



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

**Auditoría de gestión de C&S Ferretería, del cantón Calvas,
provincia de Loja, periodo 2015.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Soto Reyes, María Fernanda

DIRECTORA: Tituaña Castillo, María del Cisne, Ec.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista.

María del Cisne Tituaña Castillo.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

DE MIS CONSIDERACIONES

Que el presente trabajo de fin de Titulación denominado “**Auditoría de gestión de C&S Ferretería, del cantón Calvas, pprovincia de Loja, periodo 2013**”, realizado por: Soto Reyes María Fernanda cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero de 2015

f.-----

Tituaña Castillo María del Cisne, Ec.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Soto Reyes Córdova María Fernanda, declaro ser autora del presente trabajo de Fin de Titulación denominado **“Auditoría de gestión de C&S Ferretería, del cantón Calvas, provincia de Loja, periodo 2013”**, siendo la Economista Tituaña Castillo María del Cisne, directora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Soto Reyes María Fernanda
1104539216

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios por darme la vida, a mi esposo y a mi hija por ser la luz de mi vida y apoyarme en este objetivo profesional, a mis queridos padres y hermanos siempre me tienden una mano cuando lo necesito, y en especial a mi hijo que desde el cielo me bendice y me protege con su amor angelical.

María Fernanda Soto Reyes

AGRADECIMIENTO

Expreso un agradecimiento sincero a la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Titulación de Ciencias Contables y Auditoría, y a través de ella, a la Mgs. Mariuxi Pardo Coordinadora de la Titulación por su ardua labor en beneficio de los estudiantes, a mi directora de tesis Ec. María del Cisne Tituaña, que con su entrega y entusiasmo brindó su apoyo y dirección para culminar con el presente trabajo de investigación.

A mis familiares y amigos que compartieron mis buenos y malos momentos, a quienes conforman el personal de C&S FERRETERÍA por brindar toda la información necesaria para cumplir con el presente trabajo de investigación

María Fernanda Soto Reyes

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa	6
1.2. Base legal.....	7
1.3. Organigrama estructural y funcional.....	8
1.4. Plan estratégico	9
1.4.1 Misión.....	9
1.4.2 Visión	9
1.4.3 Valores	9
1.4.4 Objetivos	10
1.4.5 Políticas	10

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Auditoria de gestión	12
2.1.1. Concepto.....	12
2.1.2. Objetivos.....	12
2.1.3. Enfoque.....	12
2.1.4. Alcance.....	13

2.2.	Proceso de la auditoría de gestión.....	14
2.2.1.	Fase I Conocimiento preliminar.....	14
2.2.2.	Fase II Planificación.....	18
2.2.3.	Fase III Ejecución.....	20
2.2.4.	Fase IV Comunicación de resultados.....	23
2.2.5.	Fase V Seguimiento.....	28
2.3.	Control Interno.....	33
2.3.1	Definición.....	33
2.3.2	Componentes del control interno.....	34
2.4.	Control de gestión.....	35
2.4.1.	Concepto.....	35
2.4.2.	Propósito.....	36
2.4.3.	Ámbito.....	37
2.4.4.	Instrumentos.....	37
2.4.5.	Elementos.....	38
2.5.	Papeles de trabajo.....	39
2.5.1.	Concepto.....	39
2.6.	Indicadores para la auditoría de gestión.....	43

CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1	Orden de trabajo n° 01.....	55
3.2	Notificación inicial.....	57
3.3	Hoja de distribución de trabajo.....	58
3.4	Hoja de índices.....	60
3.5	Hoja de marcas.....	61
3.6	Conocimiento preliminar.....	62
3.7	Planificación preliminar.....	70
3.8	Planificación específica.....	75
3.9	Ejecución.....	82
3.10	Comunicación de resultados.....	82
3.11	Seguimiento y monitoreo.....	121

