



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION CARRERA DE
CONTABILIDAD Y AUDITORIA
TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO(A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS
DE LA EMPRESA SERVINAV S.A.**

TUTOR

MGRT. OSCAR GEOVANNY COCA BENITES

AUTORES

**CHICA ANDRADE NOELIA MILENA
GUAMÁN PAUCAR JENNIFER MARIBEL**

GUAYAQUIL

2023



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA SERVINAV S.A.

AUTOR/ES:

Chica Andrade Noelia Milena
Guamán Paucar Jennifer Maribel

TUTOR:

MGRT. OSCAR GEOVANNY COCA BENITES

INSTITUCIÓN:

**Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil**

Grado obtenido:

Licenciatura en Contabilidad y Auditoria

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2023

N. DE PÁGS:

64

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración

PALABRAS CLAVE: AUDITORIA DE GESTION, IMPACTO, RESULTADOS

RESUMEN:

El presente trabajo de investigación analiza los problemas de la empresa de Servicios Navieros SERVINAV S.A. en el periodo 2023, una operadora portuaria que brinda servicios logísticos de transporte de personal y carga vía marítima a buques de empresas nacionales y extranjeras. La empresa no ha realizado una auditoría de gestión en los procesos, para tener conocimiento del desempeño y funcionamiento de los departamentos contables y administrativo.

Es fundamental partir de un examen de una Auditoría de Gestión para evaluar las

condiciones en las que se encuentran los procesos del departamento contable dentro de la empresa, ya que, a pesar del cumplimiento de las políticas y normas internas por parte del personal, se requiere reforzar el control interno.

Con el objetivo de mejorar la gestión de los procesos administrativos y contables de la empresa de SERVINAV S.A., se realizó la propuesta “Crear un departamento de auditoría interna, implementar un sistema de gestión de control interno y elaborar manuales de los procedimientos de cada departamento”.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (Web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono:	E-mail:
Chica Andrade Noelia Milena	# 0990598368	nchicaa@ulvr.edu.ec
Guamán Paucar Jennifer Maribel	# 0983658147	jguamanp@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Betty Aguilar Echeverría, Decana Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: baguilare@ulvr.edu.ec Mgtr. Martha Hernández Armendáriz, Directora de Carrera Teléfono: 2596500 Ext. 271 E-mail: mhernandeza@ulver.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Tesis Auditoría de Gestión

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	2%	0%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	3%
2	gubernamental-salinas.blogspot.com Fuente de Internet	2%
3	vasproject.com Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado



OSCAR GEOVANNY COCA
BENITES

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados Noelia Milena Chica Andrade y Jennifer Maribel Guamán Paucar, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Costos por líneas de productos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)



Firma:

NOELIA MILENA CHICA

ANDRADE0923914832



Firma:

JENNIFER MARIBEL GUAMAN

PAUCAR0955987078

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación (Auditoria de Gestión y su impacto en los resultados de la empresa SERVINAV S.A), designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: (Auditoria de Gestión y su impacto en los resultados de la empresa SERVINAV S.A), presentado por el (los) estudiante (s) **CHICA ANDRADE NOELIA MILENA, GUAMAN PAUCAR JENNIFER MARIBEL** como requisito previo, para optar al Título de Lcda. En Contabilidad y Auditoría encontrándose apto para su sustentación.



Firmado electrónicamente por:

**OSCAR
VANNYCOCA
GEO
BENITES**

Firma:

OSCAR GEOVANNY COCA BENITES

0913525150

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios quien con su bendición me permitió culminar mis estudios.

Mi profundo agradecimiento a todos los docentes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi compañera de tesis, Jennifer Guamán con la cual he compartido desde primer semestre y decidimos compartir este difícil compromiso de trabajar juntas. En donde hubo compromiso y lo pudimos lograr, la dedicación de ambas nos ayudó en culminar este difícil proceso.

Noelia Chica A

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi abuelita Rosario quien con su ejemplo de fortaleza, sabiduría y amor incondicional me guio en cada paso, aunque no esté físicamente presente sus enseñanzas siguen guiándome. Este logro es en tu honor Chayito.

A mis padres Manuel y Mayra quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre. A mi hermano Matías Sebastián por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas y amigos, por apoyarme cuando más los necesitaba, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.

Noelia Chica A

AGRADECIMIENTO

Dios por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

Y a mis padres por siempre apoyarme en todo por su guía, comprensión, paciencia por sus consejos que siempre me ja llevado a tomar buenas decisiones.

Mi profundo agradecimiento a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL DE GUAYAQUIL por su excelente guía académica y a los Docentes que formaron parte de mi formación profesional y a mi amiga y compañera Noelia Chica Andradepor ser una excelente persona por compartir este hermoso proyecto juntas.

Jennifer Guamán P

DEDICATORIA

A mi hermana JOSELYN GUAMAN PAUCAR y a mi tío JOSE PAUCAR LEMA quienes fueron un ejemplo de sabiduría y fortaleza en mi vida y a mis padres porque todo lo que soy selo debo a ellos y por inculcar en mi la importancia de estudiar.

Jennifer Guamán P

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza los problemas de la empresa de Servicios Navieros SERVINAV S.A. en el periodo 2023, una operadora portuaria que brinda servicios logísticos de transporte de personal y carga vía marítima a buques de empresas nacionales y extranjeras. La empresa no ha realizado una auditoría de gestión en los procesos, para tener conocimiento del desempeño y funcionamiento de los departamentos contables y administrativo.

Es fundamental partir de un examen de una Auditoría de Gestión para evaluar las condiciones en las que se encuentran los procesos del departamento contable dentro de la empresa, ya que, a pesar del cumplimiento de las políticas y normas internas por parte del personal, se requiere reforzar el control interno. Con el objetivo de mejorar la gestión de los procesos administrativos y contables de la empresa de SERVINAV S.A., se realizó la propuesta “Crear un departamento de auditoría interna, implementar un sistema de gestión de control interno y elaborar manuales de los procedimientos de cada departamento”.

ABSTRACT

This research paper analyzes those of the Servicios Navieros company SERVINAV S.A. in the period 2023, a port operator that provides logistics services for the transport of personnel and cargo by sea to ships of national and foreign companies. The company has not carried out a management audit in the processes, to have knowledge of the performance and operation of the accounting and administrative departments.

It is essential to start from an examination of a Management Audit to evaluate the conditions in which the processes of the accounting department are found within the company, since, despite compliance with internal policies and regulations by the staff, it is required to strengthen internal control. With the objective of improving the management of the administrative and accounting processes of the SERVINAV S.A. company, the proposal "Create an internal audit department, implement an internal control management system and prepare manuals of procedures for each department" was made"

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICADO DE SIMILITUD	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES.....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR	vi
OSCAR GEOVANNY COCA BENITES.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
TABLA DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA.....	2
1.1 Tema:	2
1.2 Planteamiento del Problema:.....	2
1.3 Formulación del Problema:	3
1.4 Objetivo General.....	4
1.5 Objetivos Específicos	4
1.6 Idea a Defender	4
1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad.	4
CAPÍTULO II.....	5

MARCO REFERENCIAL	5
2.1. Marco Teórico:.....	5
2.1.1. Antecedentes	5
2.1.2. Base teórica	5
2.1.1.1. Auditoría.....	5
2.1.2.2 Tipos de auditoría	6
2.1.2.3 Auditoría de Gestión.....	6
2.1.2.4 Objetivos de la Auditoría de Gestión	7
2.1.2.5 Reglas para una correcta auditoría.....	7
2.1.2.6 Técnicas y procedimientos de la auditoría de gestión.....	11
2.1.2.7. El ciclo de mejora PDCA.....	12
2.1.2.9. Diagrama de Ishikawa.....	13
2.1.2.10. Diagrama de Pareto.	15
CAPÍTULO III.....	16
MARCO METODOLÓGICO.....	16
3.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	16
3.1.1 Introducción.....	16
3.1.2 Evolución de la Auditoría	16
3.1.3 Normas Internacionales de Auditoría – NIAS	17
3.1.3 Concepto de Auditoría de Gestión.....	19
3.1.4 Características	19
3.1.5 Objetivo de la Auditoría de Gestión.....	20
3.1.6 Enfoque de la Auditoría de Gestión	20
3.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	21

3.2.1	Fase 1 - Planificación	23
3.2.2	Planificación Preliminar	23
3.2.2.1	Planificación Especifica	23
3.2.2.2	Cuestionarios	23
3.2.2.2	Programas de Auditoría.....	25
3.2.3	Indicadores de Gestión	26
3.2.4	Hallazgos	27
3.4.1.1	Tipos de Cartas de Auditoría	28
	CAPÍTULO IV PROPUESTA O INFORME	30
	APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA	30
4.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	30
5.1	CONCLUSIONES	41
5.2	RECOMENDACIONES	42
5.3	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
5.4	ANEXOS	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>NIAS</i>	18
Tabla 2 <i>Cuestionario</i>	24
Tabla 3 <i>Actividades</i>	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Auditoría de cumplimiento vs Auditoría de gestión	9
Figura 2 Herramientas de calidad	13
Figura 3 Herramientas de calidad	13
Figura 4 Diagrama de Ishikawa	14
Figura 5 Fases de la Auditoría de Gestión	22
Figura 6 Carta de Representación	29
Figura 7 Evaluación de Reglamentos y Manuales en la Empresa.....	31
Figura 8 Aplicación de Políticas Normativas en la Entidad	32
Figura 9 Seguimiento y Control de Personal por Área	33
Figura 10 Evaluación de Políticas de RR.HH. en la Empresa	34
Figura 11 Control y Análisis en el Proceso de Contratación.....	35
Figura 12 Capacitaciones para Mejora del Desempeño Laboral	36
Figura 13 Conocimiento de Metas y Objetivos Empresariales.....	37
Figura 14 Evaluación de Indicadores de Gestión en la Empresa.....	38
Figura 15 Percepción sobre el Impacto de la Auditoría de Gestión	39
Figura 16 Impacto de la Auditoría de Gestión en Cumplimiento en la Cooperativa	40

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I <i>Instrumento para encuesta de diagnóstico</i>	46
Anexo II <i>Instrumento para entrevista</i>	48

INTRODUCCIÓN

En la actualidad gracias a la ejecución de Auditorías de Gestión se obtiene un control sobre el cumplimiento de los procesos en cada departamento, de igual forma se logra tener un amplio conocimiento acerca de la eficacia, eficiencia de la gestión dentro de la empresa, todo esto con ayuda de varios instrumentos de auditoría de gestión que contribuyen a la recolección de información verídica para así determinar la situación actual y real de la empresa. Es necesario mencionar que la auditoría de gestión aparece para medir en un tiempo específico los logros que ha tenido la empresa, de igual forma surge para organizar los recursos que posee la entidad y de esta manera mejorar tanto la productividad como en el desempeño empresarial de todos los colaboradores. Es importante realizar una auditoría de gestión para tener en cuenta cuales son las deficiencias dentro de la empresa, o a su vez conocer que normativa no se está cumpliendo, lo que puede ocasionar que los objetivos y planes de la misma no se lleven a cabalidad, afectando así la correcta toma de decisiones empresariales.

