices operativas y de gestión	22

1.3.17.4	Objetivos que persigue la Eficiencia en Gestión	22
1.3.17.5	Características de la Eficiencia en Gestión	23
1.3.17.5.1	Relevancia del contenido	23
1.3.17.5.2	Oportunidad	23
1.3.17.5.3	Actualización	23
1.3.17.5.4	Accesibilidad	23
1.3.18	Normas para alcanzar la eficiencia en gestión	24
1.3.18.1	Ambiente de Control	24
1.3.18.2	Actividades de Control	24
1.3.18.3	Información y Comunicación	25
1.3.18.4	Supervisión y seguimiento del Sistema de Control	25
1.3.19	Indicadores Estratégicos	25
1.3.19.1	Definición de Indicadores	26
1.3.19.2	Indicadores de Gestión y su relación con la Sociedad Comercial	26
1.3.19.2.1	Indicadores de Cumplimiento	27
1.3.19.2.2	Indicadores de Evaluación	27
1.3.19.2.3	Indicadores de Eficacia	27
1.3.17.2.4	Indicadores de Gestión	27
1.3.20	Proceso de diagnóstico a la gestión de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba para medir la eficiencia operativa en el año 2010	27
1.3.20.1	Diagnostico	27
1.3.20.2	Procedimientos y Técnicas de Control a la Gestión	28
1.3.20.3	Las técnicas verbales o testimoniales	28
1.3.20.3.1	Entrevista	29
1.3.20.3.2	Encuestas y Cuestionarios	29
1.3.20.4	Documentales	29
1.3.20.4.1	Comprobación	29
1.3.20.4.2	Confirmación	29
1.3.20.5	Físicas	30
1.3.20.5.1	Inspección	30
1.3.20.5.2	Observación	30
1.3.20.5.3	Comparación o confrontación	30

1.3.20.5.4	Revisión selectiva	30
1.3.20.5.5	Rastreo	31
1.3.20.5.6	Analíticas	31
1.3.20.5.7	Análisis	31
1.3.20.5.8	Conciliación	31
1.3.20.5.9	Cálculo	31
1.3.20.5.10	Tabulación	32
1.3.20.5.11	Informáticas	32
1.3.21	Etapas de la Auditoría de Gestión en la Sociedad Comercial	32
1.3.22	Planificación	32
1.3.22.1	Contenidos	33
1.3.22.1.1	Estudio Preliminar	33
1.3.22.1.2	Determinación de Objetivos	34
1.3.22.1.3	Enfoque y Orientación del Examen	35
1.3.22.1.4	Planificación de Recursos	35
1.3.22.1.5	Estudio General	35
1.3.22.1.6	Análisis	35
1.3.22.1.7	Determinación de Áreas Críticas	36
1.3.22.1.8	Informe de Diagnóstico General.	36
1.3.22.2	Organización	36
1.3.22.2.1	Importancia de la Organización	36
CAPITULO II		38
2.	METODOLOGÍA	38
2.1	Tipo de Investigación	38
2.1.1	Exploratoria	38
2.1.2	Descriptiva	38
2.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.2.1	De campo	38
2.2.2	Documental	38
2.2.3	No experimental	38
2.3	POBLACIÓN	38

2.3.1	Muestra	39
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	39
2.4.1	Hipotético Deductivo	40
2.4.2	Observación Directa	40
2.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	41
2.5.1	Técnicas	41
2.5.1.1	Observación	41
2.5.1.2	Entrevista	41
2.5.1.3	Encuesta	41
2.6	INSTRUMENTOS	41
2.7	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS	41
2.8	HIPÓTESIS	42
2.8.1	Hipótesis General	42
2.8.2	Hipótesis Específicas	42
	CAPÍTULO III	44
3.	LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	44
3.1	TEMA	44
3.2	PRESENTACIÓN	44
3.3	OBJETIVOS	44
3.4	FUNDAMENTACIÓN	45
3.5	CONTENIDO	46
3.6	OPERATIVIDAD	46
	CAPÍTULO IV	50
4.	EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	50
4.1	DESARROLLO DE CONTENIDOS PARA EL EXAMEN DE AUDITORÍA	50
4.1.1	Matriz de Proceso de Diagnóstico a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	50
4.1.2	Carta de Presentación para la elaboración de la Auditoría de Gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	52
4.1.3	Programa de Auditoría	56
4.1.4	Evidencia en la Sociedad Progreso de Riobamba	60
4.1.5	Aplicación de Pruebas	61

4.2	FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS	89
4.3	HALLAZGOS	91
4.4	REVISIÓN DEL INFORME	100
4.5	PRESENTACIÓN DE INFORME	100
4.6	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	107
	CAPÍTULO V	110
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1	CONCLUSIONES	110
5.2	RECOMENDACIONES	111
	BIBLIOGRAFÍA	112
	ANEXO	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.1.1	Flujograma de la Auditoría de Gestión	7
Gráfico N.1.2	Estructura Orgánica de la Sociedad Comercial	17
Gráfico N.3.1	Eficiencia en Procesos	48
Gráfico N.4.1	Flujograma de Procesos de Diagnóstico	51
Gráfico N.4.2	Flujograma de Procesos Administrativos	67
Gráfico N.4.3	Matriz de Riesgos	97
Gráfico N.4.4	Eficiencia en la Gestión Administrativa	98
Gráfico N.4.5	Eficiencia en Control de Actividades	99
Gráfico N.4.6	Hipótesis 1	107
Gráfico N.4.7	Hipótesis 2	108
Gráfico N.4.8	Hipótesis 3	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.1.1	Matriz FODA Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	21
Tabla N.3.1	Comparación períodos 2010 – 2011 de Eficiencia en Procesos	47
Tabla N.3.2	Rangos de Calificación	47
Tabla N.4.1	Matriz de Procesos de Diagnóstico	50
Tabla N.4.2	Marcas utilizadas en la Auditoría a la Sociedad Comercial	59
Tabla N.4.3	Matriz de Riesgos	97
Tabla N.4.4	Nómina Empleados	102
Tabla N.4.5	Comprobación de la Hipótesis 1	107
Tabla N.4.6	Comprobación de la Hipótesis 2	108
Tabla N.4.7	Comprobación de la Hipótesis 3	108

RESUMEN

La ejecución de la presente Auditoría de Gestión para medir la Eficiencia Operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba durante el año 2010, se encuentra enfocada al desempeño de operaciones y actividades que durante el período mencionado ocurrieron, la finalidad principal de realizar esta evaluación se fundamenta básicamente en el análisis de la eficiencia operativa con que la sociedad comercial realiza sus operaciones. Durante el desarrollo de la auditoría se realizó un estudio minucioso a cada uno de los procesos efectuados en este período, de los cuales se determinó a través de la aplicación de técnicas de observación, confirmación, indagación y otras necesarias durante el examen, si el desarrollo de cada actividad cumple con la aplicación de estándares generales para alcanzar prácticas administrativas sanas y el cumplimiento de objetivos trazados, llegando a determinar la falta de Control Interno y procedimientos apropiados para una gestión eficaz y un buen desempeño en la sociedad Comercial Progreso de Riobamba. Se evidenció la falta de instrumentos que contribuyan como guía para generar información oportuna, confiable y que sirva de referente en la toma de decisiones siendo este un grave inconveniente, por otra parte el desconocimiento de normas, procesos y reglamentos han llevado entre otras cosas a un manejo administrativo inapropiado, al identificar estas debilidades las sugerencias se formularon de acuerdo a cada hallazgo detectado. El informe de auditoría fue elaborado de forma clara y sencilla, emitiendo recomendaciones puntuales que aporten al manejo eficiente de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, estas fueron elaboradas en base a las necesidades urgentes que presenta el dotar de algunas herramientas de Control y proveer de una guía de procesos a través de la elaboración de un Manual propuesto para tal efecto.

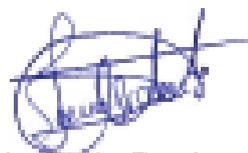
SUMMARY

The implementation of a management audit was performed in order to measure the operative efficiency of the organization, Sociedad Commercial Progreso in Riobamba during 2010, which focused on the performance of particular operations and activities during this time period. The main purpose for carrying out this evaluation is basically based on the analysis of operative efficiency with how commercial society operates.

During the development of this audit, a thorough study was conducted at each step in the process incurred during this period, of which was determined by applying observation techniques, evidence, and inquiry during testing, if the development of each activity is completed with the application of general standards in order to reach sound administrative practices and the fulfillment of set objectives, we can then determine the need for internal regulation and more appropriate procedures for efficient management and performance of Sociedad Commercial Progreso in Riobamba.

There was evidence of a lack of instruments that contribute as a guide that can generate appropriate information that is reliable and can serve as a reference in making decisions, this being a serious disadvantage, that on the other hand, the lack of standards, process, and rules have led to an increased level of inefficient administrative management, and by identifying these weaknesses, suggestions have been formulated for each of the findings in my investigation.

The audit report in a clear and simple format, that address specific recommendations, that contribute to more efficient management of the Sociedad Comercial Progreso of Riobamba, and were also developed based on urgent needs that also provide as tools of regulation as well as a guide through the development of a proposed manual for this exact purpose.



Lcda. Sonia Granizo



INTRODUCCIÓN

Si bien el Control Interno es un proceso que proporciona seguridad razonable, respecto a sí están alcanzando los objetivos de la organización, la auditoría se enfoca a evaluar los métodos, técnicas y aplicación de reglamentos que contribuyen alcanzar un eficiente control. El desarrollo de la auditoría efectuada a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba se apoya en la siguiente temática:

El Capítulo I, presenta un Marco Teórico el cual sustenta la investigación de acuerdo a reglamentos, disposiciones y normas de aplicación general en Auditoría, a más de una breve reseña de la Sociedad Comercial, sus objetivos, metas, estructura organizativa y otros aspectos de consideración para arrancar con el examen de Auditoría a la Gestión de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

El Capítulo II, plantea el Marco Metodológico con el que se desarrolló la presente investigación, los métodos, técnicas, instrumentos y demás aspectos relacionados con la temática.

El Capítulo III, presenta una Propuestas Alternativa, en la cual identifica paso a paso el diseño del presente Manual de Procesos como una herramienta que aportará en la consecución de objetivos y mejora de la eficiencia operacional, presenta además los resultados alcanzados con la aplicación del mencionado manual de procedimientos, considerado este como una herramienta de gran utilidad para la administración y la toma de decisiones.

Un IV Capítulo, pone de manifiesto el desarrollo mismo del examen de Auditoría, expone los hallazgos detectados durante el proceso de evaluación, de los cuales se destaca los acontecimientos de mayor relevancia, las posibles causas que originaron estas debilidades y los efectos que producen en la práctica diaria de actividades y desarrollo de operaciones.

Se finaliza con un V Capítulo el cual resume los sucesos en forma general, para proceder a emitir Conclusiones y Recomendaciones propias en cada caso buscando las mejores alternativas de solución, las cuales proporcionen valor

agregado a la Sociedad Comercial y alcancen de forma eficiente el cumplimiento de sus objetivos.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Luego de una revisión en el repositorio y biblioteca de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo no se ha identificado documento alguno que pueda servir como referente para la realización del presente trabajo.

Se procedió a realizar una búsqueda externa en la cual se ha podido localizar una PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO COCO, Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN OPERATIVA, AL CENTRO COMERCIAL LA PLAYA MEGASTORE, UBICAD EN LA CIUDAD DE AZOGUES, EN LA PROVINCIA DE CAÑAR AÑO 2013, Autor Páramo Lema Byron Patricio, esta investigación pertenece al repositorio de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador con sede en Cuenca.

Se puede determinar que este documento plantea la necesidad de mantener un sistema de control interno en el centro comercial, el cual mediante su aplicación contribuya en la identificación de debilidades pero sobre todo en solucionar problemas para alcanzar el correcto funcionamiento de las áreas evitando pérdidas económicas.

El presente documento sirvió como guía para identificar cada proceso a ejecutar dentro de la auditoría de gestión y la aplicación de pruebas que permitieron la identificación de las debilidades existentes en la sociedad comercial.

1.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.2.1 Fundamentación Filosófica

Según Aristizabal (2007) "La fundamentación filosófica en este estudio nace de cada una de las estructuras planteadas" para la realización de un examen de auditoría de gestión, la cual mediante la aplicación de técnicas permite determinar hechos de significación relevante para la sociedad comercial.

La importancia del desarrollo de actividades en la sociedad comercial, se sustenta en la aplicación de procesos eficientes que signifiquen el alcance de propósitos organizacionales que generen rentabilidad al que se refiere el precepto que rige el Materialismo Histórico de una sociedad económicamente capitalista.

1.2.2 Fundamentación Epistemológica

Para Aristóteles, la epistemología "es una ciencia o teoría de la ciencia. Y tiene por objeto conocer las cosas en su esencia y en sus causas

David Hume (1998) afirma que el conocimiento humano se fundamenta en impresiones sensibles e ideas, que se forman a través de los datos percibidos por los sentidos, por lo que no podemos ir más allá de los sentidos, y resulta infructuoso tratar de abarcar las ideas.

De acuerdo a lo que las escuelas epistemológicas establecen la presente investigación se encuentra dentro del Empirismo debido a que las actividades realizadas por la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, no están siendo sustentadas en base al conocimiento científico, la aplicación de procesos, actividades y funciones son desarrolladas como producto de la experiencia adquirida por parte de los accionistas y empleados.

1.2.3 Fundamentación Axiológica

La axiología es la ciencia que trata de los valores morales que norman la conducta del individuo ante la sociedad. El auditor, como parte de una sociedad, debe considerar los valores ético-morales regulados mediante esta ciencia. Entre los principios y valores del auditor tenemos: la honestidad, integridad, cumplimiento, legalidad, respeto a los demás, responsabilidad, veracidad, confiabilidad, entre otros.

La realización de la presente auditoría de gestión a la Sociedad Comercial "Progreso de Riobamba" consideró durante el desarrollo de la misma, los valores ético-morales, de ahí que la toma de decisiones deberá orientarse en aspectos técnicos, asumiendo un compromiso de cambio por parte de todos quienes conforman la sociedad comercial.

1.2.4 Fundamentación Legal

El presente trabajo se sustenta en la aplicación de las Normas de Auditoría de General Aceptación, que son las rigen el desarrollo de cada fase de auditoría, y de otras normas relativas a la ejecución del trabajo, de preparación del informe y la aplicación de principios de contabilidad de general aceptación.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para Butter (2001) las actividades que se llevan a cabo interna mente en la organización como las que son realizadas por terceros debe presentarse indicadores de gestión que nos permitan analizar de forma más objetiva y oportuna si se están consiguiendo o no los objetivos establecidos.

La implementación de herramientas debe ser fruto de un análisis de mejora de los diferentes procesos del negocio

Tanto la auditoría como la eficacia operativa son esenciales para un desempeño superior, una empresa puede superar en el desempeño a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener.

Aumentar la eficacia organizacional es parte necesaria de la administración. La eficiencia operacional se ha vuelto una preocupación constante, se logra cuando somos capaces de realizar una actividad ampliamente y generar destrezas.

Factores tales como el clima laboral, el sentido de pertenencia, la calidez en la atención y el servicio al cliente, la solución oportuna de los reclamos y la generación de un mejoramiento continuo van muy de la mano con los sistemas de evaluación.

Así, el incremento de la eficiencia operativa buscará modificar la mecánica de operación de la entidad, a fin de reducir el requerimiento de insumos y recursos aplicados. La eficacia operativa significa ejecutar actividades similares mejor que los rivales. En contraste, el posicionamiento significa ejecutar actividades diferentes de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en formas

diferentes, no solo para la ventaja competitiva sino para la sostenibilidad de esa ventaja.

El éxito de una auditoría depende de hacer bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, e integrarlas. Si no hay ajuste entre actividades no hay evaluación distintiva y hay poca sostenibilidad. La administración vuelve a ser la simple tarea de supervisar funciones independientes, y la eficacia operativa determina el desempeño relativo de la organización. Rendón (2003)

El incremento en la eficiencia operativa se podrá lograr a través de las siguientes acciones: la modificación de los procesos operativos; la modificación de la infraestructura empleada en dichos procesos; la organización y desarrollo de los recursos humanos; el mantenimiento de los activos empleados en las operaciones; y determinar de manera precisa y disponer de los recursos económicos necesarios. En este contexto la mejora de la eficiencia operativa y la racionalización de procesos se convierten en factores clave para superar la presión competitiva y optimizar los costos sin frenar la necesaria adaptación de los sistemas de la Entidad. La situación idónea para todos es conseguir más con los mismos recursos para conseguir la máxima eficiencia operativa, con beneficios directos en todos los aspectos.

Nuestro enfoque para afrontar los retos que inciden directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos se basan en: Diagnóstico, evaluación, diseño e implantación de procesos de mejora de las operaciones de la Sociedad. Para ello utilizamos técnicas de análisis de procesos que permiten detectar y cuantificar las oportunidades de mejora, optimizar los procesos y las infraestructuras, supervisar el desarrollo de la actividad y aumentar el control operativo, no es tarea fácil pero alcanzar la eficiencia operativa le permite centrar sus energías en actividades de gran valor que permitan a la sociedad destacar sobre el resto, garantizando el control con flexibilidad mediante la creación de un equilibrio óptimo. Butter (2001)

La instrumentación de los sistemas de control se dan a través de las auditorías que se aplican en las empresas dentro de un período determinado para conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, etc., como parte de la evaluación.

En el caso de existir carencia de políticas como elementos de control en las principales áreas, la insuficiencia o carencia de controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, dan lugar a la realización de una auditoría operativa para medir la eficiencia de la organización. Butter (2001)

Ante esto la auditoría de gestión implica el período objeto de examen, verificando la información relativa al desempeño institucional y revisando y elaboración informes sobre la administración de recursos. Este análisis implica también el verificar las actividades y procesos clave, evaluar los sistemas de información y control, verificar la utilización de recursos públicos o privados de conformidad a principios de eficiencia, efectividad, economía, eficacia, equidad y excelencia; así como verificar el cumplimiento de metas y objetivos y en suma evaluar la gestión.