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1 Foto C&S Ferretería	6
Figura Nro. 2 Organigrama estructural y funcional	8
Figura Nro. 3 Flujo de actividades del conocimiento preliminar	16
Figura Nro. 4 Flujo de actividades de planificación	19
Figura Nro. 5 Flujo de actividades de la fase de ejecución	21
Figura Nro. 6 Flujo de actividades de la fase de comunicación y resultados	25
Figura Nro. 7 Flujo de actividades de la fase de seguimiento	27
Figura Nro. 8 Marcas de auditoría	38

RESUMEN

Disponer de una herramienta de soporte gerencial que permita analizar y comprender todos los frentes de la administración, constituye la aspiración profesional de la presente investigación.

El presente trabajo de fin de titulación tiene como objetivo aplicar las fases de la auditoría de gestión en la Ferretería C&S de Cariamanga que permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de los recursos utilizados en la empresa, y analizar su impacto en el desarrollo estratégico de la misma.

Además permite concluir, si la entidad ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas.

La planificación estratégica constituye el criterio fundamental para la auditoría de gestión. En ésta, se definen los estándares fijados como metas y que servirán como parámetros de comparación de los indicadores de gestión, herramienta básica para la auditoría.

Palabras claves: auditoría, gestión, indicadores, informe

ABSTRACT

Having a management support tool that allows to analyze and understand all sides of the administration, is the professional aspiration of the present investigation.

This final paper qualification aims to apply the phases of the audit in Hardware C & S of Cariamanga.que it possible to measure the efficiency, effectiveness and quality of the resources used in the business, and analyze their impact on strategic development of the same.

Also leads to the conclusion, if the entity has conducted in an orderly manner in achieving the goals and objectives and the extent to which management has fulfilled the obligations and responsibilities that have been assigned.

Strategic planning is the fundamental criterion for the audit. In this, the standards set as goals and serve as parameters for comparison of performance indicators, basic tool for auditing are defined.

Keywords: audit, management, metrics, report

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo está basado en el análisis de la gestión administrativa de C&S FERRETERIA ubicado en el cantón Calvas, provincia de Loja, periodo 2013.

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene un enfoque a través de las herramientas de la auditoría de gestión para poder realizar un control interno de la empresa, para determinar los problemas existentes en la misma, con la finalidad de establecer estrategias que mejoren los procesos internos y el manejo adecuado de la información.

El desarrollo del trabajo está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo 1 se encuentra constituido por la base legal, constitución y domicilio de la empresa su plan estratégico, es aquí donde se describe todo lo referente a la empresa con respecto a su organigrama funcional, visión, misión, políticas, fines y manual de funciones.

El capítulo 2 contiene el marco teórico de la auditoría de gestión, aquí se establecen los criterios teóricos que fundamentan la investigación y el respaldo bibliográfico para aplicar cada una de las herramientas de la auditoría de gestión.

En el capítulo 3 se ha establecido la ejecución de la auditoría de gestión, se desarrolló de forma completa la auditoría iniciando con la planificación preliminar donde se detallan los aspectos más importantes de la empresa.

Además se aplicó las fases de auditoría, una planificación para mantener un proceso adecuado de auditoría, luego se ha establecido la ejecución en donde se utilizó todas las herramientas de la auditoría de gestión, posteriormente se realizó el informe de auditoría y planes de seguimiento.

Para la aplicación de la auditoría de gestión, se tuvo todas las facilidades de acceso a la información por los responsables de la empresa; sin embargo, hubo

la limitante que la entidad no contaba con cierta información que aportara nuestra investigación y que hubiera sido útil para el desarrollo de la misma.

El diseño de este trabajo incluye tres tipos de investigación como: documental, de campo y experimental y los métodos, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron manejados dependiendo de las fases aplicadas en el examen de auditoría de gestión; además, de instrumentos conceptuales y metodológicos de la auditoría de gestión abordados a los largo de la carrera.