Por consiguiente, ante la necesidad de la empresa SERVINAV S.A. en buscar soluciones efectivas, en cuanto a la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión, nace nuestra propuesta de Realizar una “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA SERVINAV S.A.”, en la cual una vez recolectada y analizada la información obtenida a través de la aplicación de las fases de auditoría de gestión, describiremos los hallazgos encontrados con la finalidad de emitir conclusiones y recomendaciones, que sean aplicables y que ayuden a la mejor toma de decisiones por parte del nivel directivo de la empresa.

Capítulo I: Abarca a mayores rasgos los fundamentos de la problemática, así como sus objetivos e idea a defender.

Capítulo II: Detalla el marco teórico en base a antecedentes, fundamentación filosófica, legal y conceptual.

Capítulo III: Orienta sobre los procesos metodológicos aplicados durante toda la investigación, tales como, su enfoque, tipos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, muestra estudiada, además del análisis de sus datos.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1 Tema:

La auditoría de gestión y su impacto en los resultados de la empresa SERVINAV S.A.

1.2 Planteamiento del Problema:

En el mundo empresarial, es necesario mantener controles constantes de los procesos para asegurar que se cumplan de manera efectiva y localizar oportunamente las deficiencias y oportunidades de mejora. No es de extrañar que a nivel mundial el monitoreo de los procesos ayude a incrementar la calidad de los productos o servicios que se venden, mejorar el rendimiento de la empresa, permitiendo con ello la reducción de costos y aumento de la eficiencia. Toda organización busca incrementar su calidad y rentabilidad, por ello se han implementado los sistemas de mejora continua.

La auditoría de gestión permite ejercer un control sobre las acciones, proyectos y programas planeados por las empresas, para obtener resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía”. Basándonos en esto, podemos decir que esta es considerada una herramienta de mejora continua que se enfoca en evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, por medio de la eficiencia y eficacia de los procesos.

La importancia de implementar la auditoría de gestión radica en la necesidad de medición del nivel de eficiencia y eficacia con que los recursos de una empresa son manejados. En el sector empresarial ecuatoriano, existen negocios que deben cerrar sus puertas incluso antes de llegar a su etapa de maduración, esto se debe al inadecuado control de los procesos de gestión que afectan a su competitividad y rendimiento.

La empresa SERVINAV S.A., es una operadora portuaria que brinda servicios logísticos de transporte de personal y carga vía marítima a buques de empresas nacionales y extranjeras.

Es fundamental partir de un examen de una Auditoría de Gestión para evaluar las condiciones en las que se encuentran los procesos del departamento contable dentro de la empresa, ya que, a pesar del cumplimiento de las políticas y normas internas por parte del personal, se requiere reforzar el control interno. Al desarrollar una Auditoría de Gestión en la organización se buscará encontrar todas las deficiencias en la aplicación de los procesos del departamento; esto para la evaluación y mejoramiento de la eficiencia, eficacia, economía, gestión administrativa y financiera de todas las áreas involucradas en el desarrollo complementario de las actividades contables.

Con la Auditoría de Gestión a los procesos que se realizan en el departamento contable, la organización podrá identificar cuáles son las áreas críticas de sus procesos, los factores de mayor riesgo, detectar posibles riesgos que puedan poner en peligro el alcance de los objetivos empresariales de la organización, a través del uso de técnicas y procedimientos de auditoría, y poder determinar las mejores soluciones con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la entidad a través de la eficiencia, eficacia y economía con las que se realizan todas las operaciones del departamento. Los principales beneficiados del resultado del examen de auditoría es el nivel gerencial (gerente general y gerente financiero administrativo) principalmente, ya que se otorgará recomendaciones en base al análisis realizado para la efectiva y correcta toma de decisiones, y realizar las correcciones pertinentes de ser el caso, por otra parte, también se beneficia el personal involucrado en el proceso, es decir el personal del departamento contable.

La presente investigación se desarrolla en el marco de la importancia de la auditoría de gestión, que al ser aplicada de manera correcta ayudará al desarrollo efectivo de los procesos de la empresa SERVINAV S.A., promoviendo la optimización de los recursos con la mayor eficiencia y eficacia posible, manteniendo la solidez en el mercado.

1.3 Formulación del Problema:

¿De qué manera incide la aplicación de la auditoría de gestión sobre los resultados de la empresa SERVINAV S.A.?

1.4 Objetivo General

Determinar cómo la aplicación de la auditoría de gestión contribuirá en la eficiencia y eficacia de los resultados de la empresa SERVINAV S.A.

1.5 Objetivos Específicos

- Establecer las bases teóricas con los procedimientos de la auditoría de gestión para una correcta evaluación de los procesos de la empresa.
- Identificar los objetivos, procesos y procedimientos actuales del área contable de la empresa.
- Ejecutar todas las fases de la Auditoría de Gestión en la empresa con la finalidad de emitir informe de auditoría con conclusiones y recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de los procesos del departamento
- Definir la forma correcta de implementar la auditoría de gestión en la empresa SERVINAV S.A., con la finalidad de que se establezcan los índices de rendimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa asignados a cada área laboral.

1.6 Idea a Defender

La auditoría de gestión incide sobre la eficiencia y eficacia de los resultados de la empresa SERVINAV S.A.

1.7 Línea de Investigación Institucional / Facultad.

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico:

2.1.1. Antecedentes

Dada a la importancia de la auditoria de gestión, se establecen algunos referentes teóricos asociados al tema:

Miranda (2018) realizó un estudio que denomino “la auditoria de gestión y su impacto en la toma de decisiones”, donde el objetivo fue determinar la incidencia de la auditoria de gestión sobre la adecuada toma de decisiones y como esto influye sobre la mejora del control interno en las empresas. Se utilizó un enfoque cuantitativo dado a la necesidad de evaluación y medición de los elementos que componían a la entidad.

Los resultados demostraron que las políticas y procesos de la cooperativa objeto de estudio se encontraban desactualizados y no existía un control interno óptimo. Como propuesta de solución se planteó una Auditoría de Gestión, haciendo uso de indicadores, donde el objetivo fue evaluar la eficiencia de los resultados, los recursos, y procesos tanto administrativos como operativos para generar información que sirva como para la toma de decisiones.

2.1.2. Base teórica

2.1.1.1. Auditoria

Una auditoria consiste en realizar un análisis integral, el mismo que se lleva a cabo sobre la estructura, las transacciones y sobre todo el desempeño de una entidad u organización, tiene la finalidad de contribuir a la oportuna prevención de riesgos y la productividad con respecto a la utilización de recursos y la sumisión constante de los mecanismos de control implementados por la administración (Morales, Sanchez, Vizcaino, & Avellán, 2019)

Cubero (2019) señala a la auditoria como un examen de las demostraciones y registros administrativos, donde el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos. Una auditoria está compuesta por tres fases: planeación, ejecución y elaboración de informes.

2.1.2.2 Tipos de auditoría

La auditoría es una evaluación de control fundamental en las organizaciones, existen diversos tipos de esta (Chiliquinga, Sinchiguano, García, & Armas, 2017)

- Auditoría ambiental: es donde se realiza una evaluación objetiva de un sistema para determinar si son adecuados y efectivos para proteger el medio ambiente.
- Auditoría médica: se realiza una revisión objetiva de la estructura del trabajo profesional y de la atención médica, en base a las historias clínicas.
- Auditoría social: es el proceso por el cual una organización registra y analiza su acción social, da cuentas de las mismas y en función de los resultados mejora su acción.
- Auditoría de gestión: es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con los que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.
- Auditoría ocupacional: este tipo de auditoría estudia los procesos que efectúa una entidad, con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con los que se manejan los recursos disponibles y el logro de los objetivos de la misma.
- Auditoría tributaria: es un proceso para evaluar la evidencia y actividades realizadas con el aspecto tributario de acuerdo con las normas en materia fiscal o tributaria.
- Auditoría de cumplimiento: es un examen a las operaciones financieras, administrativas y económicas de una entidad, se realiza con la finalidad de verificar que se hayan realizado conforme a las normativas legales.

2.1.2.3 Auditoría de Gestión

Una auditoría de gestión es un análisis y una evaluación de las competencias y capacidades de la dirección de una empresa para llevar a cabo los objetivos corporativos. El propósito de una auditoría de gestión no es evaluar el desempeño ejecutivo individual, sino evaluar la efectividad del equipo de gestión para trabajar en interés de los accionistas, mantener buenas relaciones con los empleados y defender los estándares de reputación (Banton, 2022). Es importante enfatizar que la auditoría de gestión evalúa la gestión

general de la empresa, no el desempeño de los gerentes individuales.