Por su parte los objetivos que persigue la eficiencia operacional, son bien claros, el más importante es brindar a todo tipo de organización la información necesaria para utilizar esta poderosa herramienta en forma congruente con sus necesidades a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño. Butter (2001)

Existen otros objetivos bien determinados relacionados con establecer el grado en que la empresa y sus trabajadores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados, 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; verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados. Alejandro (2008)

Es importante también fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización; promover la legalidad, la economía, la eficiencia, la efectividad, la equidad y la excelencia en las organizaciones, estimulando la adhesión del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad. Esto último tendrá como resultado mejorar los niveles de productividad, competitividad y de

calidad de la entidad, consolidando y reforzando las políticas de control de calidad y productividad con una visión a largo plazo Alejandro (2008)

La importancia de la auditoría operacional se sustenta en que mediante ella se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Alejandro (2008)

1.3.1 La Auditoría de Gestión

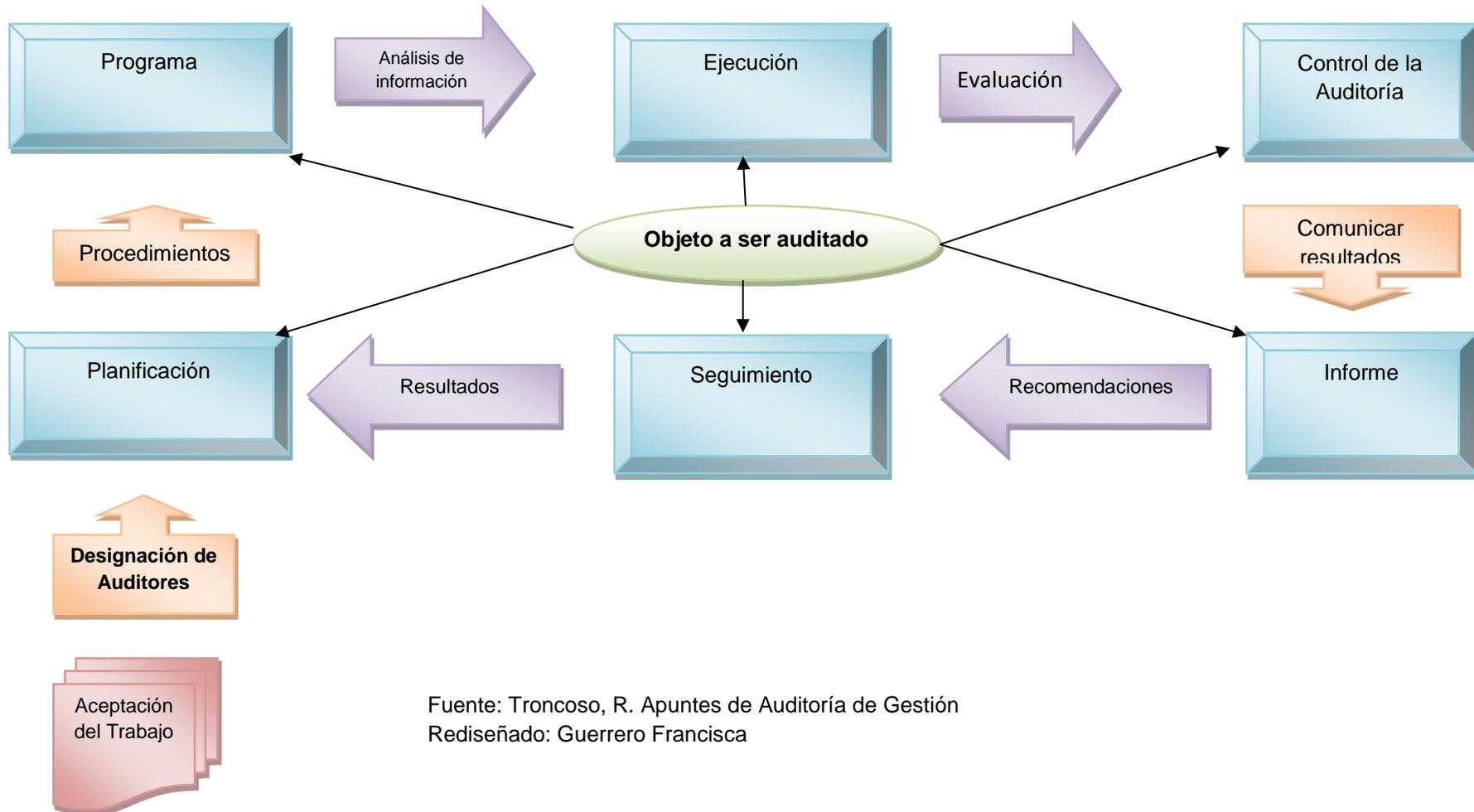
La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma. Rendón (2003)

Además de puede definir a la Auditoría de Gestión como 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 sus 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 materiales examinados. Castellanos (2009)

La Auditoría de Gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública o privada, cuyo fin es medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma económica u eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Saavedra (2006)

1.3.2 Flujoograma de Auditoría de Gestión

Gráfico N.1.1



1.3.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Dentro de los objetivos de la Auditoría de Gestión tenemos los siguientes:

- a) Establecer el grado en el que la empresa y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- b) Determinar si tales funciones de han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- c) Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- d) Determinar si se están llevando a cabo, exclusivamente, aquellos programas o actividades legalmente autorizados.
- e) Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- f) Alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiente y eficiencia, desarrollando metas y objetivos específicos y mensurables.
- g) 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.
- h) Auditar y emitir opinión sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuestos de las empresas e instituciones. Cuellar.(2003)

1.3.4 Importancia

Una responsabilidad de la auditoría de gestión es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos de ahí que su importancia se debe a que, “formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva” IMCP.,(2004) p.308

1.3.5 Aplicaciones

El campo de aplicación de la auditoría es amplio puesto que su enfoque moderno proporciona un marco teórico y metodológico para examinar la gestión realizada

por la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba. Su aplicación comprende la evaluación interna de cada proceso, la comprobación de que sus recursos están siendo correctamente utilizados y si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron puestos a disposición.

1.3.6 Fases de la Auditoría De Gestión.

1.3.6.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

El procedimiento para cumplir con los objetivos de esta fase es definir el tipo de examen, el alcance y el período correspondiente a la ejecución del examen, la Contraloría General del Estado (2010) considera que:

En esta fase por lo general se busca obtener o estructurar la siguiente información:

- Visita a las instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlas.
- Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
- Detectar las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización
- Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas.)
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

1.3.6.2 Fase II: Planificación

La segunda fase de la auditoría comprende un análisis del sistema de control interno de la organización con el objetivo de planificar y realizar las pruebas de

cumplimiento y sustantivas que evaluarán si los controles operan de forma adecuada y cumplen con los objetivos y requisitos del negocio. (Gómez, 2003)

Según (Contraloría General del Estado, 2001), “Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar.” (pág. 153).

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación del Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario preparan un Memorando de Planificación
- Elaboración de programas detallados y flexibles confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología)

1.3.6.3 Fase III: Ejecución

Según la Norma Internacional de Auditoría (2010), “El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización”

En esta fase la evaluación al control interno se enfoca en:

- Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse.
- Preparación de los papeles de trabajo
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.

- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

1.3.6.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

Esta es la última fase de la auditoría, en ella se resumen los resultados más significativos obtenidos en las etapas anteriores.

Estos son los insumos para elaborar el informe de auditoría con el cual se comunicará a la alta dirección y a los demás interesados, las observaciones y conclusiones sobre las características de seguridad, calidad y confiabilidad de la información y de los recursos tecnológicos y humanos que intervienen en las actividades de control de los procesos de negocio y sistemas de información (Gómez, 2003)

“En esta fase, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos.... Pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada”. (Contraloría General del Estado, 2001)

1.3.7 El Control Interno

Para Cepeda, (1997) p.513, expresa que el control Interno comprende “el plan de la organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, eficacia, y efectividad en las operaciones, estimula la observación de las políticas prescrita e impulsa el cumplimiento de las metas y objetivos programados”; ya que el control interno es una responsabilidad de todos los integrantes de la organización.

1.3.7.1 Sistemas de Control Interno

Las actividades de control se dan en toda organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

1.3.7.2 Normas y Técnicas de Control Interno

Un examen de control interno comprende la aplicación de normas de control sólido y efectivo al interior de la Sociedad, constituye responsabilidad de los niveles de dirección. La combinación de estas normas establece el contexto requerido para un control interno apropiado.

1.3.8 Riesgos de Auditoría

Los resultados de la Auditoría pueden no estar exentas de errores y omisiones de importantes significación que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso (Guilarte 2007)

En este tipo de Auditoría tenemos se debe identificar tres tipos del riesgo.

- a) **Riesgo inherente:** Ocurren errores importantes generados por las características de las empresas u organismos.
- b) **Riesgo de control:** De que el sistema de control interno no prevenga o corrija los errores.
- c) **Riesgo de detección:** Que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

Para evaluar la existencia o no de riesgo de Auditoría de gestión son necesarias las consideraciones siguientes:

Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.

Considerar si es necesario el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia.

Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados. (Guilarte 2007)

1.3.9 Indicadores

Según Camejo (2012) los indicadores son de varios tipos:

- a) **Indicadores de eficiencia.-** miden el nivel de ejecución del proceso, se centran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los resultados utilizados por un proceso. Están dirigidos más a la productividad.
- b) **Indicadores de cumplimiento.-** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecuencia de tareas y/o trabajos.
- c) **Indicadores de evaluación.-** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso, y están relacionados con las

razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

- d) **Indicadores de eficacia.**- eficacia tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, estos indicadores están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

- e) **Indicadores de gestión.**- tienen en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, se puede decir además que estos indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

1.3.10 Hallazgos

Se refiere a debilidades en el Sistema de control interno detectadas por el auditor. El hallazgo, abarca hechos y otra información obtenida por el auditor que merece ser comunicados a los empleados y funcionarios de la organización auditada y a otras personas interesadas. (Sandoval 2012)

1.3.10.1 Componentes del hallazgo

(El Manual de Normas y Procedimientos en materia de Auditoría de Estado 2011) manifiesta que los componentes de los hallazgos son:

- **Condición;** es el nivel real del rendimiento obtenido.
- **Criterio;** es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento.
- **Causa;** los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable).
- **Efecto;** el impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible.

1.3.11 Informe final

Como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma un informe, que detalle los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

- a. **Propósito;** describir porqué se efectuó la auditoría de gestión.
- b. **Alcance;** se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato. etc.) y la muestra analizada. Se considerará, además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la auditoría. Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extra contable, estadística, proyectada, etc.)
- c. **Información específica;** deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos o negativos, latentes y evidentes. Debe contener fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis.
- d. **Áreas críticas seleccionadas;** se debe extraer el informe de avance y se explicará su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas.
- e. **Indicadores de rendimiento;** en caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas. En caso contrario, el equipo incluirá un conjunto de indicadores de las áreas críticas.
- f. **Hallazgos, conclusiones y recomendaciones;** se obtendrá la información de los papeles de trabajos en los que se detalla los hallazgos encontrados, se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa efecto o conclusión, y la recomendación que resulta del hallazgo. La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores. Las recomendaciones son medidas que a

juicio del auditor permitirá a la organización alcanzar mayor eficacia, económica y eficiencia en los objetivos propuestos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

1.3.12 La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

1.3.12.1 Antecedentes Generales

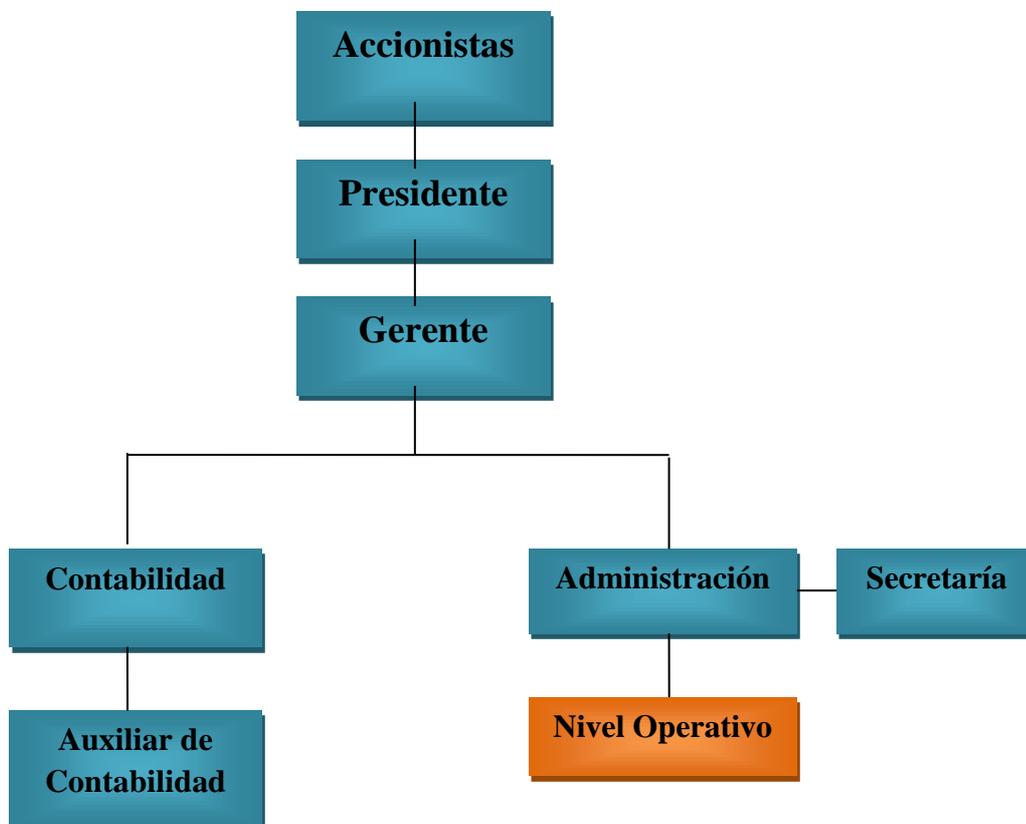
La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba es el nombre de la representación jurídica que mantienen los Accionistas, mientras que su nombre comercial es el tan conocido Centro Comercial Giralda Plaza. La proyección que presenta es el ser un punto de encuentro de entretenimiento, diversión comidas y bebidas para la ciudadanía riobambeña así como para turistas nacionales y extranjeros. A la vez que contribuye con el desarrollo social y económico de la ciudad de Riobamba ofreciendo servicios y productos de calidad a precios accesibles.

1.3.12.2 Historia de creación de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

Giralda Plaza se crea con la expectativa de brindar un sitio de sano encuentro para las familias riobambeñas, en un inicio se había planificado mantenerlo como un gran patio de comidas en donde los clientes puedan degustar un infinidad de platos tanto locales, nacionales e internacionales, pasando un momento ameno en compañía de sus familiares, esta era la propuesta inicial, luego de haber realizado los estudios que el caso ameritaba se logró definir otro punto de vista de la ciudadanía y en vista de que las aspiraciones de público se enfocaban de diferentes formas, se optó por adecuar las instalaciones para brindar servicios diferentes a lo que se había planificado inicialmente. Hoy en día el Centro Comercial brinda servicios y productos de varias y reconocidas marcas que se acoplan a las preferencias de cada cliente.

1.3.12.2.1 Estructura Orgánica de la Sociedad Comercial

Gráfico N.1.2
Estructura Orgánica Sociedad Comercial Progreso de Riobamba



Fuente: Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

La Estructura Organizacional que posee la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba responde a las necesidades existentes que al momento posee, delegando funciones y coordinando jerarquías, se puede apreciar que su estructura es la básica debido al tamaño de la organización.

1.3.13 Misión

Estamos dedicados a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios con oportunidad, eficiencia y calidad, promocionando el desarrollo socioeconómico sostenible y la inversión. (Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, 2009)

1.3.14 Visión y Estrategia

Llegar a ser una Sociedad Comercial que a partir del conocimiento de nuestros clientes se promueva el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía en general, mediante la prestación de servicios y productos con altos niveles de satisfacción, que generen desarrollo socioeconómico de su entorno y retribuciones financieras de tal manera, que se logre satisfacer las necesidades de los habitantes del lugar. (Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, 2009)

1.3.15 Perspectivas

Las perspectivas que como Sociedad se desea alcanzar es mantener ideas renovadoras, con visión futurista de incrementar tanto servicios como productos novedosos en el mercado, la adquisición de nuevas franquicias de prestigio que dentro del mercado local aún no se ofertan y que puedan satisfacer las exigencias de sus clientes.

1.3.16 Técnicas de Medición a la Gestión y Eficiencia Operacional Aplicable a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba Mediante Auditoría

La eficiencia en gestión, “es el resultado positivo luego de la racionalización adecuada de los recursos, acorde con la finalidad buscada por los responsables de la gestión” (Argandoña 2004, p.138)

La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba podrá garantizar su permanencia en el mercado si se esfuerzan por llevar a cabo una gestión empresarial eficiente, orientada hacia el cliente y con un nivel sostenido de calidad en los productos y/o servicios que presta.

La eficiencia, está referida a la relación existente entre los servicios prestados o entregado por la Sociedad Comercial y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido. La eficiencia, es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas, con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los

fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que la Sociedad Comercial va a ser racional si se escogen los procesos de gestión más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales, dicha racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia, a su vez la eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

La eficiencia no se preocupa por los fines, como lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados en la prestación de servicios.

Las normas suponen la alineación de las técnicas de procesos, con la metodología de los sistemas de gestión.

La eficiencia operacional significa desempeñar actividades similares de una manera mejor que los rivales, en contraste, el posicionamiento estratégico significa desempeñar actividades diferentes que los rivales o desempeñar actividades similares de una manera diferente. La estrategia competitiva consiste en hacer algo diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor, como afirma el profesor (Michael Porter, 2006)

La Sociedad Comercial alcanzará la eficiencia operacional cuando sea capaz de realizar actividades similares de una mejor manera que los rivales, para ello se deberá identificar los siguientes parámetros:

1.3.16.1 El conocimiento y la habilidad de los empleados

El punto de partida de toda labor eficiente es conocerla ampliamente y generar destrezas para realizarla, esto significa que sin empleados capacitados y suficientemente entregados no podemos esperar resultados superiores.

1.3.16.2 La tecnología y los equipos

Los avances tecnológicos son una de las formas más eficaces de elevar los niveles de eficiencia, porque nos proporcionan alternativas para aumentar la productividad y mejorar la oportunidad de los procesos internos de la sociedad.

1.3.16.3 Los procedimientos y los estándares

Si los procesos de gestión no son claros, objetivos, la apropiación de los recursos pertinentes, la definición de los responsables, la programación de los tiempos de ejecución y los adecuados sistemas de evaluación, no producirán los niveles de calidad necesaria para elevar la eficiencia de la sociedad comercial.

1.3.16.4 La innovación

Siempre existirán oportunidades de mejorar la eficiencia mediante la innovación en productos, en procesos o en la propia sociedad, una organización no puede estancarse en el pasado y dejar de pensar en la innovación, siendo un elemento agregador de valor la capacidad de autoevaluarse, cambiar y generar innovaciones.

1.3.16.5 El benchmarking

Una de las mejores maneras de elevar nuestra propia eficiencia, es ser capaces de producir sin pérdida de calidad, las actividades o los servicios internos bien conducidos son las unidades básicas de una ventaja competitiva, la obtención de estándares de desempeño superiores y la evaluación de la propia gestión son el fundamento del benchmarking competitivo, el cual se convierte en una poderosa ayuda para la obtención de niveles de eficiencia. ((Mejía, 2008, p. 3)

1.3.17 FODA de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

Tabla N. 1.1
Matriz FODA Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Efectividad en el servicio.• Capacidad de diversificación en los servicios y productos ofertados.• Satisfacción de los clientes atendidos.• Productos fiables y novedosos.	<ul style="list-style-type: none">• Precios ligeramente altos frente a la competencia.• Procesos administrativos deficientes.• Falta de capacitación
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Cobertura en otros nichos del mercado• Ofrecer servicios complementarios a los dados.• Plantear estrategias apropiadas para la captación de nuevos mercados	<ul style="list-style-type: none">• Competencia agresiva en la localidad• Tendencias desfavorables en el mercado

Elaborada Por. Guerrero Francisca

1.3.17.1 Análisis de la Matriz FODA de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

Relativo a desarrollo de sus actividades, la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, deberá aprovechar sus fortalezas y oportunidades, disminuyendo al mínimo tanto las debilidades como las amenazas propias del entorno-mercado, en especial deberá evaluar la fuerza de los competidores y sus planes sobre futuras acciones, intentando detectar la posición estratégica de la empresa frente a la competencia.

1.3.17.2 Escenarios

Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran las operaciones y actividades de la sociedad, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro.

Existen dos alternativas:

- La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un futuro deseado.
- La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir plantear Objetivos en un futuro supuesto.

El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la sociedad y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado. (Cruz 2010)

1.3.17.3 La estrategia

Con una visión de la sociedad comercial, su entorno y su posición relativa, lo que compete es tener una visión clara hacia dónde queremos ir y las estrategias que debemos plantear para lograrlo estas directrices estratégicas y operativas nos permitirán formula planes específicos.

1.3.17.3.1 Directrices estratégicas

Consiste en plantear líneas de acción o políticas que en su aplicación ayuden al cumplimiento de la estrategia general y respaldar las actividades mediante la elaboración de una planificación estratégico semestral, debido a los cambios propios de las actividades en las que se desarrolla la sociedad comercial.

1.3.17.3.2 Directrices operativas y de gestión

Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

1.3.17.4 Objetivos que persigue la Eficiencia en Gestión

Un enfoque actualizado del rol que cumple una eficiente gestión operativa, posee elementos claves al momento de pensar en las operaciones desde un enfoque estratégico hasta la línea de ejecución.

Estos objetivos abarcan lo siguiente:

- Facilitar el control interno de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

- Generar las bases de la eficiencia en la Sociedad Comercial.
- Efectuar una revisión de los aspectos fundamentales inherentes en las actividades de la Sociedad Comercial.
- Entregar herramientas de análisis y mejoramiento aplicados a la ejecución de actividades y operaciones de la Sociedad.
- Impulsar un eficiente desarrollo de la gestión dentro de la Sociedad Comercial para que sea medible y cuantificable.

1.3.17.5 Características de la Eficiencia en Gestión

Para actuar como un medio efectivo de control, se requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, accesibilidad.

1.3.17.5.1 Relevancia del contenido

Se debe dar prioridad a hechos, sucesos, acontecimientos de mayor importancia, que dentro de un procedimiento han destacado por su significado.

1.3.17.5.2 Oportunidad

La comisión de auditoría deberá adecuarse a los plazos estipulados en el programa de auditoría a fin de que la presentación de resultados e informe se den a conocer en el tiempo establecido, con la finalidad de que los hallazgos puedan ser corregidos a tiempo. (Contraloría General del Estado 2000)

1.3.17.5.3 Actualización

Este aspecto es muy importante por el hecho de que la obtención de información actualizada permitirá tener una opinión más amplia y acorde a las situaciones ocurridas en la entidad y sobre todo analizar un panorama real.