Una auditoría de gestión es amplia en comparación con una revisión financiera porque no solo evalúa las finanzas sino también otras características de una empresa. Según Sauñe (2020), algunos de los principales alcances de la auditoría de gestión son:

- Calcular la eficacia de la gestión dado a que audita todo el nivel de gestión de una empresa.
- Ejecutar los principios y políticas- Revisa si las políticas y los principios desplegados por la empresa son efectivos y exitosos.
- Ubicar y examinar las diferencias- ayuda a identificar las diferencias en la productividad y si no se cumple el patrón establecido por la empresa.
- Sugerencia de mejora: la auditoría de gestión sugiere mejoras en áreas, por ejemplo, compras, ventas, finanzas, administración, recursos humanos, etc.

2.1.2.4 Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es una técnica de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia (Brannen, y otros, 2022) Se establecen los siguientes objetivos de la auditoría de gestión:

- Incrementar la productividad en todos los niveles de gestión y ejecución de políticas.
- Dar la recomendación para aumentar la eficiencia: la auditoría de gestión marca las incapacidades en varios niveles de gestión y proporciona sugerencias para mejorar la eficiencia.
- Evaluar el Potencial de las Políticas y Planificación: Audita y evalúa las políticas y planificaciones estructuradas por la gerencia y juzga si están debidamente implementadas.
- Aumentar las ganancias: ayuda a aumentar el margen de ganancias al proporcionar soluciones para maximizar los recursos de la empresa de manera valiosa.

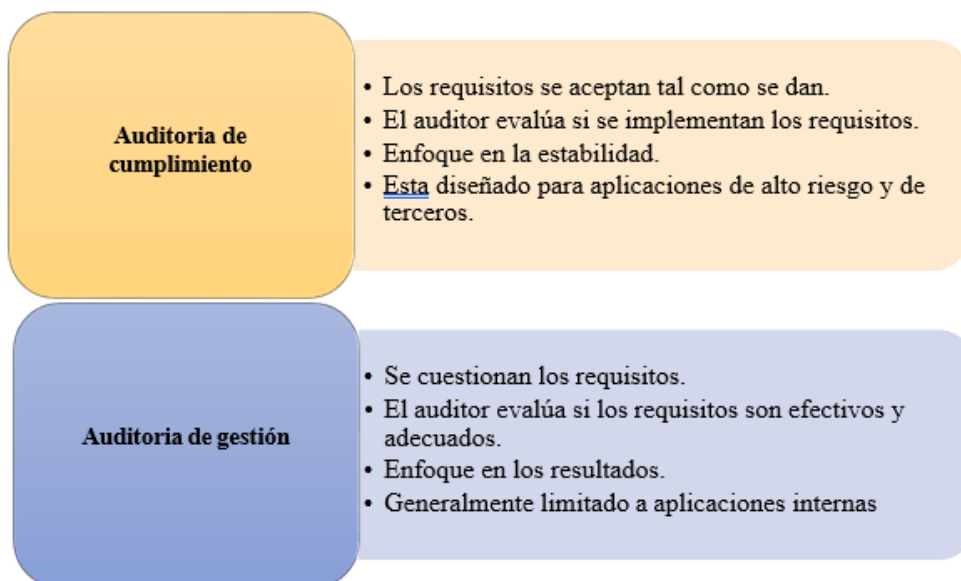
2.1.2.5 Reglas para una correcta auditoría

La auditoría de gestión es un concepto reciente que se enfoca en los resultados y

evalúa la efectividad e idoneidad de los controles desafiando las reglas, procedimientos y métodos subyacentes. Las auditorías de gestión que generalmente se realizan internamente en las empresas, son auditorías de cumplimiento más análisis de causa y efecto. Cuando se realizan correctamente, son el método más útil de evaluación porque generan cambios. (Medina-Nogueira, Assafiri-Ojeda, Nogueira-Rivera, Medina-León, & Medina-Nogueira, 2020)

Figura 1

Auditoria de cumplimiento vs Auditoria de gestión



Fuente: Medina-Nogueira, Assafiri-Ojeda, Nogueira-Rivera, Medina-León, & Medina-Nogueira (2020)

Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Regla 1: Atiende a tus clientes

Las auditorías proporcionan información a todas las partes afectadas porque necesitan saber si los controles de productos, procesos y sistemas están presentes y se están aplicando. Un auditor evalúa los controles contra los requisitos y produce un informe. Si los controles están presentes y funcionan, aumenta la confianza de todas las partes en el proceso, si faltan controles o no funcionan, se pueden aplicar recursos para solucionar los problemas. (Silva, 2022)

Los auditores atienden a tres clientes: el auditado, el cliente y la organización. El objetivo principal de los auditados puede ser simplemente aprobar la auditoría, pero los auditados que intentan obtener el mayor beneficio de la auditoría también querrán saber si la organización está funcionando de manera efectiva, en este caso, la perspectiva externa de un auditor puede ser muy valiosa. El cliente (la persona que encarga la auditoría), a diferencia del auditado, es responsable de las acciones y los informes de los auditores, los comités generalmente no pueden realizar esta función; un jefe de auditoría debe programar las auditorías y hacer asignaciones. Finalmente, los auditores deben atender las necesidades de la organización, los valores comerciales son importantes y los auditores pueden ayudar

a determinar si la empresa realmente está logrando sus objetivos. (Parra, y otros, 2021)

Regla 2: Utilice personas calificadas

Los auditores deben ser capaces de llevar a cabo sus tareas de manera imparcial y objetiva, esto significa que no pueden tener un interés personal en la actividad auditada. Si desarrollaron las reglas, no pueden evaluar imparcialmente la efectividad y la aplicación de esas reglas. Aunque un auditor nunca puede ser totalmente independiente del auditado, se debe mantener cierta separación, está bien auditar dentro de su grupo, pero no puede auditar su propio trabajo. (Bartolo, 2021)

De acuerdo con Cornejo (2023), los auditores necesitan ciertas habilidades emocionales, intelectuales y mecánicas, que pueden obtener asistiendo a un curso, leyendo un libro u observando a los demás. Además de saber cómo realizar una auditoría, deben estar familiarizados con los procesos técnicos que se examinan. Una buena forma de demostrar esta familiaridad es hacer un diagrama de flujo de la actividad que se va a auditar: si una persona no puede hacer un diagrama de flujo, no puede auditarlo. Finalmente, los auditores deben poder comunicarse bien, tanto oralmente como por escrito.

Regla 3: Medir contra criterios acordados

A los auditores no se les permite inventar las reglas, deben auditar según los estándares de desempeño que ya existen y son aceptados por el auditado. Esta es la parte de planificación del bucle planificar-hacer-verificar-actuar. El nivel más alto de requisitos incluye políticas corporativas, estándares de sistemas de gestión y requisitos reglamentarios que normalmente se originan fuera de la organización del auditado, establecen las metas y los objetivos que deben alcanzarse. (Araque & León, 2021)

Los estándares nacionales e internacionales como QS-9000 e ISO 9001, se encuentran en esta categoría más alta, luego viene el enfoque local, a menudo llamado manual o plan de calidad para implementar estos requisitos de alto nivel. Proporciona el marco para lograr los conceptos, este documento es seguido por una serie de procedimientos específicos. Se pueden proporcionar más detalles en las instrucciones de trabajo, como dibujos, hojas de viajero y planes de muestreo, uno de los desafíos de un auditor es obtener y familiarizarse con los muchos niveles de requisitos que forman la base de la auditoría. (Ortiz, 2020)

Regla 4: Usa hechos para formar conclusiones

La auditoría se basa en hechos que pueden ser buenos (se cumplió un requisito) o malos (no se cumplió un requisito), pero ningún juicio u opinión debe empañarlos. Estos hechos también conocidos como pruebas objetivas, pueden provenir de cinco fuentes: pueden ser propiedades físicas como caudales y dimensiones; información derivada de los sentidos de la vista, el oído, el olfato o el gusto; documentos o registros; información extraída de entrevistas con miembros del personal del auditado; o patrones como porcentajes o proporciones. Los auditores utilizan listas de verificación y otras herramientas para determinar los datos que deben recopilarse y luego realizan el trabajo de campo para recopilar estos datos. (Morocho, Álvarez, Zurita, & Palacios, 2019)

El resultado del proceso de auditoría es un informe que emite el auditor y entrega al jefe de auditoría (cliente) para la entrega posterior al auditado. Para preparar un informe, el auditor debe tomar todos los hechos positivos y negativos y dar algún sentido a los datos. El primer paso es hacer una lista de todas las observaciones positivas y negativas (datos), luego clasificar esos datos en controles o áreas problemáticas. (Jara, 2020)

En la auditoría de gestión, el auditor necesita identificar el dolor asociado con esos grupos de malos hechos, es importante identificar los problemas comerciales, como desechos, reelaboración y horas extras. Luego, el auditor combina el control que falta (el error del sistema que está causando los problemas) y el dolor comercial en una declaración, llamada hallazgo. El hallazgo revelará patrones de causa y efecto que ocurren dentro de los procesos, debido a que se identifica el dolor del negocio, habrá un tremendo deseo de hacer algo al respecto. (Mateo, 2022)

2.1.2.6 Técnicas y procedimientos de la auditoría de gestión

Cuando se lleva a cabo una auditoría de gestión, se realiza una revisión de todos los aspectos de la gestión de una organización. Una sola persona no puede ser experta en todos los campos de la gestión, lo que plantea la necesidad de un equipo para realizar la auditoría. El equipo de auditores debe incluir un contador, un ingeniero industrial, un especialista en investigación de operaciones, un científico social y otros expertos. Cada miembro del equipo debería haber recibido la formación adecuada para participar en la auditoría de gestión. (Rodríguez, Pincay, & Rodríguez, 2021)

Para realizar una auditoría de gestión, se puede utilizar el siguiente procedimiento (Brannen, y otros, 2022)

- **Recopilación de información:** Los auditores de gestión necesitan información para evaluar varios aspectos de la gestión. Por lo tanto, al comienzo del proceso, se debe preparar un cuestionario para recopilar la información necesaria. Las preguntas deben cubrir información sobre objetivos, procesos de planificación, sistemas de control, procedimientos y áreas funcionales.

- **Examen de la Información:** Los auditores de gestión deben examinar cuidadosamente la información para llegar a ciertas conclusiones. La información debe ser estudiada cuidadosamente para determinar la posición real de la organización.

- **Autenticación de la información:** si la información se recopila de varias personas, deber ser autenticada por quienes la proporcionan (por ejemplo, mediante el uso de firmas).

- **Confirmación de la información:** Es posible que los auditores de gestión también necesiten confirmar la información proporcionada por diferentes fuentes (p. ej., haciendo preguntas de seguimiento a las partes interesadas clave). Esto es importante para llegar a conclusiones fiables.

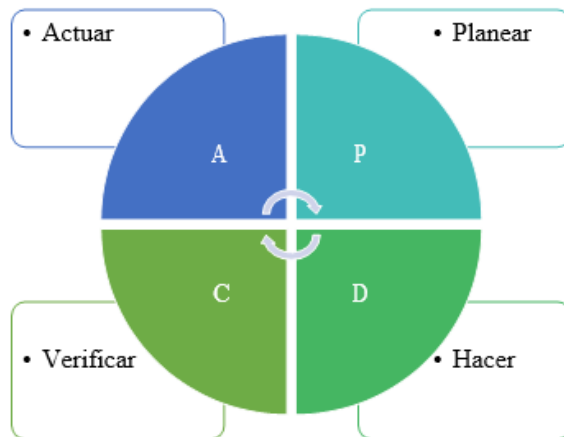
- **Observación:** Los auditores de gestión deben observar si ciertas actividades pueden mejorarse, elaborando organigramas, diagramas de flujo y otros conocimientos útiles.

- **Comparación de la información:** la información debe compararse con los objetivos y estándares establecidos anteriormente (p. ej., años anteriores). Esto reflejará el desempeño real de la empresa, lo que puede ayudar a evaluar el desempeño comparativo de la unidad.

2.1.2.7. El ciclo de mejora PDCA.

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming; el Dr. Deming fue el primer experto norteamericano que enseñó la calidad, en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe (Baldrige & Europeo, 1992)

Figura 2
Herramientas de calidad



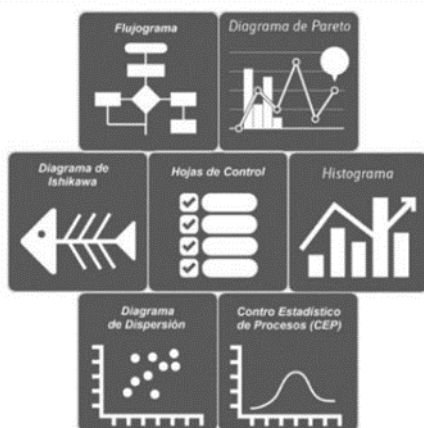
Fuente: Ávila & Alfonso (2019)
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

2.1.2.8. Herramientas para la mejora de procesos

Según Kauru Ishikawa con la implementación de sencillas herramientas se pueden resolver el 80% de problemas (Gobierno Federal , 2008)

De las herramientas de calidad presentes, se va a utilizar dos en la implementación de un sistema de procesos, el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto.

Figura 3
Herramientas de calidad



Fuente: Pulido-Rojano, Ruiz-Lázaro, & Ortiz-Ospino (2020)
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

2.1.2.9. Diagrama de Ishikawa.

Según Lemos (2016), es una técnica que permite la identificación y clasificación

de ideas e información relativas a las causas de los problemas. De todas ellas, es la única que fue realmente creada por Kaoru Ishikawa.

En este diagrama, se van identificando las posibles causas que pueden haber llegado a generar un problema, empezando por cuatro o cinco categorías principales, de acuerdo con Delgado, y otros (2021), estas categorías suelen ser las siguientes:

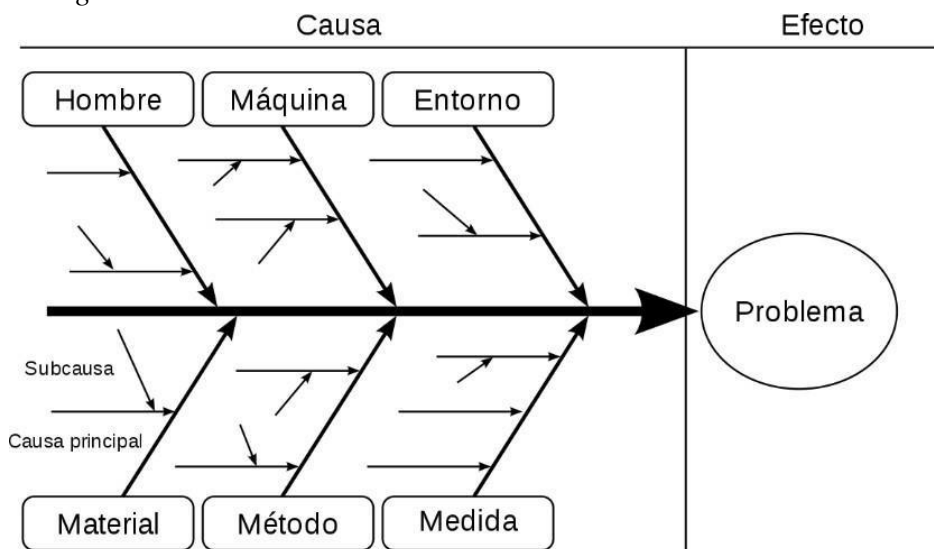
- Materiales
- Personas
- Máquinas
- Procesos
- Entorno

En esta herramienta para el análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realiza los siguientes pasos:

- Definición del problema
- Determinación de las causas
- Lluvia de ideas
- Revisión

Figura 4

Diagrama de Ishikawa



Fuente: León, Espín, & Gallegos (2021)

Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

2.1.2.10. Diagrama de Pareto.

Es un método de análisis que permite separar entre las causas más importantes de un problema y las menos importantes. Se fundamenta en la teoría de que las causas de los problemas se pueden clasificar de dos formas: las importantes (las menos frecuentes) y las triviales (las más frecuentes), según el cual el 80% de los defectos están originados por un 20% de causas (Lemos, 2016).

No todas las variables pueden ser controladas ej.: clima, tipo de cambio, inflación etc., por eso se escoge solo los que si son controlables. De acuerdo a García (2023), se conocen:

Ventajas:

- Nos indica cuál problema vamos a resolver primero
- Representa de manera ordenada a la ocurrencia de mayor a menor grado
- Es el primer paso para la realización de mejoras
- Facilita el proceso de toma de decisiones

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1.1 Introducción

El examen de auditoría de los procesos que se llevan a cabo en el departamento contable se realizará mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, basados en la evaluación de normativas, políticas, resoluciones y otras que la organización determine.

La Auditoría de Gestión que se llevará a cabo en la empresa estará dirigida a medir la eficiencia y eficacia de las operaciones de la misma, para lo cual se seguirán cada uno de los pasos que conlleva el proceso de auditoría, planificación, ejecución y presentación de resultados, es decir un informe que contendrá las respectivas conclusiones y recomendaciones que tienen por objetivo ayudar a la empresa a y en especial al departamento contable a mejorar sus procesos.

Se efectuará la auditoría de acuerdo con Normas de Auditoría de General Aceptadas, las Normas Internacionales de Auditoría, y disposiciones, leyes y normas de cumplimiento obligatorio que el caso amerite por ejemplo todas las disposiciones que el SRI, Superintendencia de Compañías y el Ministerios de Relaciones Laborales exija en su caso, lo que incluye una revisión a los manuales de procedimientos, la evaluación de control interno y la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría.

3.1.2 Evolución de la Auditoría

La auditoría tiene sus inicios en la actividad comercial, donde surge la necesidad de que el comerciante controle cada uno de sus procesos comerciales, para lo cual se ideó mecanismos para supervisar y vigilar a sus empleados, éstas son las primeras manifestaciones de auditoría interna ejercidas por el propio dueño de la empresa.

Posterior a la Revolución Industrial, donde el comercio creció a pasos agigantados, el productor y comerciante mira que realizar esta actividad por sí solo no es conveniente ya que no se efectuaría un control más adecuado de las operaciones que se están llevando a cabo; por sí solo no podrá medir los niveles de efectividad; es por ello que surge la necesidad de extender esta revisión y control a un personal más especializado en el tema,

quién o quiénes valoren, analicen y reporten el grado de eficiencia, eficacia de las operaciones.

“La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.” (Saavedra, 2010)

El control permanente en una organización es de suma importancia para la misma, debido a que con esto se evita el riesgo de ineficiencia, fraude y otros problemas que conllevan la falta de control y supervisión de las operaciones.

En los últimos años se ha notado cierta tendencia de parte de los auditores internos, de adoptar el término Auditor operacional. Esto obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a la auditoría financiera. Actualmente se considera que el auditor interno, que no es también operacional, se ha rezagado en su práctica profesional. (Alfaro, 2010, pág.2)

3.1.3 Normas Internacionales de Auditoría – NIAS

Las Normas Internacionales de Auditoría, NIAS, pueden considerarse como los requisitos de calidad que deben observarse para el desempeño del trabajo de auditoría profesional. Por esta razón, durante muchos años han constituido y constituyen en la mayoría de países el soporte obligado de las actividades que conducen.