1.3.17.5.4 Accesibilidad

En la ejecución de la auditoría el auditor debe contar con una amplia accesibilidad a manuales, políticas, reglamentos y todo tipo de documentos que pueden evidenciar una deficiencia en la aplicación del control

1.3.18 Normas para alcanzar la eficiencia en gestión

Para alcanzar una eficiencia gestión debemos identificar ciertas normas que actúan interrelacionadas en el desarrollo mismo de los procesos, dichos componentes son los que a continuación se mencionan:

1.3.18.1 Ambiente de Control

El ambiente de control tiene que ver con la postura que adopta la Dirección de la Sociedad respecto del control interno, a través de sus acciones impulsará a los distintos niveles de la Sociedad a llevar a cabo un autocontrol de sus actividades, es decir, crea una cultura de control; ésta, en definitiva, es la que va a facilitar, el desarrollo de cualquier sistema de control que se quiera implementar en la misma. Por ello un buen control interno es fundamental, esto se puede alcanzar a través de la realización de una auditoría de gestión a los procesos efectuados por la sociedad comercial y por otra parte un seguimiento a las debilidades encontradas durante la evaluación. (Montgomery 2001)

1.3.18.2 Actividades de Control

Son aquellas que se definen con el objeto de establecer la forma en que deben hacerse las cosas. Es una especie de guía para los distintos niveles de la sociedad sobre cómo tienen que realizar sus tareas y un parámetro para su autocontrol.

La importancia de las actividades de control radica principalmente en el hecho de que es un medio para el logro de los objetivos de la sociedad más allá de permitir hacer las cosas de forma correcta. De nada serviría hacer las cosas

correctamente si no estoy logrando alcanzar los objetivos previamente definidos. No tiene sentido ser eficiente si no se es eficaz. (Montgomery 2001)

1.3.18.3 Información y Comunicación

La información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la sociedad.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Dirección de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

No hay duda que los sistemas están entrelazados con las operaciones sin embargo, se observa una tendencia a que éstos deben apoyar de manera contundente la implementación de estrategias. (Montgomery 2001)

1.3.18.4 Supervisión y seguimiento del Sistema de Control

Todo control requiere en alguna instancia de una retroalimentación que permita mejorarlo y hacerlo cada vez más eficaz, el objetivo es detectar los controles débiles o innecesarios.

La profundidad de dicha supervisión dependerá de las condiciones particulares de la sociedad, de los riesgos existentes y de qué tan efectivos sean los controles. (Montgomery 2001)

1.3.19 Indicadores Estratégicos

Es muy frecuente el establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar el resultado de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos.

1.3.19.1 Definición de Indicadores

Un indicador de gestión “es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (Pérez, C., 2008, p.406).

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, para evaluar el desempeño y los resultados” (García, S., 2009, p.180).

(Robledo, D., 2006, consultado 15 octubre, 2011) “son las relaciones numéricas que permiten evaluar y Controlar LA GESTIÓN EMPRESARIAL. Los Indicadores de gestión o los signos vitales de una organización; cuantifican en qué grado las actividades que se realizan dentro de un proceso alcanzan una meta específica”.

1.3.19.2 Indicadores de Gestión y su relación con la Sociedad Comercial

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar y calcular la gestión o la administración, con el fin de que se muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, “la calve de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente” (García, S. 2009, p.392), es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la Sociedad.

Con el análisis efectuado a la Sociedad Comercial progreso de Riobamba se ha considerado que los indicadores más acordes a las funciones que realiza dicha sociedad son los siguientes:

1.3.19.2.1 Indicadores de Cumplimiento

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con el grado de consecución de tareas y/o trabajos ejecutados dentro de la sociedad comercial. (Turmeros, 2007)

1.3.19.2.2 Indicadores de Evaluación

Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para mejorar las actividades de la Sociedad. (Turmeros, 2007)

1.3.19.2.3 Indicadores de Eficacia

Los indicadores de eficacia están relacionados con la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. (Cruz O. , 2007)

1.3.19.2.4 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. (Cruz O. , 2007)

1.3.20 Proceso de diagnóstico a la gestión de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba para medir la eficiencia operativa en el año 2010

1.3.20.1 Diagnostico

Con el fin de conocer en profundidad la situación de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba se ha realizado la presente auditoría de gestión para medir la eficiencia operativa que alcanzó en el año 2010, además de la coherencia de las acciones de la Sociedad Comercial, a través de la aplicación de técnicas, procedimientos y normas de Control Interno.

1.3.20.2 Procedimientos y Técnicas de Control a la Gestión

Las técnicas de auditoría se refieren a los métodos que se utilizarán para recolectar evidencia al interior de la Sociedad, como será la revisión de la documentación, entrevistas, cuestionarios, análisis de datos y la observación física.

En cambio los procedimientos de auditoría serán el conjunto de técnicas que se aplicarán en forma secuencial; desarrolladas para comprender la actividad o el área objeto del examen; para recopilar la evidencia de auditoría, respaldar una observación; confirmar o discutir un hallazgo para recomendar intervenir a la administración, las técnicas constituyen un detalle del procedimiento.

Las técnicas que se aplicarán en el examen serán las que se clasifican sobre la base de la acción que se va a efectuar, es así que tenemos las siguientes:

- Verbales o testimoniales
- Documentales
- Físicas
- Analíticas
- Informáticas

1.3.20.3 Las técnicas verbales o testimoniales

Consisten en obtener información oral mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la Sociedad Comercial.

Las técnicas verbales pueden cubrir una gran variedad de temas, tales como la interpretación de algún procedimiento propio de la entidad, posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga a través de la aplicación de esta técnica, se documentará adecuadamente mediante papeles de trabajo preparados, en los cuales se describen a las partes involucradas y los aspectos tratados.

Las técnicas verbales que aplicaré para el examen a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba son:

1.3.20.3.1 Entrevista

Consiste en la averiguación mediante la aplicación de preguntas directas al personal de la Sociedad Comercial, sobre las actividades que guardan relación con las operaciones que realiza la sociedad.

1.3.20.3.2 Encuestas y Cuestionarios

Es la aplicación de preguntas, relacionadas con las operaciones realizadas por la Sociedad, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

1.3.20.4 Documentales

Consisten en obtener información escrita para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados. Estas pueden ser:

1.3.20.4.1 Comprobación

Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.4.2 Confirmación

Radica en corroborar la verdad, certeza o probabilidad de hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de la aplicación de normativas, leyes, reglamentos de manera directa y por escrito de los empleados que participan o ejecutan las operaciones sujetas a verificación. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5 Físicas

Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la sociedad auditada ejecuta las actividades objeto de control. (Rodríguez, 2007)

Entre estas técnicas tenemos las siguientes:

1.3.20.5.1 Inspección

Consiste en el reconocimiento mediante el examen físico y ocular, de hechos, situaciones, operaciones y actividades, aplicando para ello otras técnicas como son: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5.2 Observación

Consiste en la contemplación a simple vista, que se realizará durante la ejecución de una actividad o proceso. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5.3 Comparación o confrontación

Se fijará la atención en las operaciones realizadas por la Sociedad y en los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5.4 Revisión selectiva

Se realizará el examen de ciertas características importantes, que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones, que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5.5 Rastreo

Se dará el seguimiento al proceso de una operación, con el objetivo de conocer y evaluar su ejecución. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5.6 Analíticas

Para la aplicación de esta técnica se tendrá que realizar cálculos, estimaciones, comparaciones, estudios de índices y tendencias, investigación de variaciones y operaciones no habituales. Esta técnica tendrá que aplicarse de la Siguietes forma: (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5.7 Análisis

Se realizará la separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Permitiendo identificar y clasificar para su posterior análisis, todos los aspectos de mayor significación y que en un momento dado pueden afectar la operatividad de la Sociedad auditada. (Rodríguez, 2007)

1.3.20.5.8 Conciliación

Se confrontará la información producida por la aplicación de diferentes procesos administrativas, en relación con una misma operación o actividad, a efectos de hacerla coincidir, lo que permitirá determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen. (EcuRed, 2010)

1.3.20.5.9 Cálculo

Se verificará la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como informes, contratos, comprobantes y presupuestos. (EcuRed, 2010)

1.3.20.5.10 Tabulación

Se realiza mediante la agrupación de los resultados importantes, obtenidos en las áreas y elementos analizados, para arribar o sustentar las conclusiones. (EcuRed, 2010)

1.3.20.5.11 Informáticas

Más comúnmente conocidas como Técnicas de Auditoría Asistidas por Computador (TAAC), se refiere a las técnicas de auditoría que contemplan herramientas informáticas con el objetivo de realizar más eficaz y eficientemente y en menor tiempo pruebas de auditoría.

En resumen, los procedimientos de auditoría son la agrupación de técnicas aplicables al estudio particular de una cuenta u operación; prácticamente resulta inconveniente clasificar los procedimientos ya que la experiencia y el criterio del auditor deciden las técnicas que integran el procedimiento en cada caso particular. (EcuRed, 2010)

1.3.21 Etapas de la Auditoría de Gestión en la Sociedad Comercial

Según la (Contraloría General del Estado, 2010) para una aplicación exitosa de un examen de auditoría se debe adoptar algunas etapas que a más de aportar con la obtención de información relevante para la elaboración del informe, dan a conocer el estado en que la Sociedad se encuentra, frente al entorno en el que se desarrolla, permitiendo hacer uso de las fortalezas detectadas para enfrentar las debilidades encontradas.

1.3.22 Planificación

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

La planeación adecuada del trabajo ayuda a asegurar que se preste la debida atención a cada área, asuntos y procesos importantes de la auditoría, que los problemas potenciales sean identificados y que el trabajo sea terminado en forma expedita. (Contraloría General del Estado, 2010)

1.3.22.1 Contenidos

1.3.22.1.1 Estudio Preliminar.

El motivo de esta etapa es obtener un conocimiento general de la Sociedad Comercial, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve. Para ello se deberán desarrollar los siguientes procedimientos.

- a) Recopilación de Antecedentes.-** Para la recopilación de antecedentes deberán utilizarse las técnicas siguientes:

- b) Entrevista con la Máxima Autoridad de la Sociedad Comercial.-** Es la primera actividad que realizaré y está dirigida a obtener información general sobre la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba y el contexto en que se desenvuelve. Para ello se planificará una entrevista previamente elaborada, con la finalidad de conocer ciertos lineamientos que serán de gran ayuda para el análisis.

- c) Nota oficial de presentación y Comunicación de la auditoría.-** En esta nota se solicitará el permiso correspondiente para la elaboración de la auditoría, solicitud de colaboración por parte de la Sociedad, objetivo de la auditoría y otros aspectos propios de la aplicación del examen.

- d) Otras Entrevistas.-** En esta etapa, se efectuarán entrevistas con el personal que labora en la Sociedad.

e) Consulta de Documentación e Información

Se consultará, además, toda la información, que se considere de interés para completar el conocimiento preliminar de la Sociedad, tal como, revistas especializadas, informes de auditorías anteriores, y otros documentos guías.

1.3.22.1.2 Determinación de Objetivos

- a)** ¿Qué es posible satisfacer y cuán factible es la realización de la auditoría en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba?
- b)** ¿Qué se va a buscar concretamente con la realización de la auditoría?
- c)** ¿Cuáles son las fechas tentativas de iniciación y terminación de la auditoría?
- d)** ¿Existen restricciones técnico – políticas que impidan la ejecución de la auditoría?

Básicamente debe determinarse qué necesidades deben satisfacerse y cómo estos propósitos se harán operativos. Los objetivos deben expresarse de manera que identifiquen aquellos elementos de hallazgos que deban desarrollarse en el informe, por ejemplo el objetivo puede ser sólo definir el nivel de gestión alcanzado, o un paso más adelante, si éste fue satisfactorio, o cuáles fueron las causas de los desvíos y finalmente se efectuarán recomendaciones. (Galindo, E., 1999, p.198).

Se deberá considerar también el tiempo y recursos disponibles que se asignen, los cuales pueden definir qué actividades se tendrán en cuenta y con qué profundidad y detalle se las evaluará.

Asimismo la disponibilidad de datos como:

- a)** Qué período debe ser incluido.
- b)** Si será posible su proyección.
- c)** Qué nivel de validación se necesitará para documentar la existencia de un problema y su causa.
- d)** Qué comparaciones se harán.

Establecer los objetivos significa determinar el campo de acción que abarcará la auditoría dentro de la Sociedad Comercial.

1.3.22.1.3 Enfoque y Orientación del Examen

Deberán ajustarse los procedimientos a los objetivos trazados en cada plan de auditoría y en función de ello definir el enfoque y alcance de la auditoría.

1.3.22.1.4 Planificación de Recursos.

Esta será presentada al Gerente de la Sociedad Comercial, el cual lo analizara para aprobarlo o sugerir algún ajuste que estime necesario, posterior a su aprobación se podrá iniciar la labor.

1.3.22.1.5 Estudio General

El objetivo de esta etapa es poder definir las áreas críticas o estratégicas, en las cuales se deberá profundizar el examen, para llegar luego a determinar las causas de los problemas y situaciones conflictivas detectadas.

Se busca conocer el sistema de administración aplicado, “las principales conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos totales, los sistemas de control existentes y toda otra información útil para la Auditoría” (Galindo, E., 1999, p.200).

1.3.22.1.6 Análisis

Una vez recopilada toda la información, se comprobará si los controles funcionan y logran sus objetivos, para lo cual deberán realizarse pruebas consistentes en la revisión de determinadas actividades, observando el funcionamiento directo del sistema.

Para cada área deberá compararse la realidad observada con los requisitos mínimos de calidad que aseguren un adecuado control de ellos.

“Se observara las desviaciones, respecto a los principios de control, en particular de administración y organización y la importancia relativa de esas desviaciones” (Galindo, E., 1999, p.201)

De esta manera se tendrá una visión amplia de la Sociedad analizando que deficiencias existen en el control y consiguientemente en la gestión.

1.3.22.1.7 Determinación de Áreas Críticas

En base a toda la información obtenida y al análisis efectuado, se determinará las áreas o actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis.

Los principales antecedentes a considerar para determinar las áreas o actividades críticas son:

- a) El resultado de la evaluación del control interno administrativo y de gestión.
- b) Los juicios que adicionalmente se haya formado respecto de la calidad de la administración.

1.3.22.1.8 Informe de Diagnóstico General.

En base a la información obtenida y documentada se presentará un Informe de Diagnóstico General, el objetivo del mismo es brindar un breve resumen de las características de la Sociedad Comercial y de las principales áreas y actividades que se consideran críticas.

1.3.22.2 Organización

La organización como una fase del proceso administrativo puede definirse en “la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. La organización define las relaciones que logran la cohesión entre los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos”, determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo. (Terry, G., 1997, p.315).

1.3.22.2.1 Importancia de la Organización.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- a) La organización es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la Sociedad Comercial y sus recursos están sujetos a cambios constantes como expansión, contracción, nuevos productos, etc.,
- b) Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos.
- c) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- d) Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- e) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de Investigación

2.1.1 Exploratoria

Se orientó al estudio de los puntos débiles sobre las deficiencias operativas.

2.1.2 Descriptiva

Porque se definió cada uno de los procesos y métodos con que se maneja la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 De campo

La investigación se efectuó en las instalaciones de la Sociedad Comercial.

2.2.2 Documental

Se recabó toda clase de documentos para el desarrollo de la investigación como: políticas internas, contratos de arrendamiento de locales comerciales, contratos de servicios profesionales, pagos de servicios básicos, seguridad privada, facturas de productos.

2.2.3 No experimental

No se tuvo un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya ocurrieron.

2.3 POBLACIÓN

La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

2.3.1 Muestra

Debido al tamaño de los departamentos que conforman la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, se aplicó la evaluación en su totalidad a la organización.

2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método hipotético deductivo, se concreta en tres fases o momentos: I. Observación, II. Formulación de hipótesis y III. Verificación o contrastación de las hipótesis (Ballesteros & Garcia, 1995)

I. Observación

Es la fase de descubrimiento del problema que se va a investigar. Esta suele comenzar con la presencia de una duda o problema que es el origen concreto de la investigación, aunque la observación también puede ser accidental.

Ya se trate de un tipo de observación accidental o sistemática, el paso de la observación requiere dos condiciones para que adquiera el calificativo de científica. En primer lugar, tiene que registrar un fenómeno que pueda medirse o cuantificarse de alguna manera. Sin este requisito, no es posible la aplicación del método hipotético deductivo. En segundo lugar, tiene que tratarse de un fenómeno o acontecimiento que se pueda repetir, ya que para poder aceptar o rechazar hipótesis respecto a dicho fenómeno es necesario poder replicar el fenómeno que se está estudiando.

Una vez que el investigador ha tomado contacto con un problema determinado y ha registrado los datos significativos sobre el mismo, el siguiente paso consiste en formular una hipótesis.

II. Formulación de hipótesis generales que expliquen los hechos observados

Una hipótesis es una conjetura que realiza el investigador en forma de enunciado, cuya principal característica es que puede ser sometida a contrastación experimental. Los enunciados de las hipótesis siguen generalmente la estructura “si... entonces” y especifican bajo qué condiciones se espera que se produzca un resultado o resultados determinados

El científico acumula la mayor cantidad posible de observaciones sobre los casos particulares para llegar a proponer generalizaciones o leyes de carácter general a partir de esas observaciones. Sus conclusiones, por tanto, nunca pueden ser totalmente válidas, sino más o menos probables.

No obstante, la hipótesis general no puede ser sometida a la verificación experimental por lo que el científico tiene que deducir de su hipótesis general un caso concreto que pueda ser comprobado con los datos empíricos. Es decir, formular subhipótesis a partir de la hipótesis general.

III. Verificación o contrastación de la hipótesis

Una vez formulada la hipótesis y sus consecuencias es preciso proceder a su verificación o contrastación, esto se puede realizar a través de diferentes métodos.

2.4.1 Hipotético Deductivo

Este método se aplicó a la investigación denominada Auditoría de Gestión por cuanto existe un problema de control interno en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, lo que ha permitido la formulación de hipótesis de si la ejecución del examen de auditoría sería una alternativa para mejorar los procesos de la organización ya que esta proposición corresponde a hechos ocurridos en la sociedad comercial y a partir de ello fijar políticas, norma y reglamentos de control interno.

2.4.2 Observación Directa

Se acudió a las instalaciones de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba en donde se obtuvo información relativa a las actividades del centro comercial mediante a la aplicación de la técnica de la entrevista.

2.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.5.1 Técnicas

2.5.1.1 Observación

Se verificó la aplicación de políticas y obtención de objetivos.

2.5.1.2 Entrevista

Se obtuvo información verbal a través de una conversación.

2.5.1.3 Encuesta

Se utilizó cuestionarios para recabar información.

2.6 INSTRUMENTOS

Los instrumentos a utilizar serán los siguientes:

- Ficha de Observación
- Cuestionario de encuesta
- Guía de la Entrevista
- Papeles de Trabajo.
- Otros

2.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Una vez obtenida la información, se procedió a su análisis e interpretación mediante cuadros y gráficos estadísticos, que proporcionaron una visión amplia sobre el tema objeto de investigación.

2.8 HIPÓTESIS

2.8.1 Hipótesis General

La aplicación de la Auditoria de Gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, en el año 2010, permitió mejorar el grado de eficiencia operativa.

2.8.2 Hipótesis Específicas

- La aplicación de procedimientos eficientes permitió a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba alcanzar una eficiente gestión.
- Con la utilización de herramientas administrativas apropiadas contribuyó al desarrollo de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.
- La evaluación a la gestión realizada en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba proporcionó el cumplimiento de metas y objetivos.

- La aplicación de procedimientos eficientes permitió a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba alcanzar una eficiente gestión.