Las Normas Internacionales de Auditoría deben ser aplicadas, en forma obligatoria, en la auditoría de estados financieros y deben aplicarse también, con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados. En circunstancias excepcionales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría. Cuando tal situación surge, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación. A continuación, presento un detalle de las NIAS agrupadas por el tipo de contenido:

Tabla 1
NIAS

NIAS		
GRUPO	Nº	DENOMINACIÓN
PRINCIPIOS Y RESPONSABILIDADES GLOBALES	NIA 200	Objetivo y principios generales que rigen la auditoría de estados financieros.
	NIA 210	Acuerdo en las condiciones de los compromisos de auditoría.
	NIA 220	Control de calidad para una auditoría de información financiera histórica.
	NIA 230	Documentación de auditoría.
	NIA 240	Responsabilidad del auditor en materia de fraude en una auditoría de estados financieros.
	NIA 250	Consideraciones de leyes y reglamentos en la auditoría de estados financieros.
	NIA 260	Comunicación con los responsables de la dirección.
	NIA 265	Comunicación de deficiencias de control interno.
PLANIFICACIÓN, RIESGOS Y RESPUESTAS	NIA 300	Planificación de una auditoría de estados financieros
	NIA 315	Identificación y análisis de los riesgos de distorsiones significativas.
	NIA 320	Significación en el planeamiento y desarrollo de la auditoría.
	NIA 330	Respuestas del auditor a los riesgos evaluados.
	NIA 402	Consideraciones sobre auditorías relacionadas con entidades que utilizan organizaciones de servicios.
	NIA 450	Evaluación de las distorsiones identificadas durante la auditoría.
EVIDENCIA DE AUDITORÍA	NIA 500	Evidencia de auditoría.
	NIA 501	Evidencia de auditoría: consideraciones adicionales para elementos específicos.
	NIA 505	Confirmaciones externas.
	NIA 510	Compromisos iniciales: saldos de apertura.
	NIA 520	Procedimientos analíticos.
	NIA 530	Muestreo de auditoría.
	NIA 540	Auditoría de estimaciones contables, incluyendo estimaciones contables de valores razonables y revelaciones relacionadas.
	NIA 550	Partes relacionadas.
	NIA 560	Hechos posteriores
	NIA 570	Empresa en marcha.
NIA 580	Manifestaciones escritas.	
UTILIZACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO POR OTROS	NIA 600	Consideraciones especiales: Auditoría de estados financieros de un grupo económico (incluido el trabajo de los auditores de los componentes).
	NIA 610	Consideración del trabajo de la auditoría interna.
	NIA 620	Uso del trabajo de un experto.
CONCLUSIONES E INFORME DE AUDITORÍA	NIA 700	Formación de una opinión e informe sobre estados financieros.
	NIA 705	Modificaciones a la opinión en el informe. Del auditor independiente.
	NIA 706	Párrafos de énfasis sobre asuntos y párrafos de "otros asuntos" en el informe del auditor independiente.
	NIA 710	Información comparativa. Cifras correspondientes y estados financieros comparativos.
	NIA 720	La responsabilidad del auditor en relación a otra información en documentos que contienen estados financieros auditados.
CONSIDERACIONES ESPECIALES	NIA 800	Consideraciones especiales: Auditoría de estados financieros preparados de acuerdo con un marco para propósitos especiales.
	NIA 805	Consideraciones especiales: Auditoría de un estado financiero individual y elementos específicos, cuentas o partidas de un estado financiero.
	NTA 810	Compromisos para informar sobre estados financieros resumidos.
	NICC 1	Control de calidad para firmas que realizan auditorías y revisiones de información financiera histórica y otros compromisos de seguridad y servicios relacionados.

Fuente: Auditool.org (2023)

3.1.3 Concepto de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión conocida también como operativa se centra básicamente en la efectividad de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

La auditoría operativa u operacional se ha definido como un examen integral y constructivo de la estructura orgánica de la empresa y de sus componentes, de sus planes y políticas, de sus controles financieros y operativos, de sus modos operativos y del aprovechamiento de sus recursos físicos y humanos. (Cepeda, 1997, pág. 175).

Es importante mencionar la definición de auditoría interna, ya que la Auditoría de Gestión es una auditoría interna de los procesos que se realizan dentro de una organización, claro que muchos autores la definen como dos tipos de auditoría diferente, sin embargo, considero que el fin es el mismo, se busca conseguir el nivel de eficiencia de los procesos. El Instituto de Auditores Internos - IAI define la auditoría interna como:

"Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno."

Por otra parte, se puede indicar que este tipo de auditoría aparece frente a la necesidad de aumentar un control permanente y eficaz dentro de las organizaciones.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna. (Gerencia.com, 2008).

3.1.4 Características

Sin duda son muchas las características que identifican a la Auditoría de Gestión del resto de las auditorías, entre ellas mencionaré las principales:

- Es un examen que evalúa la administración y gestión integral de

la organización en la aplicación del control interno y el logro de la misión, visión, políticas, objetivos.

- Es un proceso continuo de evaluaciones que finaliza con la formulación de recomendaciones constructivas que se aplican en la organización.
- Requiere de personal profesional, experimentado y con criterio técnico gerencial.
- Presenta un informe formal con conclusiones y recomendaciones en base a los hallazgos, con la finalidad de lograr la eficacia y eficiencia de las operaciones operativas.

Para Gustavo Cepeda en su libro Auditoría y Control, manifiesta que:

- Es una función inscrita en la estructura de la organización.
- Analiza la veracidad de la información que se reporta a la gerencia.
- Informa sobre el cumplimiento y mantenimiento de la eficacia, eficiencia y economía en los sistemas y procedimientos dentro de la organización.

3.1.5 Objetivo de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión tiene como objetivo medir los niveles de eficiencia y eficacia y economía de las operativas realizadas en una organización; así como identificar las irregularidades encontradas que estén afectando al normal desarrollo de las operaciones.

3.1.6 Enfoque de la Auditoría de Gestión

Es una auditoría de economía y eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir incrementar la

productividad con la reducción de costos.

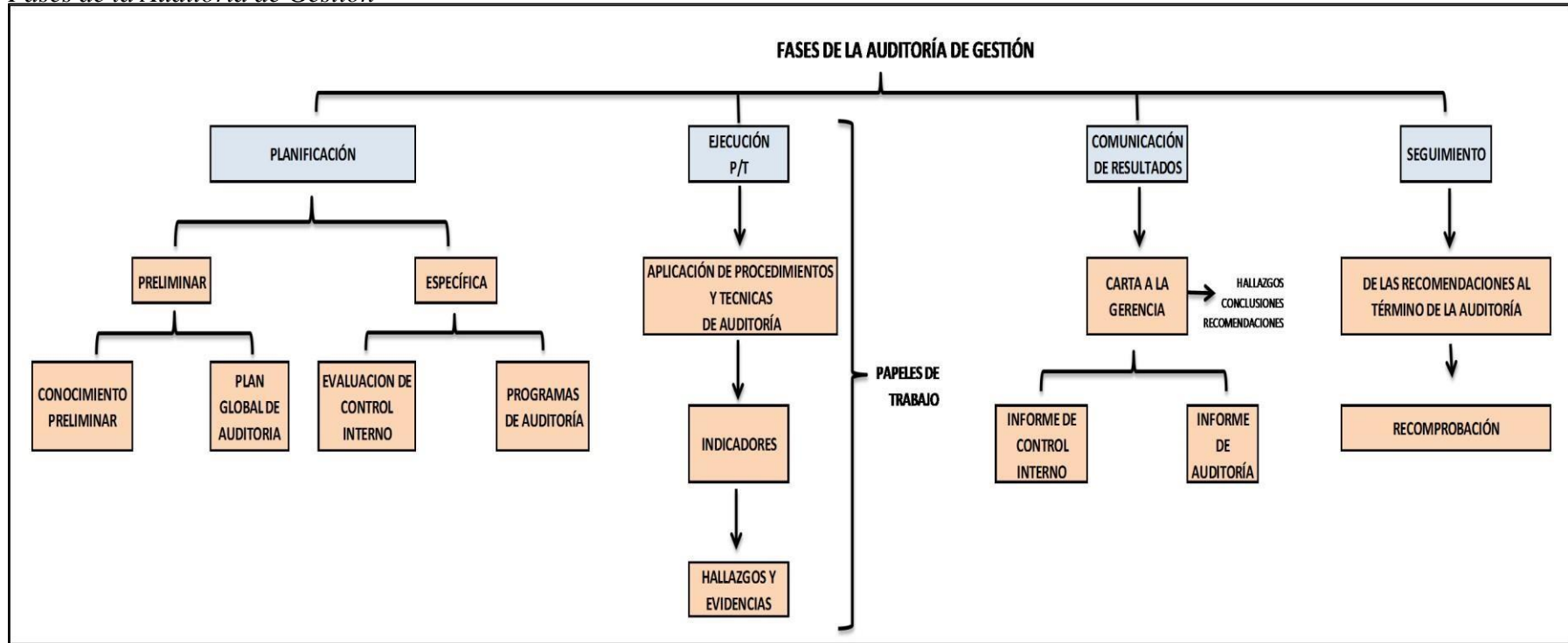
Es una auditoría de eficiencia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una auditoría de enfoque Gerencia-operativo y de resultados, porque evalúan la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto. (Estado, pág. 38)

3.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Todo examen de auditoría, debe cumplir y seguir necesariamente un proceso, el mismo que empieza por la planificación, continuando con la ejecución, la presentación del informe y finalmente el seguimiento posterior.

Figura 5
Fases de la Auditoría de Gestión



Fuente: Casigña (2019)

Elaborado por: Chica, & Guamán (2023)

3.2.1 Fase 1 - Planificación

La primera fase de la auditoría corresponde a la planificación del trabajo de auditoría, que además de cumplir con una norma de auditoría, es de vital importancia para orientar la conducción del examen de auditoría y la labora del equipo que la va a ejecutar. (Hipo, 2019)

En la planeación del trabajo de auditoría operacional deben precisarse y desarrollarse, por lo menos, los siguientes aspectos: objetivos, estudio preliminar, evaluación del sistema de control interno, diseño de procedimientos/pruebas y diseño de papeles de trabajo.” (Pinilla, 2018, pág. 151)

3.2.2 Planificación Preliminar

Planificación preliminar: tiene como objetivo principal obtener información actualizada de una determinada entidad, con la finalidad de conocer las condiciones en las cuales se desarrollará la auditoria

3.2.2.1 Planificación Especifica

Planificación especifica: luego de realizar una planificación preliminar se detallará una planificación especifica la cual nos permite determinar las políticas de la empresa, obtención de información adicional y los procedimientos que se encuentran ejecutando.

3.2.2.2 Cuestionarios

Los cuestionarios que se utilizan en el examen de auditoría permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

De acuerdo con Guaraca (2023), para aplicar un cuestionario, es necesario tomar en cuenta:

- Que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Verificar la veracidad de las respuestas.
- Diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual, en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

A continuación, se presenta un ejemplo de cuestionario:

Tabla 2
Cuestionario

REGUNTAS	RESPUESTAS		
	SI	NO	OBSERVACIONES
1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa SERVINAV S? ¿A?			
2. ¿Se encuentran definidas sus funciones laborales?			
3. ¿El área contable de la empresa SERVINAV S.A constantemente capacita a su personal?			
4. ¿Considera usted que ha logrado cumplir sus actividades laborales con un alto nivel de eficiencia?			

5. ¿La empresa le facilita los equipos tecnológicos necesarios para su trabajo?			
6. ¿La estructura organizacional influye en el cumplimiento de objetivos?			
7. ¿Existe buen ambiente laboral y comunicación entre todo el personal?			
8. ¿Existe el compromiso del trabajo en el equipo?			
9. ¿Considera importante realizar una evaluación al desempeño laboral?			
10. ¿Recibe incentivos el personal por un trabajo extraordinario?			
11. ¿La empresa adopta nuevas técnicas para mejorar los recursos tecnológicos?			
12. ¿Ha percibido una disminución en la producción?			
13. EMITIR CONCLUSION			

Fuente: Guaraca (2023)

Elaborado: Chica, & Guamán (2023)

3.2.2.2 Programas de Auditoría

Los programas de auditoría son el procedimiento a seguir o la secuencia de pasos que han de irse realizando durante el examen de auditoría, y son el resultado que se desea obtener en base al proceso de planificación anteriormente realizado. (Paredes, 2021)

Estos programas son planificados y elaborados con anticipación a su ejecución por el auditor; y debe tener un contenido que sea flexible, sencillo y conciso.

A continuación, presento un modelo de programa de auditoría

Tabla 3
Actividades

No.	Actividades	Clasificación de procedimientos	Auditor asignado	Tiempo
1	Evaluar la existencia de políticas y procedimientos de la empresa SERVINA V S.A	P. Control	NC/JG	
2	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimiento de la empresa SERVINA V S.A	P. Control	NC/JG	
3	Evaluar el control interno implementado en el departamento contable	P. Control	NC/JG	
4	Evaluar riesgos inherentes del proceso	P. Control	NC/JG	

Fuente: Paredes (2021)

Elaborado: Chica, & Guamán. (2023)

3.2.3 Indicadores de Gestión

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son, ante todo, que es la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que, al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular. (Párraga, Pinargote, García, & Zamora, 2021)

Los Indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está

haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades

De acuerdo con Cortés (2019), existen diferentes tipos de indicadores de gestión, como los siguientes:

- Indicadores de Eficacia
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Efectividad
- Indicadores Financieros

3.2.4 Hallazgos

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectaren forma negativa.

Un hallazgo de Auditoría tiene 4 atributos que siempre deben estar presentes, estos son:

- **Condición**

Hace referencia al hecho real encontrado por el auditor, al realizar el examen, es decir “lo que es”

- **Criterio**

Es “lo que debió ser”, es decir es el término de comparación entre lo que se ha encontrado y como debería haberse hecho en función de una ley, disposición o norma válida.

- **Causa**

Es la o las razones del “porqué no se cumplió” el criterio de la ley, normativa o disposición, que permite al Auditor emitir sus recomendaciones direccionadas a enmendar los errores cometidos.

- **Efecto**

Es el resultado “que se obtiene al no cumplir” con algo establecido en la

organización.

Adicionalmente, en un hallazgo de auditoría siempre debe existir:

- **Conclusiones**
- **Recomendaciones**

3.4.1.1 Tipos de Cartas de Auditoría

De acuerdo con PINCAY (2023), en auditoría existen tres tipos de documentos generalmente denominados como cartas y son las siguientes:

- **Carta compromiso**

En este documento se define los términos del trabajo de auditoría a realizarse, señalando las responsabilidades tanto del auditor como del cliente e indicando los productos a ser entregados. La carta compromiso la redacta el auditor en consenso con el cliente y la deben suscribir conjuntamente. Algunas veces la carta compromiso es parte de la oferta de trabajo y del contrato.

- **Carta a Gerencia (Carta de Control Interno)**

Este documento constituye un valor agregado del trabajo de auditoría y corresponde a un informe de los resultados de la evaluación de control interno expresado a través de comentarios conclusiones y recomendaciones. El producto principal de la auditoría es el dictamen, pero considerando que generalmente en toda auditoría se evalúa el control interno es usual documentarlos resultados de la referida evaluación y entregarlos al cliente.

- **Carta de Representación**

Este documento lo elabora el auditor y de manera consensuada solicita lo suscriba el cliente fundamentalmente para dejar constancia escrita de aquellas expresiones verbales más importantes de la gerencia, en especial respecto de aquellos aspectos que mediante procedimientos de auditoría normales no se puede conseguir evidencia suficiente y competente.

Figura 6
Carta de Representación

b) Objetivo General de Auditoría

.....

.....

.....

c) Objetivos Específicos de Auditoría

➤

➤

➤

➤

➤

d) Alcance de Auditoría

El periodo que se encontrará sometido a evaluación es del XXX al XXX; con el fin este examen inició XXX hasta XXX, para lo cual empleo XX horas de trabajo.

Para el desarrollo de la auditoría de gestión, el equipo de Auditoría que se conformó por las siguientes personas:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría		
Auditor Sénior		
Auditor Junior		

2. NATURALEZA DE LA EMPRESA

.....

.....

.....

.....

Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

CAPÍTULO IV PROPUESTA O INFORME APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA

4.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

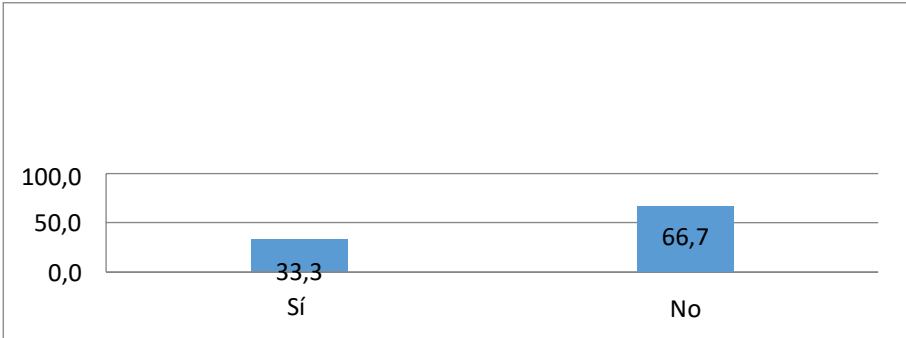
Al iniciar el trabajo de Auditoría de Gestión, el auditor procede a realizar la planificación preliminar con el objetivo principal de conocer la empresa SERVINAV S.A, se obtendrá una información general sobre la entidad y las principales actividades que se realizan.

Con este conocimiento, es factible realizar una oferta del trabajo a realizarse para proceder con la ejecución de la auditoría.

Se procedió a aplicar el instrumento de auditoría a los trabajadores de la empresa:

Pregunta 1 ¿Considera que la empresa tiene reglamentos y manuales actualizados y claramente definidos que orienta al personal?

Figura 7
Evaluación de Reglamentos y Manuales en la Empresa



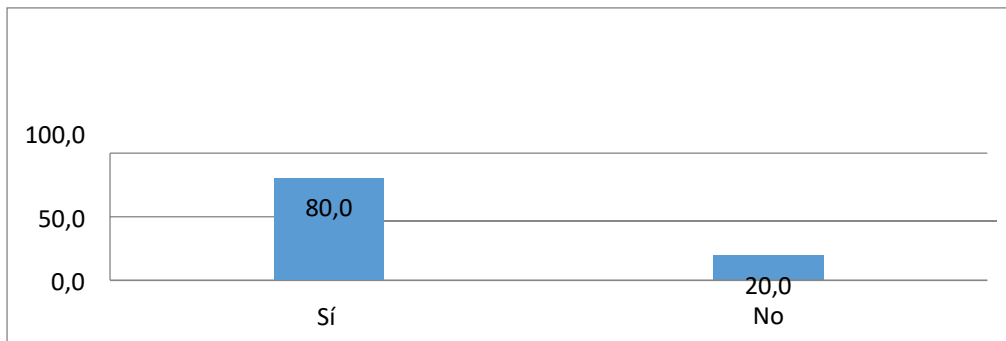
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 6, que el 66,7% de los trabajadores encuestados considera que la empresa tiene reglamentos y manuales actualizados y claramente definidos que orienta al personal.

Pregunta 2 ¿Se fomenta políticas para la aplicación de la normativa que regulada la entidad?

Figura 8

Aplicación de Políticas Normativas en la Entidad



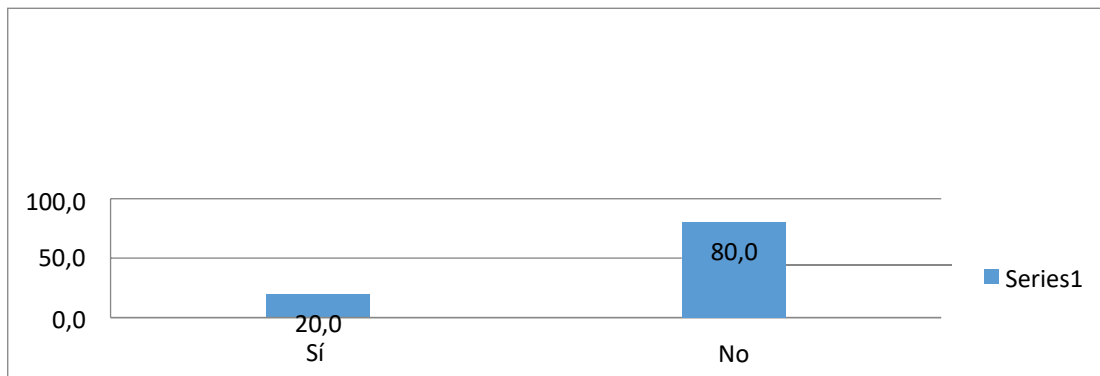
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 6, que el 80.0% afirman si se fomenta políticas para la aplicación de la normativa que regulada la entidad.