Variable Dependiente	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Procedimientos eficientes	Es un término que hace referencia a la acción que consiste en actuar de manera determinada optimizando recursos mínimos para alcanzar los objetivos y metas planteadas.	Objetivos Procesos Políticas Normativa Reglamentos	Indicadores de gestión Métodos Normas de Control Interno	Observación Encuestas Entrevistas

Variables Independientes	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Gestión	Se refiere a las acciones y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.	Métodos Procesos	Indicadores de Gestión	Observación Encuestas Entrevistas

- Con la utilización de herramientas administrativas apropiadas contribuyó al desarrollo de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

Variable Dependiente	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Herramientas administrativas	Son técnicas efectivas y sencillas que permiten identificar, analizar y solucionar problemas.	Técnicas Métodos	Indicadores de cumplimiento	Observación Encuestas Entrevistas

Variables Independientes	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Desarrollo	Se entiende de como un proceso de evolución, crecimiento y cambio de un objeto, persona o situación específica en determinadas condiciones.	Proceso de evolución Etapas y fases	Nivel de desempeño Grado de satisfacción de los clientes	Observación Encuestas Entrevistas

- La evaluación a la gestión realizada en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba proporcionó el cumplimiento de metas y objetivos.

Variable Dependiente	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Evaluación	Es un proceso dinámico, a través del cual se puede conocer el rendimiento, logros y debilidades para emprender acciones correctivas.	Procesos Objetivos Metas	Grado de Eficiencia Grado de economía de los recursos empleados	Observación Encuestas Entrevistas

Variables Independientes	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Cumplimiento	Se refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión.	Procesos Internos Legales Políticos	Nivel de cumplimiento de actividades	Observación Encuestas Entrevistas

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1 TEMA

Manual de Procedimientos de Control Interno para la Sociedad Comercial “Progreso de Riobamba”

3.2 PRESENTACIÓN

El presente Manual de Procesos de Control Interno para la Sociedad Comercial “Progreso de Riobamba” es un documento en el cual se describen cada una de las actividades que deben realizarse para el funcionamiento eficiente de la sociedad.

Este Manual es de utilización y aplicación en todas las acciones de control interno y administrativas, aclarando que los procedimientos y tareas establecidas son estándares de trabajo, por lo que en función de las características del ente y de las funciones específicas encomendadas, el o los responsables de la administración podrán flexibilizar y ampliar las normas aludidas cuando se estime necesario.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Aplicar el Manual de procedimientos de Control Interno, como una herramienta administrativa, la cual describa cada uno de los procedimientos a desarrollar en el área para alcanzar eficiencia en las operaciones y actividades de la Sociedad Comercial.

3.3.2 Específicos

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo.
- Determinar en forma sencilla las responsabilidades
- Facilitar las labores de control, evaluación y seguimiento
- Aumentar la eficiencia de los empleados
- Facilitar la coordinación de trabajo en la Sociedad
- Orientar la manera de realizar el trabajo
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los procedimientos y métodos.
- Limitación de autoridad y responsabilidad para cada empleado.
- Normas de protección y utilización de los recursos, como elemento de control.
- Aplicación de recomendaciones para el mejoramiento continuo.

3.4 FUNDAMENTACIÓN

El Manual de Procedimientos de Control Interno para la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, se halla fundamentado en ofrecer procesos efectivos capaces de solucionar los problemas existentes dentro de la organización.

La aplicación de este manual define de forma clara las tareas de la administración ya que permiten enfocar con exactitud los puntos a seguir en el manejo del centro comercial, puesto que son la base del funcionamiento de la organización, logrando que cada una de las actividades se realicen de manera conjunta y no como entes autónomos para alcanzar los propósitos planteados por la sociedad comercial.

Los procedimientos detallados en el manual muestran el conjunto de acciones establecidas para obtener un adecuado control interno e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales y financieros, de ahí que el control interno incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con lo planificado.

Este manual es parte integral de la documentación de la sociedad comercial, conociendo de manera anticipada el compromiso que la administración tiene con la revisión permanente para la correspondiente actualización, la cual deberá hacerse en base a las necesidades existentes de la organización.

3.5 CONTENIDO

El Manual de Procedimiento de Control Interno para la sociedad comercial Progreso de Riobamba es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones y procedimientos en cada área, para su eficaz funcionamiento se deben considerar el nivel de responsabilidad y control de la administración del centro comercial, con políticas claras, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en la Sociedad Comercial y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la sociedad, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades.

Procedimientos como control de salida o desembolsos, manejo de egresos e ingresos de recursos, emisión de cheques, adquisiciones entre otras actividades son parte de los procedimientos que conforman el pilar principal dentro de las actividades del centro comercial.

Cada uno de los procedimientos empleados sirve como referente para solucionar problemas que afectan a la productividad de la sociedad comercial de manera pronta y oportuna.

3.6 OPERATIVIDAD

La implementación del Manual de Procedimientos de Control Interno para la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba fue a la par con la aplicación de las políticas y lineamientos establecidos, además del control interno y su respectivo seguimiento.

Los resultados deseados se alcanzan eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Estos logros se han podido evidenciar a través de las cifras que a continuación se presenta:

Antes de la implementación del Manual de Procedimientos la eficiencia en la gestión administrativa que mantenía la Sociedad Comercial alcanzaba un 44.4% en la ejecución de procesos que se realizaron en el período 2010, de hecho así lo demuestran documentos archivados en la administración, actualmente esta gestión ha desarrollado procesos con metas proyectadas alcanzar objetivos realistas por lo que se ha ejecutado un 88.8%, de operatividad en el período 2011 con una disminución de riesgo muy considerable, lo que demuestra que los correctivos y utilización apropiada de herramientas de gestión, procesos y funciones están siendo bien ejecutadas por el personal y la dirección en busca de la eficiencia en sus operaciones.

Tabla N.3.1
Comparación períodos 2010 – 2011 de Eficiencia en Procesos

PROCESOS	Calificación	Porcentaje de Cumplimiento	Eficiencia Procesos	Calificación	Porcentaje de Cumplimiento	Eficiencia Procesos
	2010			2011		
Contratos habilitados	4	20%	Deficiente	10	100%	Alto
Publicidad	5	50%	Mediana	8	80%	Alto
Estrategias Comerciales	3	30%	Deficiente	6	60%	Mediana
Organización	4	40%	Deficiente	8	80%	Alto
Responsabilidad del personal a cargo	5	50%	Mediana	9	90%	Alto
Conocimiento a disposiciones legales	6	60%	Mediana	9	90%	Alto
Capacitación del personal	4	40%	Deficiente	8	80%	Alto
Trámites ágiles	4	40%	Deficiente	9	90%	Alto
Pagos puntuales	6	60%	Mediana	9	90%	Alto

Fuente: Resultados Examen
Elaborado por: Francisca Guerrero

Cabe señalar que la calificación estuvo estimada en 10 puntos para lo cual se consideró los siguientes rangos señalas a continuación.

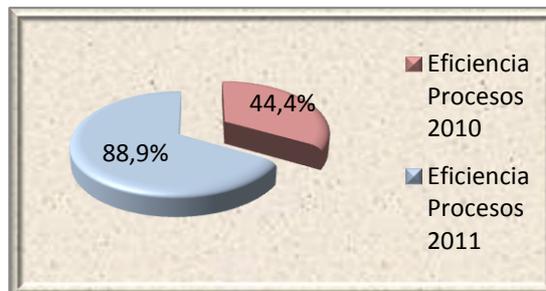
Tabla N.3.2
Rangos de calificación

Rango	Eficiencia
10 – 8	Alta

7 – 5	Mediana
4 – 2	Deficiente

Fuente: Resultados Examen
Elaborado por: Francisca Guerrero

Gráfico N.3.1
Eficiencia en Procesos



Fuente: Resultados Examen
Elaborado por: Francisca Guerrero

Otro resultado obtenido de manera satisfactoria es el relacionado a la aplicación de controles en las operaciones y actividades, cuando se realizó el examen de auditoría a la Sociedad Comercial no se empleaba controles en su accionar, la realidad hoy en día muestra un panorama distinto, el uso de controles eficientes se ve reflejado en las proyecciones realizadas por la sociedad, así lo demuestran los resultados que han incidido directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la sociedad. Antes de la implementación del manual las actividades se realizaban sin parámetros de control, en la actualidad existe un 63% de control en todos los niveles, estos se han alcanzado con la guía de los manuales, siendo exitosa su labor, se sigue trabajando por alcanzar cifras más representativas, pero tomando en consideración que la implementación de controles es reciente es satisfactorio conocer que el control de actividades presentan un mejor nivel de rendimiento.

Relativamente son varios los logros alcanzados, habiendo enfatizado en lo más sobresaliente del examen y los resultados. En breve síntesis se puede mencionar que la satisfacción de los arrendatarios también es una evidencia que determina el grado de eficiencia que ha conseguido la Sociedad Comercial. Se continúa trabajando en estrategias que beneficien a todos quienes forman parte del Centro

Comercial Giralda Plaza, por cuanto la visión que la Sociedad Comercial tiene, es muy clara en determinar que son una gran familia que persigue un fin común.

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

4.1 DESARROLLO DE CONTENIDOS PARA EL EXAMEN DE AUDITORÍA

El desarrollo de contenidos es un aspecto de importancia relevante en el proceso del examen de auditoría, ya que de ello depende la exposición de resultados a través de la presentación del Informe Final de Auditoría.

4.1.1 Matriz de Proceso de Diagnóstico a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

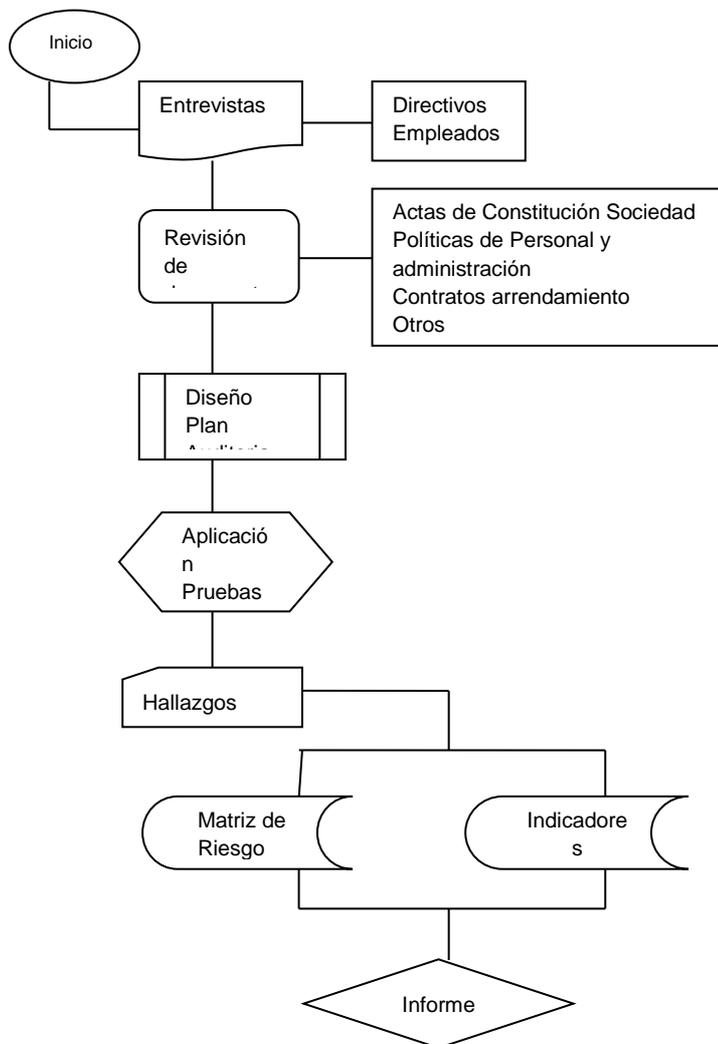
Tabla N. 4.1
Matriz de Proceso de Diagnóstico

PROCESO DE DIAGNÓSTICO	DESCRIPCIÓN
Entrevistas a Directivos y Empleados	Proceso para recaudar información por medio de un cuestionario prediseñado, los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a Directivos y Empleados. Con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.
Revisión de Documentos	Estudio y análisis de políticas, procesos y documentos en general relacionados con la Sociedad Comercial y el desarrollo de sus actividades y operaciones.
Diseño del Plan de Auditoría	El Plan de Auditoría contemplará un enunciado lógico, ordenado y clasificado de los procedimientos que han de emplearse, la extensión que se le ha de dar y la oportunidad en que se ha de aplicar, es necesario considerar que el plan inicial puede ser modificado de acuerdo a las necesidades en la obtención de información relativa a la Sociedad Comercial.
Aplicación de Pruebas de Cumplimiento e interpretación de resultados	Las pruebas de cumplimiento consisten en recolectar evidencia con el propósito de probar el cumplimiento de la gestión realizada por la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, serán usadas para probar la existencia y efectividad de un proceso definido
Hallazgos	Los hallazgos se concretan como resultado de la comparación entre un criterio de auditoría y la situación actual encontrada durante la evaluación y, que por su naturaleza merecen ser comunicados en el informe. Los hallazgos están relacionados con asuntos significativos e incluyen información (evidencia) suficiente, competente y pertinente, que

	emerge de la evaluación practicada.
Matriz de Riesgos	La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe realizar un análisis para observar la implicación de cada nivel a través de una matriz de riesgos.
Indicadores	Por medio de la aplicación de indicadores se podrá efectuar comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, midiendo el desempeño de la Sociedad Comercial.
Informe	El Informe de Auditoría expondrá el resultado final del trabajo, a través de juicios fundamentales en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución.

Elaborado por: Guerrero Francisca

Grafico N.4.1
Flujograma de Proceso de Diagnostico



Elaborado por: Guerrero Francisca

4.1.2 Carta de Presentación para la elaboración de la Auditoría de Gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

Riobamba, agosto del 2011

Señores

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

Apreciados señores:

Me es grato expresarles esta propuesta de Auditoría de Gestión para medir la eficiencia operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, durante el año 2010 que ustedes dirigen, la cual se ha preparado teniendo en cuenta el alcance de la auditoría de gestión, las Normas de Auditoría, y demás disposiciones legales que regulan las actividades de la Sociedad.

I. Naturaleza y Alcance de la Auditoría de Gestión

La naturaleza del trabajo es la ejecución de una auditoría de gestión con los siguientes objetivos:

- **Gestión;** evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planteados por la Sociedad Comercial y en el manejo de los recursos disponibles.
- **Cumplimiento;** determinar si la Sociedad en desarrollo de las operaciones que realiza, cumple con las disposiciones internas y externas que le son aplicables.
- **Control Interno;** evaluar el sistema de control interno, a través de la revisión de documentación y aplicación de procesos, normas, reglamentos, etc.; para determinar si los controles establecidos por la Sociedad son adecuados o requieren ser mejorados para alcanzar un mayor grado de eficiencia en sus operaciones.

La auditoría se realizará de acuerdo con las prescripciones legales, aplicación de normas de auditoría y pronunciamientos profesionales, por consiguiente incluirá una planeación, evaluación del control interno, medición de la gestión, pruebas de la documentación, y otros documentos de auditoría que considere necesarios de acuerdo a las circunstancias, los procedimientos de auditoría después de haber evaluado los riesgos inherentes del negocios suelen incluir las siguientes pruebas:

- Pruebas de cumplimiento de las disposiciones de los órganos de administración
- Examen de la estructura organizativa de la sociedad, objetivos, metas, y estrategias para alcanzar su cumplimiento.
- Comprobación de la utilización adecuada de los recursos disponibles.
- Pruebas para determinar la confiabilidad de la información.
- Verificar la existencia de procedimientos adecuados de operación y la eficacia de los mismos.
- Otros procedimientos de auditoría que considere necesarios.

El alcance de esta auditoría estará basado en pruebas selectivas suficientes para obtener información confiable, como base para la preparación de un informe con criterio profesional para formar y justificar una opinión que exprese las condiciones en que se encuentra la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

II. Metodología de Trabajo

Este enfoque está basado sobre el entorno de la Sociedad Comercial y la aplicación del control interno que ejerce, para lo cual he considerado lo siguiente:

- **Planeación Preliminar**

Las actividades de planeación preliminar consistirán entre otras cosas en, la comprensión de la Sociedad, la realización de procedimientos analíticos preliminares, estas actividades implican reunir información que nos permitan evaluar el riesgo de la auditoría de gestión y desarrollo de un plan de auditoría adecuado.

- **Ejecución de la Auditoría de Gestión**

Incluye el examen que realizaré a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba para determinar el grado de eficiencia y eficacia con que se utilizan los recursos disponibles y se logran los objetivos planteados por la Sociedad.

La auditoría de gestión tendrá el siguiente alcance:

- Verificar la existencia de objetivos reales y coherentes
- Comprobar la confiabilidad de la información base para el cálculo de indicadores de gestión.
- Verificar la existencia de métodos, procedimientos adecuados de operación para alcanzar la eficiencia.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos de la Sociedad.
- Evaluar la estructura organizacional.

III. Evaluación de los Resultados obtenidos de las pruebas

Se consideran factores cualitativos y cuantitativos en la evaluación de todos los posibles errores detectados por los procedimientos sustantivos utilizados; basados en la naturaleza de errores identificados y la posibilidad de no haber podido evidenciar otros, para el caso se aplicará procesos de auditoría adicionales si se concluye que el alcance de la evaluación aplicada no fue suficiente.

IV. Presentación de Informe

La mejor evidencia del trabajo realizado es la presentación del informe, el mismo que será presentado a los socios a fines del mes de agosto del 2011, con el siguiente alcance, evaluación del sistema de control interno, la evaluación del cumplimiento de normas y regulaciones que afectan el grado de eficiencia y efectividad en el manejo de sus actividades evaluados con los indicadores de desempeño.

V. Términos del Convenio

- La auditoría de gestión para medir la eficiencia operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, durante el año 2010, será ejecutada por la Licenciada Francisca Guerrero como requisito previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Chimborazo. La ejecución de la auditoría se realizará con fondos propios.
- Actuaré como profesional independiente, sin subordinación laboral, sin límite de tiempo no horario pero con toda la amplitud para lograr una eficiente actuación profesional.
- Para poder desarrollar la auditoría de gestión la sociedad se compromete a facilitar la inspección física de la documentación necesaria, la verificación de procesos y la utilización de recursos.

4.1.3 Programa de Auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA
Periodo enero a diciembre del 2010



1. Origen del Examen

Se realiza una auditoría de gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba para medir su eficiencia operativa en el periodo 2010.

2. Antecedentes de la Entidad

La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, inicia sus actividades en el año de 2007

3. Naturaleza y Objetivos

La presente acción de control es una auditoría de gestión la misma que pretende alcanzar los siguientes objetivos:

General

Determinar el grado de eficiencia operativa que la Sociedad Progreso de Riobamba ha obtenido en el periodo 2010. A través de la ejecución de una auditoría de gestión.

Específicos

- Estudiar y evaluar la estructura del control interno a fin de formar una opinión acerca de la efectividad de los controles internos, implementados y determinar el riesgo de la auditoría para definir la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas.

- Verificar si la Sociedad Comercial ha dado cumplimiento a la aplicación de normas, reglamentos, políticas procesos.
- Determinar si los procedimientos empleados en cada actividad han sido aplicados y respaldados en base a un soporte técnico para su ejecución.

4. Alcance del examen

El alcance del examen corresponde al periodo comprendido entre enero a diciembre del 2010, para efectuar un análisis del área administrativa su desempeño y aplicación de proceso, regulaciones, normativas y otros lineamientos comprendidos dentro de la ejecución de sus actividades.

5. Programa de auditoría

El programa de auditoría forma parte del presente plan de auditoría

6. Cronograma de Actividades



**SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

CONTROL INTERNO

Periodo: 2010

DESARROLLO DE ACTIVIDADES	FECHA	REF. PAPELES DE TRABAJO	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
Entrevista con los Accionistas y Empleados	18/07/2011	PP1	Francisca Guerrero	Diseño y aplicación por la Autora de tesis
Información de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	19/07/2011	PP2	Francisca Guerrero	Proporciona Sociedad Comercial
Narrativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	20/07/2011	PP3	Francisca Guerrero	Autora tesis
Políticas de la Sociedad Comercial	21/07/2011	PP4	Francisca Guerrero	Proporciona Sociedad Comercial
Análisis de las Políticas de la Sociedad.	22/07/2011	PE1	Francisca Guerrero	Proporciona Sociedad Comercial
Estudio y análisis de procesos aplicados por la Sociedad Comercial	25/07/2011	PE2	Francisca Guerrero	Proporciona Sociedad Comercial
Elaboración del Plan de Auditoría	27/07/2011	PE3	Francisca Guerrero	Autora Tesis
Aplicación de Cuestionarios	28/07/2011	PP5	Francisca Guerrero	Autora Tesis
Aplicación de Encuestas	29/07/2011	PP6	Francisca Guerrero	Autora Tesis
Análisis e Interpretación de resultados	02/08/2011	PE4	Francisca Guerrero	Autora Tesis
Presentación de Hallazgos	11/08/2011	H1	Francisca Guerrero	Autora Tesis
Calificación de riesgos	15/08/2011	CR1	Francisca Guerrero	Autora Tesis
Indicadores de eficiencia	18/08/2011	IE1	Francisca Guerrero	Autora Tesis
Presentación del Informe	27/08/2011	IA	Francisca Guerrero	Autora Tesis

Descripción de Índices y Marcas utilizadas durante el examen de Auditoría de Gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

Descripción de Marcas de Auditoría utilizadas en la evaluación a la Sociedad Comercial

Tabla N.4.2
 Marcas utilizados en la Auditoría a la Sociedad Comercial

Marcas	Descripción
PP	Papel Preliminar
PE	Papel Específico
H	Hallazgos
CR	Calificación de Riesgos
IE	Indicadores de Eficiencia
R	Resultados
I	Informe
&	Información Sociedad Comercial
∃	Narrativa de la Sociedad
£	Documentación de la Sociedad
@	Análisis Documentación de la Sociedad

Fuente: Auditoría

Elaborado por: Francisca Guerrero

7. Aplicación de Cuestionario

Diseño y aplicación según el caso.