Pregunta 3 ¿Se realiza un seguimiento y control efectivo de las actividades y comportamiento del personal encada área de la empresa?

Figura 9

Seguimiento y Control de Personal por Área



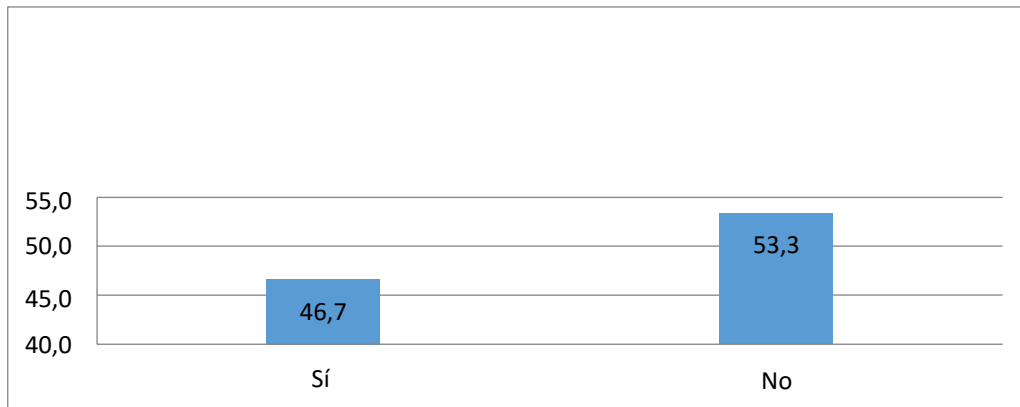
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 6, que el 80.0% afirman que no realiza un seguimiento y control efectivo de las actividades y comportamiento del personal en cada área de la empresa.

Pregunta 4 ¿La empresa cuenta con políticas de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?

Figura 10

Evaluación de Políticas de RR.HH. en la Empresa



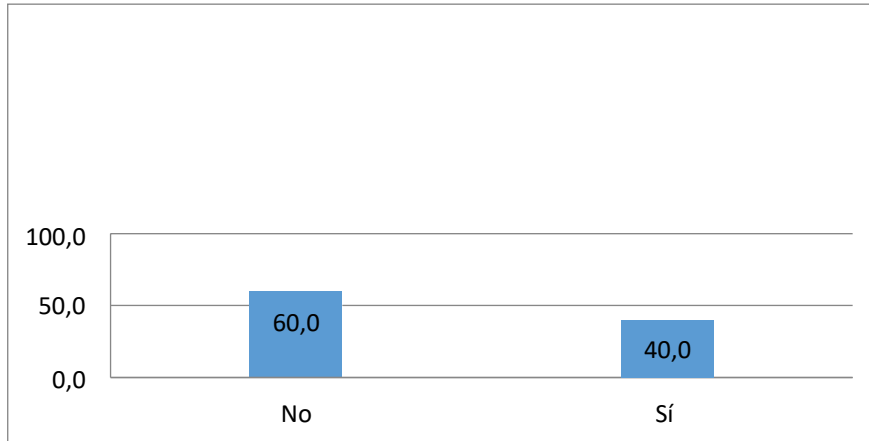
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 9, que el 53.3% afirman que no cuenta con políticas de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.

Pregunta 5 ¿Aplica la empresa un proceso de contratación del personal en donde se realice un control y análisis detenido previo a la contratación?

Figura 11

Control y Análisis en el Proceso de Contratación



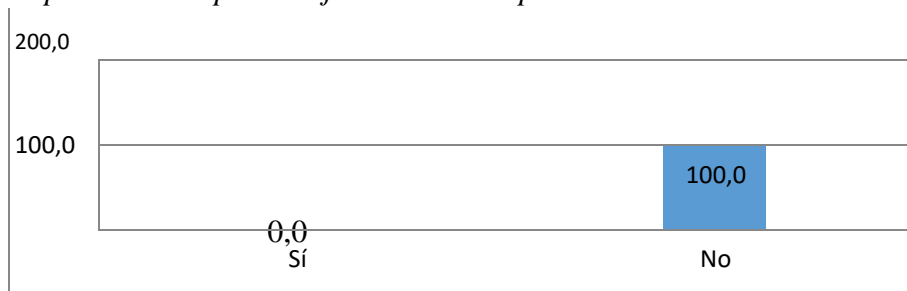
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 10, que el 60% afirman que si cuenta con políticas de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.

Pregunta 6 ¿Recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

Figura 12

Capacitaciones para Mejora del Desempeño Laboral



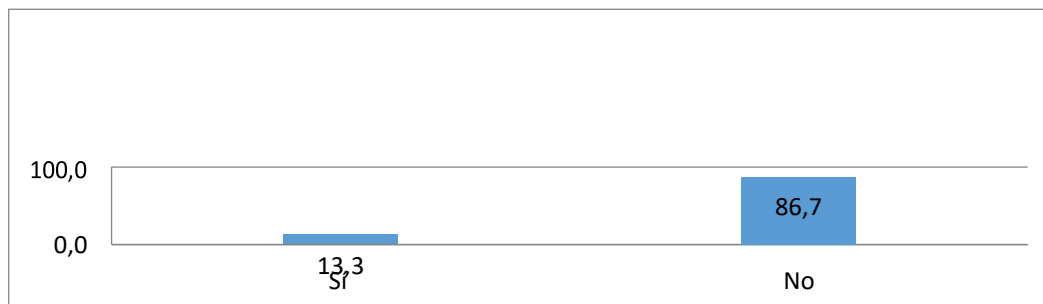
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 11, que el 100% afirman que no recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones.

Pregunta 7 ¿Conoce usted las metas y objetivos que aspira cumplir la empresa?

Figura 13

Conocimiento de Metas y Objetivos Empresariales



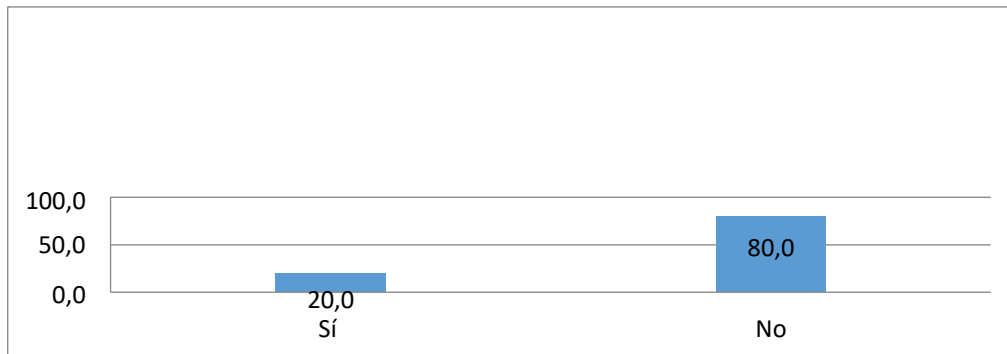
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 12, que el 86.7% afirman que no cuenta con políticas de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal.

Pregunta 8 ¿Cuenta la entidad con indicadores de gestión o realiza análisis que permitan evaluar el nivel de gestión en la empresa?

Figura 14

Evaluación de Indicadores de Gestión en la Empresa



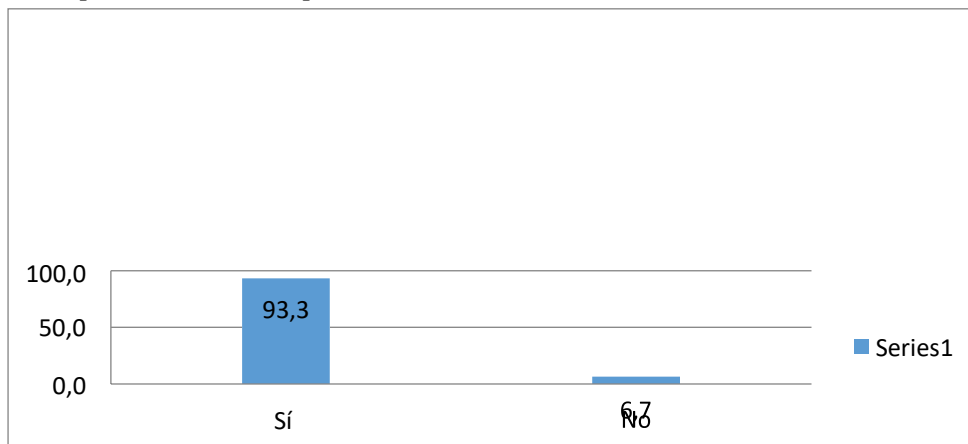
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 13, que el 80.0% afirman que no cuenta la entidad con indicadores de gestión o realiza análisis que permitan evaluar el nivel de gestión en la empresa.

Pregunta 9 ¿Considera usted que la aplicación de una auditoría de Gestión contribuirá en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Figura 15

Percepción sobre el Impacto de la Auditoría de Gestión



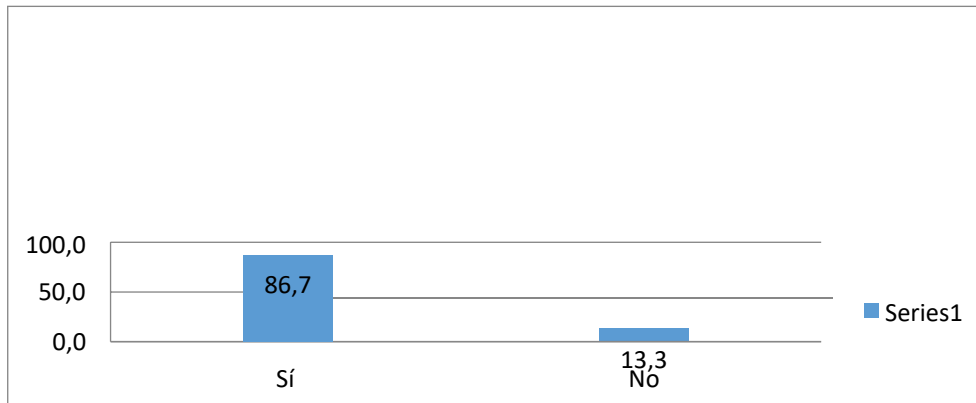
Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 13, que el 93.3% afirman la aplicación de una auditoría de Gestión contribuirá en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Pregunta 10 ¿Considera usted que la Auditoría de Gestión permite generar información sobre el nivel real del cumplimiento administrativo y operativo de la cooperativa?

Figura 16

Impacto de la Auditoría de Gestión en Cumplimiento en la Cooperativa



Elaborado por: Chica, & Guamán. (2023)

Se observa en la figura 13, que el 86.7% la aplicación la Auditoría de Gestión permite generar información sobre el nivel real del cumplimiento administrativo y operativo de la cooperativa.

5.1 CONCLUSIONES

Al terminar el presente trabajo, puedo concluir que:

- Mediante la aplicación práctica de la ejecución de este examen de auditoría han reforzados los conocimientos y destrezas aprendidas en el aula de clases, ya que el ejercicio práctico nos hace partícipes del rol como profesionales en el campo de la Auditoría.
- A través de la ejecución del examen de auditoría se logró cumplir con el objetivo planteado de identificar las deficiencias, irregularidades y posibles problemas que están afectando directa o indirectamente a la organización, y se pudo determinar los niveles de eficiencia, efectividad, economía y ética en los procesos.
- Con la investigación de los fundamentos teóricos para llevar a cabo la Auditoría de Gestión facilitó la realización y aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría que permitieron la ejecución del examen.
- Con el trabajo desarrollado se obtuvo un conocimiento completo de la empresa SERVINAV S.A. en toda su parte organizativa, estructural, direccionamiento estratégico y demás aspectos con los cuales se pudo llevar a cabo la Auditoría de Gestión.
- El informe de auditoría contiene las conclusiones y recomendaciones de mejora para ayudar al departamento a lograr un correcto funcionamiento, y que estas apoyen la toma de decisiones.
- En la empresa SERVINAV S.A. no cuentan con manuales de procedimientos para cada uno de los puestos de trabajo, que guíen sus bajo un esquema preestablecido.

5.2 RECOMENDACIONES

Después del examen de auditoría realizado a la empresa SERVINAV S.A. se recomienda:

- Crear un departamento de auditoría interna en la empresa, el mismo que es de vital importancia para el éxito del negocio que responda a los intereses del mismo, para que se garantice la correcta administración, uso y control de los recursos humanos, materiales y financieros.
- A pesar del cumplimiento de las políticas internas por parte del personal, se requiere reforzar el control interno del departamento.
- Implementar un sistema de gestión de control interno para minimizar de esta manera posibles riesgos que afecten a la eficacia y eficiencia de los procesos y el normal desarrollo de la empresa.
- Realizar de manera frecuente en el Departamento Contable y en la empresa en general este tipo de examen de auditoría, que permita llevar un mayor control de las operaciones que se están realizando dentro de la organización.
- La gerencia adopte las recomendaciones del informe de Control Interno e Informe de Auditoría presentado para que se mejoren los procesos dentro de la empresa.
- Elaborar manuales de procedimientos que proporcione una guía para el normal desenvolvimiento del trabajo diario de cada uno de los trabajadores de la empresa, sobre todo en el área contable.

5.3 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araque, D., & León, S. (2021). *Auditoria de gestión y su participación en la eficiencia de los procesos operativos del hospital mental de Cúcuta Norte de Santander*.
- Auditoool.org. (Septiembre de 2023). *Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones*. Obtenido de Portafolio Blogs: <https://blogs.portafolio.co/buenas-practic-as-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/>
- Ávila, M., & Alfonso, M. (2019). INNOVACIÓN DE PROCESO Y DE GESTIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA UNA INDUSTRIA DE SERVICIOS. . *Revista chilena de economía y sociedad*, 13(1).
- Baldrige, M., & Europeo, M. (1992). *Modelos de Gestión de Calidad*. Banton. (2022).
- Bartolo, A. (2021). *Auditoría de gestión y los recursos humanos, en la empresa Prolabora SAC, Distrito de Santiago de Surco, 2021*.
- Brannen, M., Kang, G., Dutrisac, S., Banton, R., Clayton, J., & Petel, O. (2022). *He influence of the tertiary bronchi on dynamic lung deformation*. .
- Casigña, J. N. (2019). *Auditoría de gestión a la Industria Sacha Textil, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018*. Chimborazo: (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Chiliquinga, E., Sinchiguano, B., García, K., & Armas, H. A. (2017). *Normativa de auditoría basada en riesgo. Aplicación a las cuentas por cobrar*.
- Cornejo, J. H. (2023). *Elaboración de un programa de auditoría de gestión para mejorar los procesos de la gestión administrativa en la empresa Trucks Parts Diesel Motors SAC*.
- Cortés, J. (2019). Los indicadores de gestión. *Mercados y Negocios*, (40), 129-141.
- Cubero, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión Enfoque empresarial y de riesgos*.
- Delgado, B., Dominique, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R., & Rocha, M. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años.
- García, E. (2023). *Aplicación del diagrama de Pareto para la priorización de problemas en la industria agroalimentaria*.
- Gobierno Federal . (2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos*.
- Guaraca, E. (2023). *Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chambo, periodo 2021* . Chimborazo: (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad

- Nacional de Chimborazo.).
- Hipo, S. (2019). *Auditoría de gestión al departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018*. Chimborazo: (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Jara, S. (2020). *La auditoría financiera y su impacto en la recuperación de créditos en clientes pyme caja Sullana cajabamba-2018*.
- Lemos, P. L. (2016). Herramientas para la mejora de la calidad. *FEMETAL*.
- León, I., Espín, L., & Gallegos, S. (2021). Método general de solución de problemas y Diagrama de Ishikawa en el análisis de los efectos de los femicidios en el entorno familiar. . *Conrado*, 17(79), 252-260.
- Mateo, S. (2022). *Auditoría de gestión al departamento de ventas del comercial Ferromack, parroquia San José de Ancón, provincia de Santa Elena, año 2022*. Santa Elena: (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2022).
- Medina-Nogueira, Y. E., Assafiri-Ojeda, Y. E., Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A., & Medina-Nogueira, D. (2020). (2020). Procedimiento de análisis redes sociales: herramienta de auditoría de gestión del conocimiento. . *Ingeniería Industrial*, 41(1).
- Miranda. (2018). *La auditoría de gestión y su impacto en la toma de decisiones*.
- Morales, L., Sanchez, A., Vizcaino, C., & Avellán, N. (2019). Importancia de los fundamentos contables. Aplicación práctica de un proceso contable en una empresa comercial. *Signa ESPE*.
- Morocho, J., Álvarez, J., Zurita, C., & Palacios, M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario digital*, 3(2.1.), 159-188.
- Ortiz, L. (2020). La auditoría de gestión en el Perú y su impacto en el desarrollo empresarial. . *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 107-111.
- Paredes, R. (2021). *Plan y programa de auditoría tributaria para las asociaciones sin fines de lucro para identificar el nivel de cumplimiento tributario–impuesto a la renta, Región Lambayeque 2018*.
- Parra, C., Viveros, P., Kristjanpoller, F., Crespo, A., González-Prida, V., & Gómez, J. (2021). Técnicas de auditorías para los procesos de: mantenimiento, fiabilidad operacional y gestión de activos (AMORMS & AMS-ISO 55001). *INGEMAN, Escuela Superior de Ingenieros Industriales, Sevilla, España*.
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera

en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).

- PINCAY, N. (2023). *AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE TAXIS STEREO GUÍA N°61 DEL CANTÓN JIPIJAPA*. Jipijapa: (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).
- Pulido-Rojano, A., Ruiz-Lázaro, A., & Ortiz-Ospino, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 56-67.
- Rodríguez, G., Pincay, D., & Rodríguez, N. (2021). La importancia de la auditoria de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. UNESUM-Ciencias. . *Revista Científica Multidisciplinaria.*, ISSN 2602-8166, 5(3), 127-140.
- Sauñe, M. (2020). Auditoría de gestión crediticia y la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas Prisma (2014-2017). *Quipukamayoc*, 28(56), 17-23.
- Silva, A. (2022). *Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Skandinar SA*.

5.4 ANEXOS

Anexo I

Instrumento para encuesta de diagnóstico

1) ¿Considera que la empresa tiene reglamentos y manuales actualizados y claramente definidos que orienta al personal?

Sí

No

2) ¿Se fomenta políticas para la aplicación de la normativa que regulada la entidad?

Sí

No

3) ¿Se realiza un seguimiento y control efectivo de las actividades y comportamiento del personal en cada área de la empresa?

Sí

No

4) ¿La empresa cuenta con políticas de selección, reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal?

Sí

No

5) ¿Aplica la empresa un proceso de contratación del personal en donde se realice un control y análisis detenido previo a la contratación?

Sí

No

6) ¿Recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus funciones?

Sí

No

7) ¿Conoce usted las metas y objetivos que aspira cumplir la empresa?

Sí

No

8) ¿Cuenta la entidad con indicadores de gestión o realiza análisis de

que permitan evaluar el nivel de gestión en la empresa?

Sí

No

9) ¿Considera usted que la aplicación de una Auditoría de Gestión contribuirá en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Sí

No

¿Considera usted que la Auditoría de Gestión permite generar información sobre el nivel real del cumplimiento administrativo y operativo de la cooperativa?

Sí

No

Anexo II

Instrumento para entrevista

- 1) ¿La empresa tiene con el capital humano adecuado en cantidad y conocimientos para el cumplimiento de sus objetivos?
- 2) ¿La empresa tiene indicadores que miden el nivel de gestión en cuanto al cumplimiento de la normativa y el desarrollo de actividades?
- 3) ¿La empresa cuenta con indicadores para medir el nivel de gestión sobre el desempeño de los empleados?
- 4) ¿Se han identificado procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado y son innecesarios en la entidad?
- 5) ¿La empresa elabora programas de capacitación del personal operativo como para el personal administrativo?