8. Entrega de Informe y Comunicación de Resultados

Del resultado obtenido en el examen se emitirá un informe, el mismo que será entregado a fines del mes de agosto del 2011 para conocimiento de los Accionistas.

4.1.4 Evidencia en la Sociedad Progreso de Riobamba

El nivel de evidencia obtenido en la ejecución del examen, está relacionado con la información sobre las circunstancias en que se produjeron los hechos, con el fin de formarse un juicio que permita emitir una opinión.

La fiabilidad de la evidencia está relacionada con la fuente de la que se ha obtenido la información ya sea interna y externamente, y con su naturaleza, es decir, visual, documental y oral.

4.1.5 Aplicación de Pruebas

PP1 ¼
CONTROL INTERNO
Empresa: Sociedad Comercial Progreso de Riobamba Período: De enero a diciembre del 2010
ENTREVISTA
Nombres y Apellidos: María Fernanda Oviedo Cargo que desempeña: Gerente – Accionista
Objetivo: La presente entrevista tiene por objeto conocer el enfoque que los Accionista proyectan para encaminar las actividades de la Sociedad.
<p>1. Qué le inspiró la creación de esta Sociedad? Me inspiro básicamente una proyección futurista de brindar atención de calidad y servicios con mayores perspectiva a los visitantes y clientes de la localidad</p> <p>2. Mediante qué actitud proyecta la imagen de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba? Mediante una actitud positiva y de servicio, para brindar diferentes opciones a la ciudadanía de Riobamba y Chimborazo, aportando con nuevas alternativas.</p> <p>3. Al momento la Sociedad cuenta con una estructura orgánica funcional para el desempeño de sus actividades? Precisamente se acaba de diseñar el Organigrama Estructural de la Sociedad Comercial Progresos de Riobamba, estimamos que poco a poco se vaya implementando todas estas herramientas importantes para el correcto funcionamiento y respaldo de las actividades.</p> <p>4. Se han efectuado evaluaciones de control interno en la Sociedad? No, la verdad no se ha dado esa posibilidad.</p> <p>5. Estaría de acuerdo que se realizara un auditoría a la gestión que la Sociedad viene realizando y contribuiría con la información que se requiere para el efecto? Desde luego, si mediante esta auditoría se puede identificar los errores y dar solución a los mismos estamos prestos a brindar todo el apoyo que se requiera.</p>
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 18/07/2011

CONTROL INTERNO

Empresa: **Sociedad Comercial Progreso de Riobamba**

Período: De enero a diciembre del 2010

ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Ximena Burbano

Cargo que desempeña: Auxiliar de Contabilidad

Objetivo: El objetivo principal de realizar esta entrevista es el de conocer algunos aspectos de tipo general relacionados con el desempeño de las funciones encomendadas a los empleados de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

1. Qué tiempo labora usted en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba?

Trabajo un año ocho meses

2. Para realizar su trabajo se guía en el cumplimiento de alguna normativa establecida por la Sociedad, o lo hace de manera empírica?

Por Costumbre no hay ninguna normativa

3. Conoce si las actividades que vienen realizando se hallan respaldadas bajo algún reglamento o soporte existente? Cuál

No hay Reglamentos en la Empresa

4. Cree que la Sociedad debe contar con normas, reglamentos y políticas que definan claramente su accionar? Porqué

Es muy necesario porque facilita las funciones de cada persona y el manejo de cada cosa va a permitir el ahorro de tiempo

5. Considera eficiente la gestión que viene realizando la Sociedad, que criterio le merece?

No, necesitamos una buena guía para poder encaminar mejor las funciones y poder dar un buen servicio para la comunidad.

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 18/07/2011

CONTROL INTERNO

Empresa: **Sociedad Comercial Progreso de Riobamba**

Período: De enero a diciembre del 2010

ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Xavier Sánchez

Cargo que desempeña: Administrador

Objetivo: El objetivo principal de realizar esta entrevista es el de conocer algunos aspectos de tipo general relacionados con el desempeño de las funciones encomendadas a los empleados de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

1. Qué tiempo labora usted en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba?

17 de Agosto del presente año

2. Para realizar su trabajo se guía en el cumplimiento de alguna normativa establecida por la Sociedad, o lo hace de manera empírica?

Estamos implementando normativas para la sociedad (Manuales de Funciones y Responsabilidades para cada unidad de gestión de la Sociedad Comercial)

3. Conoce si las actividades que vienen realizando se hallan respaldadas bajo algún reglamento o soporte existente? Cuál

No, no existen respaldos sistematizados para el control de inventarios solo lo hacemos empíricamente.

4. Cree que la Sociedad debe contar con normas, reglamentos y políticas que definan claramente su accionar? Porqué

Toda empresa debe contar con Normas, reglamentos, Estructura Organizacional, Manual de Funciones para poder establecer solvencia; y sobre todo una calidad en los procesos.

5. Considera eficiente la gestión que viene realizando la Sociedad, que criterio le merece?

De uno a diez, cuatro falta mucho control

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 18/07/2011

CONTROL INTERNOEmpresa: **Sociedad Comercial Progreso de Riobamba**

Período: De enero a diciembre del 2010

ENTREVISTA

Nombres y Apellidos: Verónica Miranda

Cargo que desempeña: Auxiliar Contable

Objetivo: El objetivo principal de realizar esta entrevista es el de conocer algunos aspectos de tipo general relacionados con el desempeño de las funciones encomendadas a los empleados de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

1. Qué tiempo labora usted en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba?

1 año 4 meses

2. Para realizar su trabajo se guía en el cumplimiento de alguna normativa establecida por la Sociedad, o lo hace de manera empírica?

Normativa de la Sociedad

3. Conoce si las actividades que vienen realizando se hallan respaldadas bajo algún reglamento o soporte existente? Cuál

Existen reglamentos para el personal de administración

4. Cree que la Sociedad debe contar con normas, reglamentos y políticas que definan claramente su accionar? Porqué

Si debe tener estos procesos para un mejor control y eficiencia

5. Considera eficiente la gestión que viene realizando la Sociedad, que criterio le merece?

Si es eficiente la gestión de la Sociedad, el problema radica en la administración que no es constante de acuerdo al personal o al perfil del mismo por las salidas repentinas.

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 18/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

INFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, mejor identificado por el público chimboracense como Centro Comercial Giralda Plaza, inicia sus operaciones en el año 2007 el 29 de noviembre, constituida como una Sociedad Civil, recibiendo las instalaciones del Centro Comercial en calidad de COMODATO, hasta el año 2022, la creación de este Centro comercial tiene como finalidad mostrar una imagen diferente de la convencionalmente conocida, es así que su imagen corporativa establece un tipo de servicios y productos a la altura de sus consumidores, en este caso del público chimboracense.

La Sociedad Comercial cuenta con una página Web, en la que solicita los comentarios para el avance, mejoramiento y desarrollo de sus actividades.

Al momento posee dos accionistas; la señora María Fernanda Oviedo y Constructora Covipal Cia Ltda., quienes han tomado la dirección, la Sociedad proyecta sus actividades de crecimiento comercial a través de la elaboración de un plan estratégico el mismo que está diseñado año a año para alcanzar la más alta rentabilidad posible.

& Información Sociedad Comercial

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 19/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

NARRATIVA DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, está situada en una zona estratégica de la ciudad de Riobamba, en las avenidas Miguel Ángel León y Av. Daniel León Borja, cuenta con una oficina en la planta bajo al interior del centro comercial en la cual funciona el área administrativa, desde donde dirige sus actividades, oficina en la cual funcionan las dependencias administrativa y contable.

Giralda Plaza mantiene una infraestructura de dos plantas con 13 locales comerciales con promociones de artículos, servicios y un amplio patio de comidas en los cuales se ofertan productos y servicios de calidad, la política de la sociedad es la comercialización diversa, se establece la norma de no competir con productos de la misma línea, esto con la finalidad de proteger la oferta de productos y servicios, además se oferta una variedad exclusiva de alimentos para la buena degustación de sus clientes.

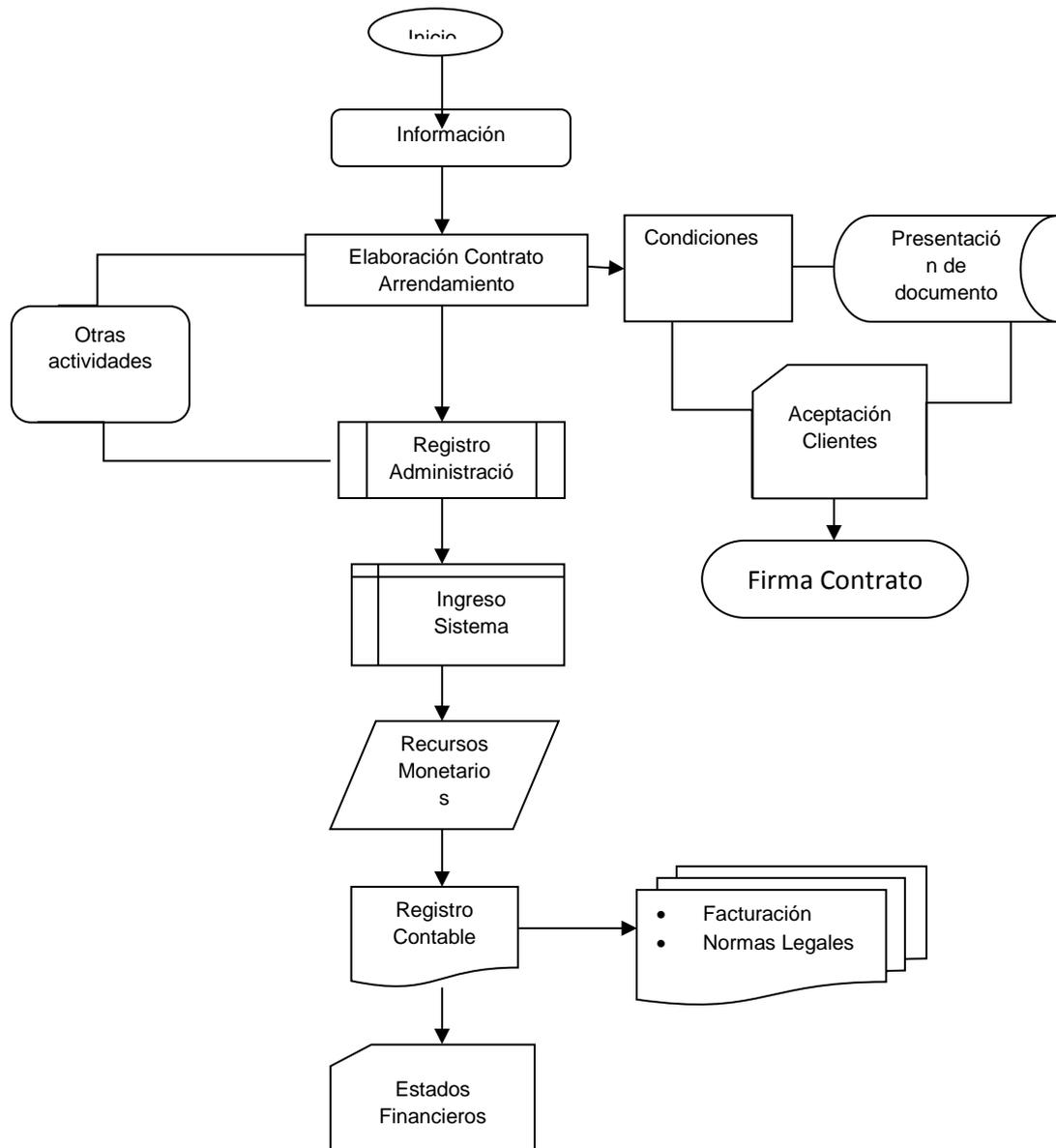
En lo que a seguridad se refiere cuenta con vigilancia permanente, lo que crea un alto grado de confianza en sus arrendatarios.

Las instalaciones y equipos sofisticados se hallan en constante mantenimiento para brindar comodidad tanto a sus arrendatarios como al público que acude diariamente en busca de alcanzar su satisfacción.

» Narrativa de la Sociedad

FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

Gráfico N.4.2
Flujograma de Procesos Administrativos



Elaborado por. Francisca Guerrero

» Narrativa de la Sociedad

POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA**De los establecimientos**

- El horario de apertura del Plaza Giralda será de:

AREA 1 (locales internos ubicados en la plaza)

APERTURA

11h00 de lunes a domingo

CIERRE

19h00 domingo (comercio)

20h00 domingo (comida)

21h00 de domingo a miércoles

22h00 de jueves a sábado

AREA 2 (locales externos)

APERTURA

16h00 de lunes a domingo

CIERRE

23h00 de domingo a miércoles

02h00 de jueves a sábado

£ Documentación de la Sociedad

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA**AREA 3** (Discoteca)

APERTURA

1900 de miércoles a sábado.

CIERRE

02h00 de miércoles a sábado.

- Los arrendatarios no podrán ingresar mercadería, materias primas o productos durante el horario de servicio.
- Los arreglos programados para los establecimientos se deberán realizar fuera del horario de atención al público y con previa autorización de la administración.
- Los arrendatarios deberán mantener iluminados sus establecimientos así como también sus letreros, durante el día y la noche.
- Los arrendatarios deberán estar listos para presentar su servicio a partir del horario de entrada, sin incurrir en limpieza o preparativos dentro del horario de servicio. Si esto ocurre se multará con un valor de \$5 dólares.
- El ingreso de alimentos o mercadería en horario de atención de manera frecuente sin autorización de la administración ocasionara una multa de \$5 dólares.
- Los arrendatarios no pueden cerrar dentro del horario establecido, de ser así la multa será de \$5 por tiempo parcial y \$10 por cada día.

£ Documentación de la Sociedad

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 21/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

-
- Los arrendatarios deberán dejar el servicio al cliente bajo la responsabilidad de una persona capacitada o experimentada para el puesto.
- Cualquier establecimiento nuevo que quiera ingresar a Plaza Giralda, deberá demostrar suficiencia y calidad en la prestación de su servicio o producto, así como también presentar productos o servicios que no existan en Plaza Giralda.
- Los arrendatarios de Plaza Giralda, deberán cancelar sus cuotas al Administrador, hasta máximo el 5 del mes en curso; de presentarse un atraso la multa será de 0,033% de interés diario.
- Los arrendatarios están en la obligación de asistir a las reuniones programadas por la administración y convocadas con un mínimo de 7 días antes.
- Los arrendatarios puede sin perjuicio y beneficio alguno recomendar nuevos negocios en pro de Giralda Plaza.
- Los arrendatarios deberán informar cualquier anomalía sobre la persona encargada de mesas en el patio de Giralda Plaza quien se hará cargo de esta función desde las 11h00 hasta el cierre.
- Los arrendatarios deberán informar con por lo menos 3 meses de anticipación su decisión de retirarse de Giralda Plaza.
- El arrendatario deberá cumplir a cabalidad las cláusulas mencionadas en el contrato, caso contrario se efectivizará la garantía mencionada en el mismo.

£ Documentación de la Sociedad

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 21/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

- El arrendatario debe programar el almuerzo de su personal de tal manera que no se cierre el establecimiento durante esta actividad. El personal que trabaja en los establecimientos no podrá hacer uso de ningún área social para servirse alimentos no adquiridos en los locales propios de Plaza Giralda.

De las cuotas

- Los valores a ser cancelados responden a la siguiente naturaleza:
 - Cuota de arrendamiento.- es el valor por concepto de arrendamiento del área comercial, que consta en el contrato.
 - Cuota ordinaria.- es el valor mensual que comprenderá el pago de luz eléctrica y agua de las áreas comunales; mantenimiento y seguridad. Esta cuota será dividida para los establecimientos de manera porcentual de acuerdo a sus características de tamaño y ubicación.
 - Cuota extraordinaria.- es el valor que se cubrirá por diferentes eventos, actividades o acciones; que ayuden a mejorar o mantener la infraestructura propuesta por Plaza Giralda o que ayuden al incremento comercial del sitio.

Del Personal de Seguridad

- El guardia en la entrada principal, deberá abrir la puerta (de ser el caso) y saludar a los visitantes dando la bienvenida al lugar “Bienvenidos a Giralda Plaza” y despedirse “Gracias por visitar Giralda Plaza”

£ Documentación de la Sociedad

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 21/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

- Desde las 22h00 hasta las 02h00 a.m. permanecerá encendida una luz en la parte central de la plaza. Después de las 02h00 a.m. El personal de seguridad se encargará de apagar dicha luz.

Del personal de mantenimiento y limpieza

- Los calefactores del patio central deberán ser encendidos dependiendo del día, el clima y los clientes presentes, a partir de las 17h30 hasta el cierre de Plaza Giralda.

POLITICAS COMERCIALES Y DE IMAGEN**De los establecimientos**

- Los arrendatarios deberán pedir autorización a la administración para:
 - la ubicación de sus letreros externos, los mismos que deberá respetar los estándares comerciales determinados en el Manual de Imagen.
 - la ubicación de publicidad en los vidrios de los establecimientos, ya que deberemos tratar de no obstaculizar la vista interior.
 - la ubicación de publicidad en áreas comunes de Plaza Giralda.
 - La ubicación de publicidad de Plaza Giralda en cualquier aplicación comercial. Por motivo de respetar con los estándares de imagen corporativa
 - la entrega de publicidad comercial dentro de los predios de Plaza Giralda. Con el objeto de mantener una armonía en la presentación de imagen corporativa.

£ Documentación de la Sociedad

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 21/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

- Los arrendatarios deberán respetar las políticas de uso de imagen de Plaza Giralda para poder ubicarla en las aplicaciones promocionales que estos desarrollen.
- Los arrendatarios deberán participar económicamente en el desarrollo del Plan Comercial propuesto por la Administración de Giralda Plaza.
- Los arrendatarios no podrán modificar la fachada externa del local que está arrendando.
- Los arrendatarios deberán cambiar y/o mejorar su infraestructura de así requerir el directorio de Giralda Plaza.

£ Documentación de la Sociedad

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 21/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

ANALISIS DE LAS POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

Las políticas definen la forma de actuar de la Sociedad Comercial, son bases de operación con criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de estrategias, establecidas en función de las necesidades de la entidad.

Al hacer una revisión de este documento, se pudo apreciar que su contenido es claro en cuanto al funcionamiento, tratamiento, disposiciones generales e imagen corporativa de tal manera que:

De los establecimientos que mantienen un contrato de arrendamiento deberán cumplir cabalmente con los horarios establecidos por la Administración de la Sociedad, con la debida aclaración de los días que pueden extender su servicio.

Las disposiciones generales poseen un orden puntual para su ejecución, ellas determinan las condiciones bajo las cuales los arrendatarios pueden prestar sus servicios y promocionar sus productos, respetando instancias estrictamente administrativas, el incumplimiento de este particular genera el cobro de multas de diferentes valores.

@ Análisis Documentación de la Sociedad

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 22/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

ANALISIS DE LAS POLÍTICAS DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

Por concepto de pago de los arriendos, la administración ha indicado la fecha tope de la cancelación, en el supuesto de evadir esta cláusula que en los contratos de arrendamiento se detallan, empezará a correr un interés por mora el cual se aplicará el día siguiente a la fecha de pago acordado.

En cuanto a la seguridad, se establece las responsabilidades y obligaciones que debe ejecutar el personal encargado de la seguridad de la Sociedad.

Para el personal de mantenimiento y limpieza del centro comercial, las instrucciones determinan la manera de proceder en la maniobra de equipos y, el horario a partir del cual debe empezar su funcionamiento.

Las políticas de tipo Comercial y de Imagen establecen expresamente la colocación y ubicación de letreros y publicidad de los locales comerciales, con el objetivo de mantener una armonía en la imagen corporativa.

@ Análisis Documentación de la Sociedad

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

**ANALISIS PROCESOS APLICADOS EN LA SOCIEDAD COMERCIAL
PROGRESO DE RIOBAMBA**

Los procesos básicamente se refieren a los lineamientos operativo-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se han propuesto alcanzar en un tiempo determinado.

Al interior de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, aún no se ha diseñado un Manual de Proceso, que ayude a incrementar la eficiencia mejorando la calidad de servicios, es muy importante que la administración este atenta con todo lo concerniente al diseño, aplicación y control de un Manual de Procesos, por cuanto a través de ellos se podrá simplificar actividades, agilizar procedimientos, alcanzar objetivos sin desperdicio de tiempo y recursos.

Los factores que influyen en la utilización del Manual de Procesos son de máxima importancia para la Sociedad y son fundamentales para la correcta gestión de las operaciones. La incorporación de procesos al sistema administrativo, proporcionará herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones.

Los procesos representan eficiencia por cuanto a más de considerarse una guía son una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido para la sociedad, se debe orientar siempre con una visión futurista alcanzar la eficiencia, eficacia, economía y optimización de los recursos con los que dispone para cumplir sus objetivos

@ Análisis Documentación de la Sociedad

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

**ANALISIS PROCESOS APLICADOS EN LA SOCIEDAD COMERCIAL
PROGRESO DE RIOBAMBA**

El desarrollo normal de las actividades que realiza la administración y contabilidad de Giralda Plaza, debe fundamentarse en la aplicación de procesos que aporte al cumplimiento y control efectivo de sus operaciones.

Pese a no contar con un Manual de Proceso, el personal a cargo de la administración viene ejecutando procedimientos de orden administrativo, como archivo de documentación, elaboración de contratos de arrendamiento de los locales comerciales, revisión y archivo de facturas entre otras actividades, evitando así que las funciones se vuelvan inoperantes por la falta de un Manual de Procesos.

@ Análisis Documentación de la Sociedad

CONTROL INTERNO		PE3 1/1
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba		
PLAN DE AUDITORÍA		
EMPRESA	Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
PERÍODO	De enero a diciembre del 2010	
FECHA	27/07/2011	
ANTECEDENTES	El presente examen se realizará para identificar las debilidades existentes en la gestión realizada al interior de la Sociedad Comercial	
ALCENCE	Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir una opinión sobre el grado de eficiencia con que desarrolla sus operaciones la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba. 	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar si la ejecución de actividades se realizan en base a la aplicación de estándares preestablecidos por la sociedad. • Verificar si los programas están acordes a las necesidades y requerimientos • Comprobar la aplicación de Reglamentos 	
PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y aplicación de Cuestionarios de Control Interno • Evaluación del Sistema de Control Interno • Evaluación y análisis de funciones del personal de esta área • Hallazgos • Elaboración del Informe Final 	
TÉCNICAS DE AUDITORÍA A UTILIZAR	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Cuestionarios • Encuestas • Observación Directa • Verificación 	
PERSONAL ASIGNADO	Autora de la Tesis	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

PP5 1/3

Al 31 de diciembre del 2010

N°	CONCEPTUALIZACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce si la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba cuenta con un Manual de Procedimientos?		X	Es muy necesario que exista para que mejoren los procesos de la empresa
2	¿Conoce si la ejecución de las funciones de la Sociedad se desarrolla en base a la aplicación de ese Manual?		X	No hay funciones bien establecidas
3	¿Sabe usted si cuenta con un organigrama estructural y de funciones?	X		
4	¿Las actividades que realiza la administración son operativamente ágiles?		X	Falta coordinación y organización
5	¿De acuerdo a la actividad que realiza está se halla sujeta a controles? Cuáles	X		
6	¿Cuentan con una oficina en caso de sugerencias o quejas?		X	Si hay oficinas
7	¿Cuentan con un seguro en caso de que se suscite algún inconveniente?	X		
8	¿Posee facultad absoluta para la toma de decisiones en caso de requerirlo?		X	No, las decisiones toma la gerente general, solo damos sugerencias
9	¿Su función es supervisada por alguna persona? Por quién	X		Por la dueña de la empresa
10	¿Se efectúan evaluaciones que determinen el grado de eficiencia de la Sociedad?	X		Falta control
11	Se ha realizado alguna Auditoría a la gestión operativa, para determinar el grado de eficiencia de la Sociedad?	X		Sería necesario para determinar alguna falencia
Elaborado por: Francisca Guerrero		Fecha: 28/07/2011		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

PP5 2/3

Al 31 de diciembre del 2010

N°	CONCEPTUALIZACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce si la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba cuenta con un Manual de Procedimientos?		x	
2	¿Conoce si la ejecución de las funciones de la Sociedad se desarrolla en base a la aplicación de ese Manual?		x	
3	¿Sabe usted si cuenta con un organigrama estructural y de funciones?	x		
4	¿Las actividades que realiza la administración son operativamente ágiles?	x		Depende de la actividad
5	¿De acuerdo a la actividad que realiza está se halla sujeta a controles? Cuáles		x	
6	¿Cuentan con una oficina en caso de sugerencias o quejas?		x	
7	¿Cuentan con un seguro en caso de que se suscite algún inconveniente?	x		
8	¿Posee facultad absoluta para la toma de decisiones en caso de requerirlo?	x		
9	¿Su función es supervisada por alguna persona? Por quién	x		Por la Contadora
10	¿Se efectúan evaluaciones que determinen el grado de eficiencia de la Sociedad?		x	
11	Se ha realizado alguna Auditoría a la gestión operativa, para determinar el grado de eficiencia de la Sociedad?		x	
Elaborado por: Francisca Guerrero		Fecha: 28/07/2011		

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA**

PP5 3/3

Al 31 de diciembre del 2010

N°	CONCEPTUALIZACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce si la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba cuenta con un Manual de Procedimientos?	x		
2	¿Conoce si la ejecución de las funciones de la Sociedad se desarrolla en base a la aplicación de ese Manual?	x		
3	¿Sabe usted si cuenta con un organigrama estructural y de funciones?	x		
4	¿Las actividades que realiza la administración son operativamente ágiles?	x		
5	¿De acuerdo a la actividad que realiza está se halla sujeta a controles? Cuáles	x		
6	¿Cuentan con una oficina en caso de sugerencias o quejas?		x	
7	¿Cuentan con un seguro en caso de que se suscite algún inconveniente?	x		
8	¿Posee facultad absoluta para la toma de decisiones en caso de requerirlo?	x		
9	¿Su función es supervisada por alguna persona? Por quién	x		Gerencia
10	¿Se efectúan evaluaciones que determinen el grado de eficiencia de la Sociedad?		x	
11	Se ha realizado alguna Auditoría a la gestión operativa, para determinar el grado de eficiencia de la Sociedad?		x	
Elaborado por: Francisca Guerrero		Fecha: 28/07/2011		

CONTROL INTERNOEmpresa: **Sociedad Comercial Progreso de Riobamba**

Período: De enero a diciembre del 2010

ENCUESTAS

Nombres y Apellidos: Verónica Miranda

Cargo que desempeña: Auxiliar Contable

Objetivo: La presente encuesta tiene el propósito de conocer la opinión que le merece la administración que brinda la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

¿Qué tiempo lleva alquilando su local?

meses

años

¿Qué opinión le merece la administración por parte de la Sociedad?

Excelente

Buena

Regular

Deficiente

Otra opinión.....

¿Se cumple con lo establecido en el contrato de arrendamiento?

SI

NO

¿Se ha estipulado la contratación de algún tipo de seguridad por parte de la Sociedad en beneficio de sus Arrendatarios?

SI

NO

¿Cuál sería su comentario o sugerencia para la administración?

.....

Se agradece su gentil colaboración

Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 29/07/2011

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**ENTREVISTAS****1. Qué tiempo labora usted en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba?**

Según las respuestas obtenidas en esta pregunta el personal no muestra una amplia permanencia de trabajo, por lo que se asume que desde la apertura del Centro Comercial la rotación del personal se ha dado con mucha frecuencia, tomando en cuenta que el tiempo de funcionamiento tan solo es de cuatro años.

2. Para realizar su trabajo se guía en el cumplimiento de alguna normativa establecida por la Sociedad, o lo hace de manera empírica?

A esta pregunta los empleados respondieron no contar con normativa alguna por lo que el desempeño de sus funciones lo hacen mediante la experiencia adquirida, se manifestó también que se al momento se hallan elaborando los correspondientes Manuales.

3. Conoce si las actividades que vienen realizando se hallan respaldadas bajo algún reglamento o soporte existente? Cuál

Se indicó la inexistencia de reglamentos y la ejecución de las actividades se las hace de la mejor manera posible, pero sin respaldo de algún documento guía.

@ Análisis Documentación de la Sociedad

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**ENTREVISTAS****4. Cree que la Sociedad debe contar con normas, reglamentos y políticas que definan claramente su accionar? Porqué**

El personal considera necesario el contar con todas estas herramientas administrativas para obtener un mejor control de las actividades, pero sobre todo que a través de la aplicación de estas herramientas se podrá alcanzar eficiencia en las operaciones.

5. Considera eficiente la gestión que viene realizando la Sociedad, que criterio le merece?

La consideración que el personal hace en las respuestas a esta pregunta, son claras, la gestión que viene realizando la sociedad no está siendo orientada de manera eficiente, se cree que falta implementar un control efectivo, la administración debe concentrarse en trazar objetivos y metas alcanzables pero sobre todo mantener una continuidad en los procesos para conseguir lo planeado.

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**CUESTIONARIOS**

1. **¿Conoce si la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba cuenta con un Manual de Procedimientos?**

El personal coincidió en responder que no tiene conocimiento de que la Sociedad Comercial posea un Manual de Procedimientos.

2. **¿Conoce si la ejecución de las funciones de la Sociedad se desarrolla en base a la aplicación de ese Manual?**

De igual manera la respuesta fue negativa en esta pregunta, si no existe un Manual su aplicación sería imposible.

3. **¿Sabe usted si cuenta con un organigrama estructural y de funciones?**

Las respuestas se encuentran divididas, la aclaración que cabe mencionar es que, se está diseñando el correspondiente Organigrama Estructural de la Sociedad de lo cual solo el administrador tiene conocimiento.

4. **¿Las actividades que realiza la administración son operativamente ágiles?**

En esta pregunta prevaleció la respuesta negativa, por cuanto se considera que no existe la adecuada organización y coordinación de las actividades, por otra parte hay quien si está de acuerdo con lo que la administración ejecuta dependiendo del tipo de actividad que realice manifestó.

@ Análisis Documentación de la Sociedad

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**CUESTIONARIOS****5. ¿De acuerdo a la actividad que realiza está se halla sujeta a controles?
Cuáles**

El personal realiza sus actividades sin que exista un control de las mismas, la parte contable de alguna manera se encuentra condicionada por el hecho de presentar información de tipo financiero, pero en lo concerniente a la parte administrativa no existe una adecuada supervisión.

6. ¿Cuentan con una oficina en caso de sugerencias o quejas?

Los empleados desconocen la existencia de una oficina específicamente para este caso. Cuentan con la adecuación de un local para desempeñar las funciones administrativas y contables de la Sociedad Comercial.

7. ¿Cuentan con un seguro en caso de que se suscite algún inconveniente?

El seguro con el que cuentan supieron relatar es el que la Ley proporciona IESS, para el inmueble ninguno,

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**CUESTIONARIOS****8. ¿Posee facultad absoluta para la toma de decisiones en caso de requerirlo?**

En la parte contable se supo indicar que se encuentran facultadas para tomar decisiones, pero para el caso del administrador este está sujeto a las decisiones que tome la Gerencia General.

9. ¿Su función es supervisada por alguna persona? Por quién

La supervisión en las funciones que cada empleado realiza respeta un orden jerárquico de supervisión

10. ¿Se efectúan evaluaciones que determinen el grado de eficiencia de la Sociedad?

En relación a este tema no se han realizado evaluaciones de ninguna clase, manifestaron que será beneficioso aplicar controles.

11. ¿Se ha realizado alguna Auditoría a la gestión operativa, para determinar el grado de eficiencia de la Sociedad?

Desafortunadamente no se ha realizado una auditoría de gestión, los empleados sugirieron la realización de un examen de este tipo, que aporte en la identificación de las debilidades que mantiene la Sociedad.

CONTROL INTERNO	PE4 6/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ENCUESTAS	
<p>1. ¿Qué tiempo lleva alquilando su local? Las respuestas fueron diversas, la mayoría se estima entre los 3 años</p> <p>2. ¿Qué opinión le merece la administración por parte de la Sociedad? Consideran que en general la administración realiza una buena gestión</p> <p>3. ¿Se cumple con lo establecido en el contrato de arrendamiento? El noventa por ciento de los arrendatarios se encuentra satisfecho con lo establecido en el contrato de arrendamiento.</p> <p>4. ¿Se ha estipulado la contratación de algún tipo de seguridad por parte de la Sociedad en beneficio de sus Arrendatarios? Los arrendatarios respondieron que es de su conocimiento la contratación de seguridad privado, pero de ahí no tienen conocimiento de que la Sociedad haya contratado algún seguro para otra circunstancia.</p> <p>5. ¿Cuál sería su comentario o sugerencia para la administración? Los arrendatarios sugieren a la administración diseñar estrategias comerciales para mantener el interés del público en visitar el Centro Comercial, esto sería un beneficio común para todos los locales.</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 02/08/2011	

4.2 FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS

CONTROL INTERNO	EAP 1/2
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS AL PERSONAL	

Administrador

Las funciones del administrador de la Sociedad Comercial “Progreso de Riobamba” se centran en la operatividad de cada uno de los procesos realizados, este departamento además supervisa las actividades relacionadas con el centro comercial, planifica, controla y organiza al personal para el cumplimiento de metas y objetivos, siendo estas parte de las actividades que el administrados realiza como rutina, el inconveniente se da debido a la constante rotación del personal.

Sucede que desde la apertura del centro comercial han rotado en el cargo hasta la fecha cuatro personas, lo que origina un gran problema por cuanto la programación establecida a largo plazo no puede continuar con su desarrollo normal como consecuencias a estas interrupciones laborales.

Contabilidad

Dentro de área contable la situación no es diferente, si bien laboran apegados al cumplimiento de leyes y reglamentos de orden legal, el inconveniente es el mismo la alta rotación del personal no asegura la eficiencia en la ejecución de procesos de esta naturaleza.

Revisión Sustentatoria de la documentación

Siendo la revisión sustentatoria una técnica frecuentemente aplicada para constatar la existencia de documentos, normas, políticas, reglamentos y demás expedientes relacionados con el accionar de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, se procedió a solicitar al personal encargado de la administración la revisión de la correspondiente documentación, pudiendo evidenciar:

CONTROL INTERNO	EAP 2/2
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS AL PERSONAL	

- Entre la documentación consta el contrato de arrendamiento en calidad de COMODATO, que sustenta a los socios la posesión de las instalaciones del Centro Comercial por un lapso de 15 años, documento que se encuentra amparado bajo parámetros legales para su cumplimiento.
- La documentación que tiene relación directa con los contratos de arrendamiento de los locales comerciales, contiene cláusulas específicas y de fácil comprensión, aceptadas por los arrendatarios, como tiempo de contratación de los locales, estado en que se proporciona el inmueble, valor a cancelar por la utilización, valores que debe cancelar por el mantenimiento, vigilancia y servicios básicos independientes y otras situaciones de forma.
- En lo relacionado al sustento de las actividades que desarrolla la sociedad, no cuentan con manuales, no existen reglamentos, normas, políticas que instruyan el accionar de la misma.
- Se analizó los contratos laborales del personal, considerando los diferentes cargos que desempeñan, la observación que se pudo evidenciar es la alta rotación en el cargo de administrador.

4.3 HALLAZGOS

CONTROL INTERNO	HI11/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
HALLAZGOS CONTROL INTERNO	
INEXISTENCIA DE MANUALES	
CONDICIÓN	
<p>Aplicadas las técnicas de auditoría se determinó la falta de manuales como el de procedimientos, de funciones entre los de uso común. Se entiende que las actividades de los empleados son realizadas en base a experiencias y aplicaciones empíricas.</p>	
CRITERIO	
<p>Las actividades que la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba efectúa deben respaldarse en la aplicación de herramientas administrativas, con ello se podrá sustentar su accionar en determinado momento.</p>	
CAUSA	
<p>El poco interés en crear estas herramientas para laborar eficientemente, a más del desconocimiento del aporte que proporciona su aplicación.</p>	
EFEECTO	
<p>No se pueda sustentar el desarrollo correcto de las actividades, por otra parte la falta de agilidad en proporcionar información cuando se la requiere retraso los proceso haciéndolos ineficientes.</p>	
CONCLUSIÓN	
<p>Es necesario aclarar que el éxito de la Sociedad, conlleva la aplicación de documentos guías que a más de orientar, proporcionen métodos estratégicos para conseguir el mismo objetivo en menor tiempo a este logro se le denomina eficiencia.</p>	
RECOMENDACIÓN	
<p>Se recomienda la elaboración y divulgación de tan importante herramienta administrativa como lo es el Manual de Procedimientos.</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 11/08/2011	

CONTROL INTERNO	HI12/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
HALLAZGOS CONTROL INTERNO	
ROTACIÓN FRECUENTE DEL PERSONAL	
<p>CONDICIÓN</p> <p>Son diversas las causas que determinan la constante rotación del personal, la falta de cumplimiento por parte de la sociedad al establecer la contratación ocasiona sin lugar a duda esta desestabilidad laboral.</p> <p>CRITERIO</p> <p>La delegación de funciones es una condición que va a la par con la estabilidad laboral que se ofrezca al personal que colabora dentro de una organización.</p> <p>CAUSA</p> <p>Los términos para la contratación del personal no se hallan estructurados de acuerdo a los requisitos de la Sociedad.</p> <p>EFFECTO</p> <p>Frecuente interrupción de actividades, procedimientos descontinuados, falta de seguimiento a los procesos, ambiente laboral incierto.</p> <p>CONCLUSIÓN</p> <p>Estos incidentes ocasionan malestar entre los empleados, los desmotivan creando un ambiente de dudas y poco entusiasmo en desarrollar sus funciones.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Es conveniente brindar la debida seguridad labor a los empleados, la constante rotación ocasiona procesos descontinuados y poca efectivos, debe implementar un manual de Funciones.</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 11/08/2011	

CONTROL INTERNO	HI13/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
HALLAZGOS CONTROL INTERNO	
ADMINISTRACIÓN INEFICIENTE	
<p>CONDICIÓN</p> <p>La Sociedad Comercial, no posee una administración comprometida con el alcance de sus objetivos, administrar implica ejecutar con eficiencia, efectividad y optimización de recursos, aquello de lo que se dispone para llevar a cabo las actividades.</p>	
<p>CRITERIO</p> <p>La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba deberá diseñar un plan estratégico, el cual muestre cómo y con qué elementos cuenta al momento de plantear sus objetivos.</p>	
<p>CAUSA</p> <p>No se cuenta con el personal apropiado para la administración, que en base a los requerimientos que la Sociedad Comercial pretende alcanzar asuma los retos del entorno.</p>	
<p>EFEECTO</p> <p>Con una administración deficiente solo se retrasa el cumplimiento de objetivos, proyectos y metas que se han venido planificando, para obtener el desarrollo deseado por la Sociedad Comercial.</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>El comprometimiento es un factor indispensable para desarrollar eficiencia, si no se logra determinar este compromiso con la Sociedad difícilmente se podrá cumplir las metas, menos aún alcanzar retos futuros.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Es recomendable contar con personal óptimo y con áreas de desempeño definidas, el personal desempeñará sus funciones de mejor manera.</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 11/08/2011	

CONTROL INTERNO	HII4 /6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
HALLAZGOS CONTROL INTERNO	
FALTA DE CONTROL INTERNO EN LAS ACTIVIDADES	
<p>CONDICIÓN</p> <p>Las actividades que a diario se ejecutan no mantiene el correspondiente control, ello está ocasionando la falta de efectividad en los procedimientos, además del retraso considerable en el desarrollo de la Sociedad Comercial.</p> <p>CRITERIO</p> <p>Las actividades necesariamente requieren de la supervisión y control del personal asignado para ello, este hábito garantiza el desarrollo organizacional.</p> <p>CAUSA</p> <p>No contar con normas establecidas para la ejecución de funciones no contribuye con el progreso.</p> <p>EFEECTO</p> <p>Las aspiraciones de buscar nuevas plazas de mercado para posicionarse, se verán limitadas debida a la falta de operatividad.</p> <p>CONCLUSIÓN</p> <p>Los procedimientos se vuelven incómodos cuando no poseen controles que determinen la eficiencia con que se alcanzó una actividad u operación.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Es recomendable fijar una normativa apropiada en la ejecución y alcance de objetivos que faciliten el desarrollo de las actividades.</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 11/08/2011	

CONTROL INTERNO	HI15/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
HALLAZGOS CONTROL INTERNO	
DISPOSICIONES MAL DIRECCIONADAS	
<p>CONDICIÓN</p> <p>Se ha implementado estrategias comerciales poco efectivas considerando que el medio de desarrollo local no es extenso.</p>	
<p>CRITERIO</p> <p>La falta de un estudio previo en cuanto a las expectativas de los usuarios, está generando inconvenientes al interior de la Sociedad Comercial.</p>	
<p>CAUSA</p> <p>Las dificultades radican en querer incrementar sustancialmente los arriendos de los locales comerciales y de servicios, si bien es cierto la infraestructura esta acondicionada para prestar servicios y comercializar productos de calidad, pero se está olvidando analizar la parte económica de la localidad.</p>	
<p>EFEECTO</p> <p>Al incrementar los arriendos, se propicia la devolución y finiquito de los contratos de arrendamiento, ya que los arrendatarios buscarán locales mucha más convenientes, que al final esto les representará un ahorro en su economía.</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>Sería conveniente revisar el proyecto y canalizarlo de forma que el impacto sobre la economía de los clientes no parezca tan duro, estableciendo otra manera de llegar a cumplir este objetivo.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Es conveniente que la planificación estratégica de la Sociedad se elabore tomando en consideración la realidad local.</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 11/08/2011	

CONTROL INTERNO	HI1 6/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De enero a diciembre del 2010	
HALLAZGOS CONTROL INTERNO	
FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL	
<p>CONDICIÓN</p> <p>Es necesario que al tiempo que se exige cumplimiento en las obligaciones adquiridas, también se pueda incentivar al personal para que su trabajo no sea visto como una obligación, sino más bien como un aporte importante en el desarrollo de la Sociedad.</p>	
<p>CRITERIO</p> <p>Un personal motivado realiza sus funciones de manera óptima, brindando valor agregado a lo encomendado.</p>	
<p>CAUSA</p> <p>Falta motivación a los empleados, se debe hacer notar que las funciones que desarrollan son el motor esencial para lograr la satisfacción de los clientes y la suya propia.</p>	
<p>EFEECTO</p> <p>Un personal desmotivado, tenga la seguridad que brindará un desempeño deficiente, sin comprometimiento en lo que realiza, solo cumplirá una función rutinario sin valor agregado en lo que ejecuta.</p>	
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>No se puede descuidar al recursos principal de la Sociedad, del grado de motivación que este mantenga depende el desempeño que alcance.</p>	
<p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Se recomienda una mejor socialización con el personal que labora internamente, esto ayudará a limar asperezas y crear un ambiente laboral propicio.</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 11/08/2011	

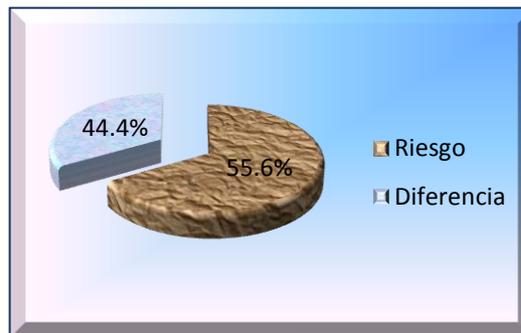
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

De enero a diciembre del 2010

MATRIZ DE RIESGOS

Se considera conveniente hacer un breve análisis del riesgo que presenta la Sociedad Comercial al no disponer de un Manual de Procedimientos que oriente las actividades que realiza.

Gráfico N.4.3
Matriz de Riesgos



Fuente: Resultados Auditoría
Elaborado por: Francisca Guerrero

Como se puede observar la Sociedad Comercial corre un alto riesgo 55.6% al continuar ejecutando sus operaciones y actividades sin el apoyo de un Manual de Procedimientos, si hacemos una relación en la tabla diseñada para el efecto, podemos observar la ubicación de este riesgo.

Tabla N.4.3
Matriz de Riesgos

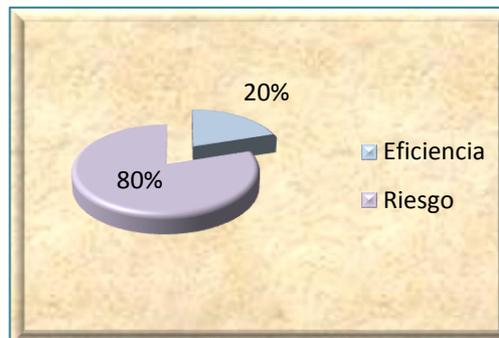
POTENCIAL	72	-	92
ALTO	52	-	71
MEDIO	31	-	51
BAJO	10	-	30

Fuente: Resultados Auditoría
Elaborado por: Francisca Guerrero

INDICADORES**EFICIENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Teniendo en cuenta que la eficiencia en la gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Entonces la relación que mantiene este indicador con la Sociedad Comercial es la siguiente:

Gráfico N.4.4
Eficiencia en la Gestión Administrativa



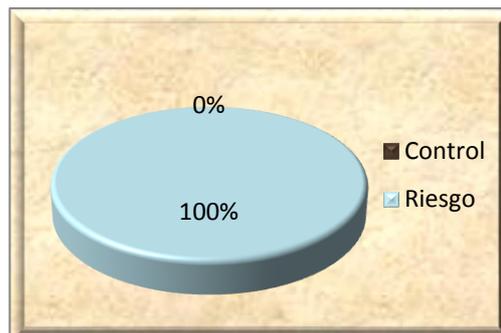
Fuente: Resultados Auditoría
Elaborado por: Francisca Guerrero

Como se puede apreciar en la gráfica al momento la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba alcanza un 20% de eficiencia en la gestión que realiza, mientras que el riesgo que enfrenta se sitúa en el 80%. Este cálculo se lo realizo tomando en consideración las respuestas obtenidas de la aplicación de cuestionarios y entrevistas; 5 respuestas fueron negativas y 1 positiva, de las preguntas relacionadas con el grado de eficiencia en la gestión que realiza la Sociedad Comercial.

INDICADORES**EFICIENCIA EN EL CONTROL DE ACTIVIDADES**

El control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro del contexto en el que se desarrollan las actividades de la Sociedad Comercial, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito, es por ello que se ha visto la necesidad de determinar el porcentaje de control existente en las operaciones realizadas y sobre todo que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los controles.

Gráfico N.4.5
Eficiencia en el Control de Actividades



Fuente: Resultados Auditoría
Elaborado por: Francisca Guerrero

La demostración gráfica indica que no existe control en las actividades y operaciones que se vienen realizando en la Sociedad. Por lo que se deberá tomar los correctivos necesarios para implementar el control.

4.4 REVISIÓN DEL INFORME

Para dar cumplimiento a las normativas que establece la auditoría se procede a la revisión del borrador, con la finalidad de que los implicados en los controles puedan conocer previamente las debilidades y deficiencias encontradas y si el caso lo requiere, puedan presentar el descargo de pruebas, para el caso no existió ninguna oposición en que se presentará el informe con los correspondientes hallazgos.

Lo que si se hizo la aclaración correspondiente de que ya se había pensado realizar los correspondientes manuales, junto con el diseño del organigrama estructural de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

4.5 PRESENTACIÓN DE INFORME

El presente informe contiene en extracto las debilidades encontradas durante la realización de la auditoría, se ha tomado en cuenta los aspectos más relevantes que se hallan impidiendo el desarrollo de la Sociedad es así que a continuación se detallan las debilidades y sus posibles soluciones.



Riobamba, 27 de Agosto del 2011

Señores

Accionistas

Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

Presente.-

Señores Accionistas:

El informe de auditoría de gestión que he realizado a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba para medir la eficiencia operativa durante el año 2010, se efectuó bajo las Normas de Auditoría competentes para el caso.

Las técnicas de auditoría ejecutadas como la elaboración de papeles de trabajo se redactaron y aplicaron de acuerdo a las necesidades de la Sociedad Comercial.

El presente informe contiene las debilidades detectadas en la realización de actividades y operaciones propias de la Sociedad en su diario accionar, acompañado de las correspondientes recomendaciones en cada caso, con el afán de apoyar a la administración en la toma de correctivos, para mejorar la eficiencia operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

Atentamente,

Lic. Francisca Guerrero.

Objetivos del Examen

General

Realizar una auditoría de gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, para medir la eficiencia operativa con que ha desempeñado sus actividades durante el año 2010.

Específicos

- Evaluar los recursos con los cuales desarrolla sus actividades
- Auditar el plan diseñado para el examen
- Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento
- Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control

Alcance

La auditoría de gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, tuvo alcance a la oficina instalada en el mismo Centro Comercial en donde funciona la parte administrativa y contable, permitiéndome revisar y evaluar la documentación existente.

Recurso Humano de la Sociedad Comercial

Tabla N.4.4
Nómina Empleados

Nombres y Apellidos	Cargo que desempeña	Tiempo que labora
Xavier Sánchez Revelo	Administrador	1 mes
Verónica Miranda	Auxiliar Contable	1 año 4 meses
Ximena Burbano	Auxiliar Contable	1 año 8 meses

Fuente: Sociedad Comercial Progreso de Riobamba

Elaborado por: Francisca Guerrero

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

De los resultados obtenidos se puede manifestar que se ha evidenciado debilidades de control por acciones y omisiones detalladas en el siguiente informe:

INEXISTENCIA DE MANUALES

La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, no posee Manuales de ningún tipo por tal razón sus actividades se ejecutan sin contar con un apoyo administrativo, que oriente y garantice el cumplimiento de cada actividad, sin respaldando en la consecución de objetivos y metas.

Recomendaciones

A los Accionistas y Administración: Impleméntese con prontitud los Manuales necesarios para la realización de sus actividades, esto proporcionará una mayor eficiencia y sobre todo la confianza de que están ejecutando correctamente las operaciones.

ROTACIÓN FRECUENTE DEL PERSONAL

En la revisión de contratos del personal se observó, que en su mayoría el personal que se ha contratado ha tenido un alto grado de rotación, con mayor frecuencia quienes han aspirado al cargo de administradores, este antecedente no garantiza el cumplimiento de fines comunes, por cuanto los procesos y proyectos no toman la misma continuidad ni son vistos desde la misma perspectiva, esto ocasiona retrasos significativos en la economía de la Sociedad.

Recomendaciones

A la Gerencia: Coordiné las actividades y delegue responsabilidades específicas al personal para evitar el incumplimiento de funciones, esto ayudará a que su recurso humano no rote con tanta frecuencia, analice las condiciones de

contratación, puede ser que los términos laborales no se encuentren bien estructurados y exista una mala interpretación.

ADMINISTRACIÓN INEFICIENTE

Desafortunadamente todo se desarrolló en orden secuencial, la deficiente administración se debe en parte a la inexistencia de Manuales que sirvan de guía en la ejecución de las operaciones, no se puede pretender alcanzar eficiencia si no se cuenta con las herramientas adecuadas, tampoco se intenta hacer parecer que al implementación estos Manuales las cosas van a mejorar por si solas, la contribución será importante pero la aplicación y cumplimiento dependerá del uso que se pueda dar a esta documentación guía, tómesese en cuenta de que solo es un instructivo.

Recomendaciones

A la Gerencia: A partir de la implementación de los correspondientes Manuales coordiné con el personal para su divulgación, comprensión y análisis, será beneficioso para el personal tener claro el enfoque que la Sociedad Comercial espera proyectar.

FALTA DE CONTROL INTERNO

Toda actividad que no está sometida a controles, no puede garantizar el cumplimiento de objetivos, los controles son necesarios su contribución se dada el momento que corrige las inconsistencias, la falta de este control en las actividades que se vienen realizando en la Sociedad Comercial no pueden determinar si están siendo los más apropiados o requieren de ajustes o correctivos para alcanzar lo deseado.

Recomendaciones

A la Gerencia: Apliqué los controles necesarios para determinar si los propósitos de obtener eficiencia operativa están siendo bien canalizados por el personal, caso contrario re-instruya al personal para un adecuado desempeño.

DISPOSICIONES MAL DIRECCIONADAS

Si bien las proyecciones que ha realizado la Sociedad Comercial en su afán por expandir sus servicios presentan claramente lo que desean alcanzar, las estrategias que se pretende aplicar no van muy acorde a la situación con el entorno económico de la localidad.

Recomendaciones

A los Accionistas: Consideren un estudio más amplio de las proyecciones en relación a la segmentación del mercado, partiendo del inconveniente puede encontrarse alternativas de mejor aplicación y mayor rentabilidad, como precios accesibles a las economías de los riobambeños y atractivas promociones de servicios y productos entre otros.

FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL

El recurso humano es uno de los elementos claves en el desarrollo organizacional, los incentivos, motivaciones y cualquier otro factor que contribuya a realzar el autoestima del talento humano siempre representará una rentable inversión, el personal no únicamente necesita incentivos económicos, también sentir que gracias a su desempeño contribuye en el progreso de la Sociedad.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia: Coordine charla motivadoras, socialice con el personal en eventos provechosos que le proporcionen las pautas para conocer mejor a sus empleados, lo que hoy le representa una inversión mañana puede significarle una ganancia, recuerde que en las actividades que sus empleados realizan se encuentra el futuro de su negocio.

TOMA DE DECISIONES

Con la presentación del informe final de auditoría, los Accionistas Sra. María Fernanda Oviedo y Covipal Cia. Ltda., pueden analizar y considerar las recomendaciones emitidas, o buscar nuevas alternativas en procura de corregir

las deficiencias determinadas a través de la auditoría de gestión realizada a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

Las decisiones que como accionistas adopten en base al informe presentado quedan a criterio propio, en mi calidad de ejecutora de la auditoría solo he manifestado mi opinión profesional con respecto a las evidencias encontradas.

4.6 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

H1.- La aplicación de procedimientos eficientes permitió a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba alcanzar una eficiente gestión.

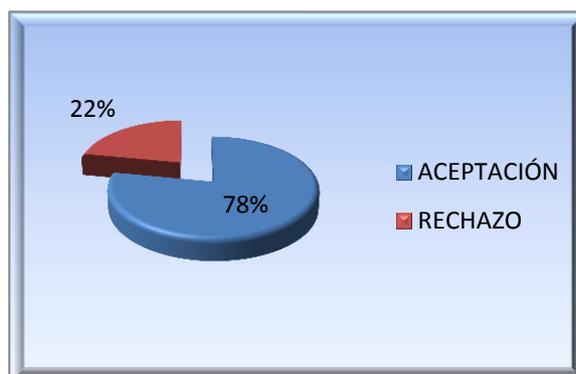
Tabla N. 4.5
Comprobación de la hipótesis 1

PREGUNTAS		FAVORABLES		DESFAVORABLES	
		Fr	Fr%	Fr	Fr%
4	¿Las actividades que realiza la administración son operativamente ágiles?	2	67%	1	33%
5	¿De acuerdo a la actividad que realiza está se halla sujeta a controles?	2	67%	1	33%
7	Cuenta con un seguro en caso de que se suscite algún inconveniente?	3	100%		
TOTAL		6	234%	3	66%
PORCENTAJE			78%		22%

Elaborado por: Francisca Guerrero

De acuerdo a los resultados obtenidos la hipótesis de la aplicación de procedimientos eficientes permitió a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba alcanzar una eficiente gestión, es ACEPTADA por cuanto supera la regla de decisión del chi cuadrado llegando a representar el 78% de respuestas afirmativas.

Gráfico N°. 4.6
Hipótesis 1



Fuente: Comprobación de hipótesis
Elaborado por: Francisca Guerrero

H2.- Con la utilización de herramientas administrativas apropiadas contribuyó al desarrollo de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

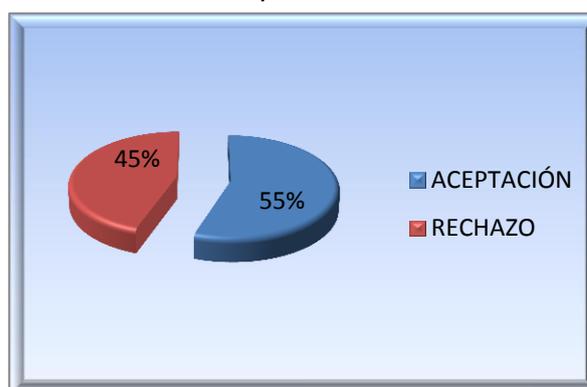
Tabla N. 4.6
Comprobación de la hipótesis 2

PREGUNTAS		FAVORABLES		DESFAVORABLES	
		Fr	Fr%	Fr	Fr%
1	¿Conoce si la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba cuenta con un Manual de Procedimientos?	1	33%	2	67%
2	¿Conoce si la ejecución de las funciones de la Sociedad se desarrolla en base a la aplicación de ese Manual?	1	33%	2	67%
3	¿Sabe usted si cuenta con un organigrama estructural y de funciones?	3	100%		
TOTAL		5	166%	4	134%
PORCENTAJE			55%		45%

Elaborado por: Francisca Guerrero

Con los resultados alcanzados del 55% de respuestas afirmativas se puede demostrar que la hipótesis referente a la utilización de herramientas administrativas apropiadas contribuyó al desarrollo de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, es **ACEPTADA** porque supera la regla.

Gráfico N°. 4.7
Hipótesis 2



Fuente: Comprobación de hipótesis
Elaborado por: Francisca Guerrero

H3.- La evaluación a la gestión realizada en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba proporcionó el cumplimiento de metas y objetivos.

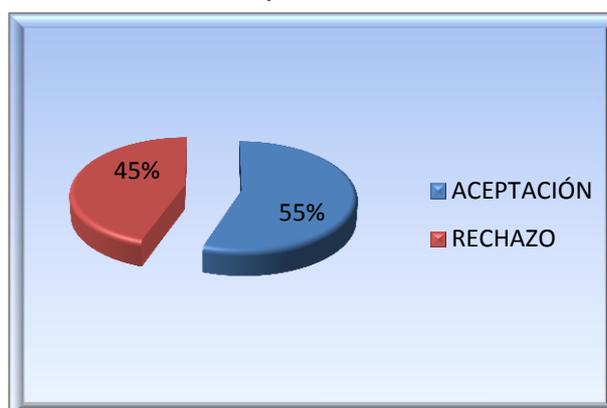
Tabla N. 4.7
Comprobación de la hipótesis 2

PREGUNTAS		FAVORABLES		DESFAVORABLES	
		Fr	Fr%	Fr	Fr%
9	¿Su función es supervisada por alguna persona? Por quién	3	100%		
10	¿Se efectúan evaluaciones que determinen el grado de eficiencia de la Sociedad?	1	33%	2	67%
11	Se ha realizado alguna Auditoría a la gestión operativa, para determinar el grado de eficiencia de la Sociedad?	1	33%	2	67%
TOTAL		5	166%	4	134%
PORCENTAJE			55%		45%

Elaborado por: Francisca Guerrero

La hipótesis tres plantea la evaluación a la gestión realizada en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba proporcionó el cumplimiento de metas y objetivos, a lo que la regla de decisión del chi cuadrado manifiesta, para que una hipótesis sea aceptada deberá ser superior al 51%, en el caso de esta comprobación el porcentaje de respuestas favorables llega al 55% lo que significa que esta es ACEPTADA.

Gráfico N°. 4.8
Hipótesis 3



Fuente: Comprobación de hipótesis
Elaborado por: Francisca Guerrero

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La Sociedad Comercial “Progreso de Riobamba” desarrollo sus operaciones y actividades sin considerar procedimientos que garanticen calidad y oportunidad.
- No se han fijado pautas que permitan la aplicación de métodos operativos que contribuyan en el desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos de la Sociedad Comercial.
- La Sociedad Comercial no ha sido evaluada, por tal razón ignoran el riesgo operativo y de gestión al que se expone.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable la elaboración e implementación de algunas herramientas administrativas como manuales de procedimientos para cada área de la Sociedad, las mismas que deben ser utilizadas de forma oportuna y garantizar el cumplimiento de lo planificado.
- Es recomendable la adaptación de herramientas operativas como el marketing, el cual combinado con el prestigio institucional, genere niveles aceptables de rentabilidad para quienes forman parte del Centro Comercial “Progreso de Riobamba”, a través de la oferta de servicios con alto valor agregado que pueda cumplir con las expectativas de los clientes.
- Lo recomendable en esta situación es el diseño de una estructura de control interno sólida, la cual provea de mecanismos apropiados para alcanzar eficiencia y economía en las operaciones y gestión de la Sociedad Comercial, permitiendo una visión panorámica de las actividades, mediante la aplicación de un control preventivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, J. (2004) Eficiencia para la Mejora Institucional España: Zeta.
- Continolo, G.(2008) Manuales y Aplicaciones en Procesos. Barcelona: Atena.
- Contraloría General del Estado (2010) Ecuador: Propia
- Diez, P. (2008) Manual de casos prácticos de Auditoría de Gestión. Chile: Oneti.
- Duhat, M. (2009) Manuales de Procedimientos. México: Mc Graw-Hill
- Galindo, E.1999 Innovación y Cuantificación. Venezuela: Cadena Capriles
- García, S.(2009) Indicadores de Gestión. Argentina: Clarin.
- Gómez (2003) Sistemas de Información, Herramientas Prácticas para la Gestión Empresarial. Madrid: Rama
- González, J (2005) Manual de Procesos Administrativos. Venezuela: La Sexta.
- González, M. (2005) Los Manuales y su Contribución. Argentina: Prisa.
- IMCP. (2004) Auditoría Operacional. México
- Magú. (2002) Eficiencia Operacional. Barcelona: MC Ediciones.
- Martin, R. (2006) Derecho Administrativo Económico México: Navarra.
- Pérez, C.(2008) Los Indicadores de Gestión. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Rendón (2003) La auditoría de gestión. España; Trillas
- Terry, G. (1997) en su obra Principios de Administración. Estados Unidos: Gannett.
- Santamaría, P(2007) Juan A. Principios de Derecho Administrativo. Madrid: Vocento y Zeta.
- Slosse. (2008) Auditoría, un Nuevo Enfoque Empresarial. España: Grupo Recoletos.
- Wolinsky, J. Manual de Auditoría Integral. Estados Unidos: Gannett.

WEBGRAFÍA

Better (2001) Eficiencia operativa, disponible en:
www.bb2b.es/es_eficiencia_operativa.htm

Robledo, D. (2006) gestión empresarial consultado [15, octubre, 2011] disponible en: www.aplicaciones de herramientas de calidad.

Castellanos, J (2009) Auditoria de gestión, disponible en:
www.monografias.com/trabajos11/.../manaud.shtml

Cruz, L. (2010) El plan estratégico paso a paso, disponible en: El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico

Cruz, O. (2007) Indicadores de gestión, disponible en
www.monografias.com/.../indicadores.../indicadores-d.

EcuRed (2010) Técnicas de recolección de información, disponible en:
www.ecured.cu/.../Técnicas de Recolección de Infor.

Mejía (2008) La eficiencia operativa, disponible en:
www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2002.pdf

Rodríguez Geovanni (2007) La evidencia en auditoría, disponible en:
www.monografias.com › Derecho

ANEXO N° 1

1 TEMA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA MEDIR LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LA SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA DURANTE EL AÑO 2010”.

2 PROBLEMATIZACIÓN

2.1 Ubicación del sector donde se va a realizar la Investigación

Esta Auditoría de Gestión se efectuará a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba para el período específico del año 2010, la mencionada sociedad se halla ubicada en la provincia de Chimborazo cantón Riobamba.

2.2 Situación Problemática.

El tema “Auditoría de Gestión para medir la eficiencia operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba durante el año 2010”, ha sido seleccionado, debido a que hoy en día, las empresas trabajan bajo la creciente presión de mantener su competitividad, aumentar sus ingresos y mejorar su eficiencia, la clave para conseguir estos objetivos radica en la convergencia de procesos.

La auditoría de gestión permite medir la eficiencia operativa que viene desarrollándose a través de la aplicación racional de recursos para ejecutar de manera sustentable las operaciones asociadas al cumplimiento de la misión de la Sociedad Comercial maximizando los beneficios económicos resultantes.

Una operación eficiente debe garantizar el acceso a la información que es necesaria consultar ágilmente, los procesos no pueden ser vistos como "islas" que se gestionan de forma autónoma sin relacionarse con otras áreas de la Sociedad y con el exterior, tanto el entorno como los condicionantes internos hacen que los procesos no puedan ser vistos como dogmas inalterables que deben seguir realizándose de una forma establecida sin conocer si aportan o no valor a la organización, simplemente porque siempre se ha hecho así.

La aplicación de una auditoría como una herramienta base para la eficiencia operativa a los procesos debe ser medida, siempre teniendo en cuenta las posibilidades de la Sociedad Comercial, para poder evaluar si esos procesos aportan o no valor, y la medida en la que lo hacen. No debe ser visto como un modelo fiscalizador si no como un modelo orientado a la mejora. Es sustentada la necesidad de aplicar esta auditoría de gestión para medir la eficiencia operativa a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, puesto que cada organización dispone de recursos diferentes para hacer frente a sus retos.

2.3 Formulación del problema.

¿De qué manera la Auditoria de Gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, permitirá medir la eficiencia operativa en el año 2010?

Problemas Derivados

- Qué procedimientos operacionales fortalecen el rendimiento de la Sociedad Comercial?
- Cómo la aplicación de métodos ha contribuido en la eficiencia operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba?
- De qué forma una evaluación a la gestión operacional de la Sociedad Comercial, aporta en el cumplimiento de metas y objetivos planteados?

3 JUSTIFICACIÓN

El tema “Auditoria de Gestión para medir la eficiencia operativa de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba durante el año 2010”; se ha seleccionado con la finalidad de realizar un aporte significativo a la organización en cuanto a presentar de forma objetiva su real desenvolvimiento.

Es fundamental que los procesos reflejen la forma en la que se está llevando a cabo el desarrollo mismo de la sociedad, de poco sirve optimizar los procesos si no están orientados a conseguir los objetivos de la organización, por lo tanto no todas las soluciones sirven de forma estándar, por el contrario deben adecuarse y maximizar el beneficio como objetivo principal.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar como la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba viene aplicando la eficiencia operativa en el desempeño y obtención de resultados, para alcanzar un alto grado de competitividad.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar la existencia de procedimientos adecuados.
- Determinar la eficiencia en la aplicación de métodos operativos
- Evaluar la eficiencia a la gestión operacional mediante el cumplimiento de objetivos.

5 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1 Antecedentes de Investigaciones anteriores

Es conveniente aclarar que la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, a la fecha no presenta documento alguno de haber sido auditada de manera operacional.

5.2 Fundamentación Teórica

Tanto para las actividades que se llevan a cabo internamente en la organización como las que son realizadas por terceros debe presentarse indicadores de gestión que nos permitan analizar de forma más objetiva y oportuna si se están consiguiendo o no los objetivos establecidos.

La implementación de herramientas debe ser fruto de un análisis de mejora de los diferentes procesos del negocio

Tanto la auditoría como la eficacia operativa son esenciales para un desempeño superior, una empresa puede superar en el desempeño a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener.

Aumentar la eficacia organizacional es parte necesaria de la administración. La eficiencia operacional se ha vuelto una preocupación constante, se logra cuando somos capaces de realizar una actividad ampliamente y generar destrezas.

Factores tales como el clima laboral, el sentido de pertenencia, la calidez en la atención y el servicio al cliente, la solución oportuna de los reclamos y la generación de un mejoramiento continuo van muy de la mano con los sistemas de evaluación.

Así, el incremento de la eficiencia operativa buscará modificar la mecánica de operación de la entidad, a fin de reducir el requerimiento de insumos y recursos aplicados.

La eficacia operativa significa ejecutar actividades similares mejor que los rivales. En contraste, el posicionamiento significa ejecutar actividades diferentes de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en formas diferentes, no solo para la ventaja competitiva sino para la sostenibilidad de esa ventaja.

El éxito de una auditoría depende de hacer bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, e integrarlas. Si no hay ajuste entre actividades no hay evaluación distintiva y hay poca sostenibilidad. La administración vuelve a ser la simple tarea de supervisar funciones independientes, y la eficacia operativa determina el desempeño relativo de la organización.

El incremento en la eficiencia operativa se podrá lograr a través de las siguientes acciones: la modificación de los procesos operativos; la modificación de la infraestructura empleada en dichos procesos; la organización y desarrollo de los

recursos humanos; el mantenimiento de los activos empleados en las operaciones; y determinar de manera precisa y disponer de los recursos económicos necesarios. En este contexto la mejora de la eficiencia operativa y la racionalización de procesos se convierten en factores clave para superar la presión competitiva y optimizar los costos sin frenar la necesaria adaptación de los sistemas de la Entidad. La situación idónea para todos es conseguir más con los mismos recursos para conseguir la máxima eficiencia operativa, con beneficios directos en todos los aspectos.

Nuestro enfoque para afrontar los retos que inciden directamente en la eficiencia y eficacia de los procesos se basan en: Diagnóstico, evaluación, diseño e implantación de procesos de mejora de las operaciones de la Sociedad. Para ello utilizamos técnicas de análisis de procesos que permiten detectar y cuantificar las oportunidades de mejora, optimizar los procesos y las infraestructuras, supervisar el desarrollo de la actividad y aumentar el control operativo, no es tarea fácil pero alcanzar la eficiencia operativa le permite centrar sus energías en actividades de gran valor que permitan a la sociedad destacar sobre el resto, garantizando el control con flexibilidad mediante la creación de un equilibrio óptimo.

La instrumentación de los sistemas de control se dan a través de las auditorías que se aplican en las empresas dentro de un período determinado para conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, etc como parte de la evaluación.

En el caso de existir carencia de políticas como elementos de control en las principales áreas, la insuficiencia o carencia de controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, dan lugar a la realización de una auditoría operativa para medir la eficiencia de la organización.

Ante esto la auditoría de gestión implica el período objeto de examen, verificando la información relativa al desempeño institucional y revisando y elaboración informes sobre la administración de recursos. Este análisis implica también el verificar las actividades y procesos clave, evaluar los sistemas de información y control, verificar la utilización de recursos públicos o privados de conformidad a principios de eficiencia, efectividad, economía, eficacia, equidad y excelencia; así como verificar el cumplimiento de metas y objetivos y en suma evaluar la gestión.

Por su parte los objetivos que persigue la eficiencia operacional, son bien claros, el más importante es brindar a todo tipo de organización la información necesaria para utilizar esta poderosa herramienta en forma congruente con sus necesidades a fin de evaluar su comportamiento y derivar las medidas requeridas para mejorar su desempeño.

Existen otros objetivos bien determinados relacionados con establecer el grado en que la empresa y sus trabajadores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados, 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; verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, según

cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

Es importante también fortalecer el sistema de seguridad de todos los recursos de la organización; promover la legalidad, la economía, la eficiencia, la efectividad, la equidad y la excelencia en las organizaciones, estimulando la adhesión del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad. Esto último tendrá como resultado mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad, consolidando y reforzando las políticas de control de calidad y productividad con una visión a largo plazo

La importancia de la auditoria operacional se sustenta en que mediante ella se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.

6 HIPÓTESIS

6.1 Hipótesis General

La Auditoria de Gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, en el año 2010, se encuentra midiendo el grado de eficiencia operativa.

6.2 Hipótesis Específicas

- La aplicación de procedimientos apropiados permite el desarrollo de la Sociedad Comercial.
- Con la aplicación de métodos operativos se está contribuyendo a la eficiencia de la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.
- La evaluación a la eficiencia operativa proporciona el cumplimiento de objetivos.

7 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

7.1 Operacionalización de las Hipótesis Específicas

Variable Dependiente	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Auditoría de Gestión	Examen que se realiza con el propósito de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos.	Objetivos Procesos Organigramas Políticas Normativa Reglamentos	Indicadores de gestión Métodos Normas de Control Interno	Observación Encuestas Entrevistas

Variables Independientes	Concepto	Categoría	Indicador	Técnicas
Evaluación a los procesos	Permite determinar las deficiencias administrativas.	Objetivos Procesos Organigramas Políticas Normativa Reglamentos	Métodos Normas de Control Interno	Observación Encuestas Entrevistas
Eficiencia Operativa	Se refiere a la aplicación de técnicas para alcanzar eficiencia			

8 METODOLOGÍA

8.1 Tipo de Investigación

Exploratoria.- Se orienta al estudio de los puntos débiles sobre las deficiencias operativas.

Descriptiva.- Porque se definirá cada uno de los procesos y métodos con que se maneja la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

8.2 Diseño de la Investigación

De campo.- La investigación se efectuará en las instalaciones de la Sociedad Comercial.

Documental.- Recabar toda clase de documentos para el desarrollo de la investigación.

No experimental.- No se tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya ocurrieron.

8.3 Población

La Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.

8.4 Muestra

No se determina un área específica

8.5 Métodos de Investigación

Inductivo.- Partiendo del estudio de la misión, visión, objetivos y políticas de la Sociedad Comercial podemos tomar decisiones.

Analítico y Sintético.- Estableciendo los principales aspectos del proceso de evaluación mediante la auditoría de gestión podremos medir la eficiencia operativa de la Sociedad en el año 2010.

Observación Directa.- Se acude a la fuente donde se generan las actividades para realizar entrevistas, encuestas, etc.

Dialéctico.- Se obtendrá información a base del sistema de preguntas y respuestas.

8.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Observación.- Se verificará la aplicación de políticas y obtención de objetivos.

Entrevista.- Se obtendrá información verbal a través de una conversación.

Encuesta.- Se utilizará cuestionarios para recabar información.

Instrumentos

Los instrumentos a utilizar serán los siguientes:

- Ficha de Observación
- Cuestionario de encuesta
- Guía de la Entrevista
- Papeles de Trabajo.
- Otros

8.7 Técnicas de Procesamiento e Interpretación de datos

Una vez obtenida la información, se procederá a su análisis e interpretación mediante cuadros y gráficos estadísticos.

9 RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

Recursos Humanos

Autora:

Francisca Guerrero

Tutor:

Recursos Materiales:

- Materiales de oficina
- Copias
- Registros
- Libros
- Anillados
- Impresión de texto
- Otros

Recursos Tecnológicos

- Computadora
- Internet
- Memory

Recursos Financieros

La presente Auditoría de Gestión a la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba, se realizará con ingresos de novecientos dólares americanos (\$ 900), financiados por la Autora de la investigación

INGRESOS = 900

EGRESOS

N°	DETALLE	COSTO USD
1	Suministros y Materiales	150,00
2	Papel Bond	30,00
3	Copias	50,00
4	Encuadernación	40,00
5	Impresiones	100,00
6	Adquisición de Libros	350,00
7	Memory	30,00
8	Movilización	50,00
9	Anillados	30,00
	TOTAL	830,00
	Imprevistos	70,00
	TOTAL GENERAL	900,00

10 CRONOGRAMAS

No	TIEMPO ESTIMADO ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		1s	2s	3s	4s												
1	Diseño del proyecto de investigación	■	■														
2	Presentación y aprobación			■													
3	1° Tutoría				■												
4	Desarrollo de Capítulo I					■	■										
5	2° Tutoría						■										
6	Desarrollo del Capítulo II							■	■								
7	Diseño y aplicación de instrumentos									■							
8	3° Tutoría										■						
9	Procesamiento de la información											■					
10	Desarrollo del Capítulo III												■				
11	Preparación del informe borrador													■			
12	Redacción Final														■		
13	Presentación y Aprobación de la Investigación																■

11 ESQUEMA DE TESIS

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA ALTERNATIVA

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Bibliografía

Anexos

ANEXO N° 2



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PP5 1/3

SOCIEDAD COMERCIAL PROGRESO DE RIOBAMBA

Al 31 de Diciembre del 2010

N°	CONCEPTUALIZACIONES	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Conoce si la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba cuenta con un Manual de Procedimientos?			
2	¿Conoce si la ejecución de las funciones de la Sociedad se desarrolla en base a la aplicación de ese Manual?			
3	¿Sabe usted si cuenta con un organigrama estructural y de funciones?			
4	¿Las actividades que realiza la administración son operativamente ágiles?			
5	¿De acuerdo a la actividad que realiza está se halla sujeta a controles? Cuáles			
6	¿Cuentan con una oficina en caso de sugerencias o quejas?			
7	¿Cuentan con un seguro en caso de que se suscite algún inconveniente?			
8	¿Posee facultad absoluta para la toma de decisiones en caso de requerirlo?			
9	¿Su función es supervisada por alguna persona? Por quién			
10	¿Se efectúan evaluaciones que determinen el grado de eficiencia de la Sociedad?			
11	Se ha realizado alguna Auditoría a la gestión operativa, para determinar el grado de eficiencia de la Sociedad?			
Elaborado por: Francisca Guerrero		Fecha: 28/07/2011		

ANEXO N° 3



PP6 1/1
CONTROL INTERNO
Empresa: Sociedad Comercial Progreso de Riobamba Periodo: De Enero a Diciembre del 2010
ENCUESTAS
Nombres y Apellidos: Verónica Miranda Cargo que desempeña: Auxiliar Contable
Objetivo: La presente encuesta tiene el propósito de conocer la opinión que le merece la administración que brinda la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba.
¿Qué tiempo lleva alquilando su local? <input type="text"/> meses <input type="text"/> años
¿Qué opinión le merece la administración por parte de la Sociedad? Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/> Otra opinión.....
¿Se cumple con lo establecido en el contrato de arrendamiento? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Se ha estipulado la contratación de algún tipo de seguridad por parte de la Sociedad en beneficio de sus Arrendatarios? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Cuál sería su comentario o sugerencia para la administración?
Se agradece su gentil colaboración
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 29/07/2011



CONTROL INTERNO	PE4 1/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De Enero a Diciembre del 2010	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ENTREVISTAS	
<p>1. Qué tiempo labora usted en la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba?</p> <p>2. Para realizar su trabajo se guía en el cumplimiento de alguna normativa establecida por la Sociedad, o lo hace de manera empírica?</p> <p>3. Conoce si las actividades que vienen realizando se hallan respaldadas bajo algún reglamento o soporte existente? Cuál</p> <p>4. Cree que la Sociedad debe contar con normas, reglamentos y políticas que definan claramente su accionar? Porqué</p> <p>5. Considera eficiente la gestión que viene realizando la Sociedad, que criterio le merece?</p>	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 02/08/2011	

ANEXO N° 4



CONTROL INTERNO	PE4 3/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De Enero a Diciembre del 2010	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
CUESTIONARIOS	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Conoce si la Sociedad Comercial Progreso de Riobamba cuenta con un Manual de Procedimientos?2. ¿Conoce si la ejecución de las funciones de la Sociedad se desarrolla en base a la aplicación de ese Manual?3. ¿Sabe usted si cuenta con un organigrama estructural y de funciones?4. ¿Las actividades que realiza la administración son operativamente ágiles?5. ¿De acuerdo a la actividad que realiza está se halla sujeta a controles? Cuáles6. ¿Cuentan con una oficina en caso de sugerencias o quejas?7. ¿Cuentan con un seguro en caso de que se suscite algún inconveniente?8. ¿Posee facultad absoluta para la toma de decisiones en caso de requerirlo?9. ¿Su función es supervisada por alguna persona? Por quién10. ¿Se efectúan evaluaciones que determinen el grado de eficiencia de la Sociedad?11. ¿Se ha realizado alguna Auditoría a la gestión operativa, para determinar el grado de eficiencia de la Sociedad?	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 02/08/2011	

ANEXO N°5



CONTROL INTERNO	PE4 6/6
Sociedad Comercial Progreso de Riobamba	
De Enero a Diciembre del 2010	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ENCUESTAS	
1. ¿Qué tiempo lleva alquilando su local?	
2. ¿Qué opinión le merece la administración por parte de la Sociedad?	
3. ¿Se cumple con lo establecido en el contrato de arrendamiento?	
4. ¿Se ha estipulado la contratación de algún tipo de seguridad por parte de la Sociedad en beneficio de sus Arrendatarios?	
5. ¿Cuál sería su comentario o sugerencia para la administración?	
Elaborado por: Francisca Guerrero Fecha: 02/08/2011	