Finalmente procedieron a establecer las conclusiones y recomendaciones para la empresa y sus mejoras en el mercado en donde se desarrolla

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa



Figura Nro. 1 Foto C&S Ferreteria
Fuente: C&S Ferreteria

El cantón Calvas es parte integrante de la provincia de Loja. Su jurisdicción está ubicada en la zona al suroeste del cantón Loja, en el centro mismo de la geografía provincial. Una de las actividades productivas que realizan las personas que habitan este cantón es la agricultura al contar con diversos climas y tipos de tierra apropiados para esta actividad, la misma que es considerada como una de las actividades que genera mayores ingresos económicos a las familias para la subsistencia diaria de sus familias.

Se debe tener en cuenta que en el cantón Calvas el índice de migración es elevado, por lo que parte de los ingresos familiares pertenecen a las remesas enviadas del exterior, lo que ha generado un crecimiento vertiginoso de edificaciones tanto horizontal como verticalmente.

Para el desarrollo de lo antes mencionado con respecto al crecimiento de viviendas en la ciudad de Cariamanga, los consumidores tenían que contar con negocios que brinden variedad y calidad en sus productos, es por ello que el 25 de Mayo del año 2006 de una familia trabajadora surge la idea de implantar un negocio con el nombre de C&S FERRETERIA que ofrezca productos de toda índole con respecto a la construcción y arreglos internos de las mismas, el

objetivo principal de su creación es con la finalidad de cubrir el mercado creciente de construcciones con precios bajos y productos de calidad.

El inicio de las actividades se realizó con productos básicos de la construcción, con el pasar del tiempo y del nicho de mercado de la ferretería se ha podido establecer contactos y negociaciones con proveedores de diversos productos, así como también una mejora considerable en los canales de distribución de los productos con los que cuenta actualmente la empresa.

C&S Ferretería está localizada en la provincia de Loja, cantón Calvas, parroquia Chile, calle: carrera Chile.

En la actualidad, C&S Ferretería entre los productos principales ofrece: hierro ANDEC, cemento, empastes, mallas soldadas y de cerramiento, alambre de púas y recosido, clavos, tuberías PVC, mangueras, accesorios para baños, plásticos, grifería, inodoros, perfilería, Zinc, Pintura en látex y esmalte, varilla, bloque, material eléctrico. C&S Ferretería cuenta con más de 300 clientes leales

1.2. Base legal

C&S Ferretería está inscrita en el Servicio de Rentas Internas (SRI), a nombre de su representante legal el Sr. Lilo Javier Calva Rojas, esta inscripción se llevó a cabo en el año 2007 y a partir de esta fecha empieza sus actividades comerciales en el cantón Calvas.

Régimen interno

Según el régimen interno de C&S Ferretería, tiene como propósito principal normar los procesos en la oferta de productos referentes a la construcción de calidad con la finalidad de establecerse en la mente del consumidor.

1.3. Organigrama estructural y funcional

El organigrama estructural y funcional de la empresa se encuentra graficado de la siguiente manera, donde se destacan las siguientes responsabilidades de todos los funcionarios de la entidad como son:

- Gerente
- Secretaria
- Contadora
- Bodeguero
- Chofer

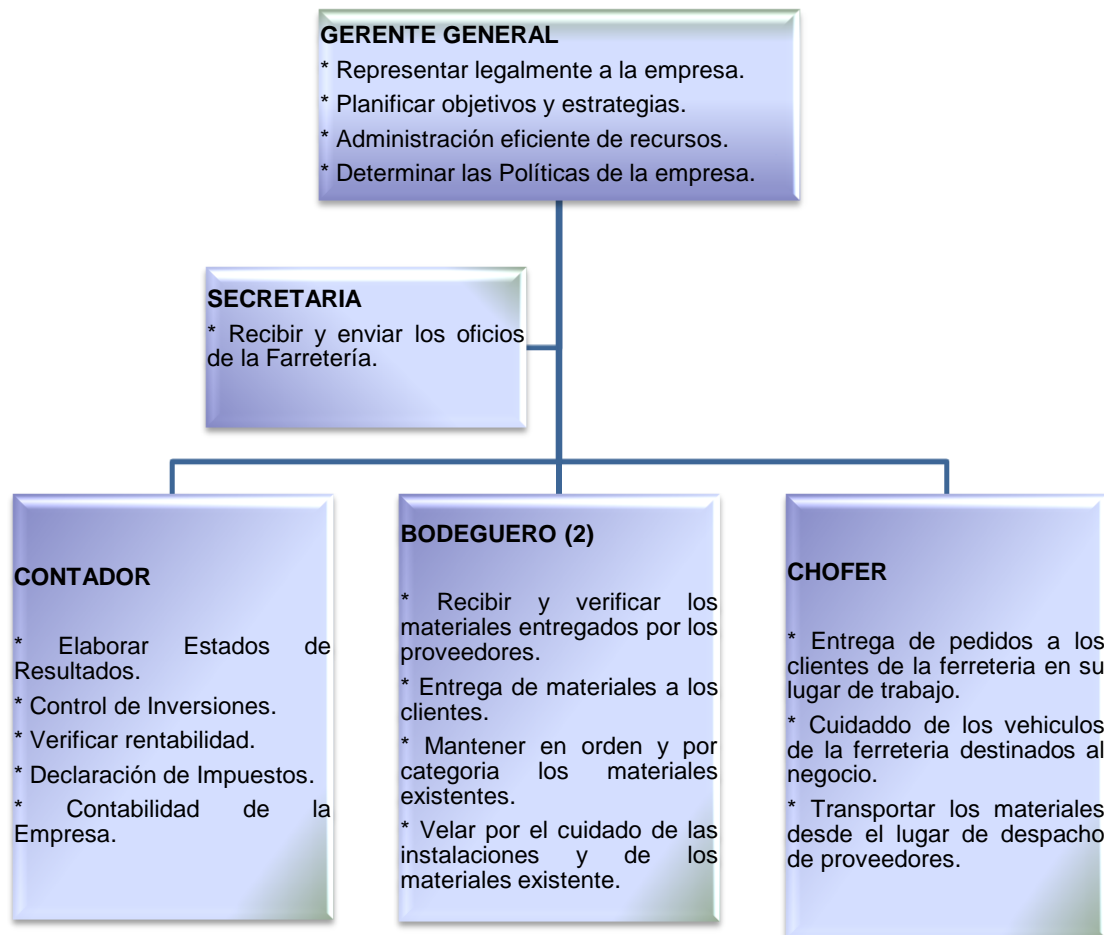


Figura Nro. 2 Organigrama estructural y funcional
Fuente: C&S Ferretería

1.4. Plan estratégico

Para el establecimiento de C&S Ferretería, se ha establecido un plan estratégico con la finalidad de incrementar su nicho de mercado y posicionarse en el mercado de materiales de construcción, a continuación se detallan aspectos relevantes de este plan estratégico.

1.4.1 Misión

Nuestra misión es brindar un servicio de calidad, con productos acorde a las necesidades de la construcción actual, comprometidos con la sociedad en satisfacer sus necesidades de materiales de construcción de manera rápida oportuna y eficiente, logrando ser competitivos tanto en el ámbito laboral como económico.

1.4.2 Visión

C&S Ferretería a mediano plazo será reconocida a nivel de Provincia, como una empresa sólida y segura, en lo referente a atención al cliente, precio, calidad en productos y materiales de construcción.

1.4.3 Valores

- **Responsabilidad.-** De todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y horarios establecidos.
- **Honradez.-** Especialmente en el manejo de recursos por parte del personal administrativo y de quienes tienen relación directa con la empresa.
- **Solidaridad.-** Con cada integrante de la empresa, así como también de los moradores de los barrios en los que funciona.
- **Trabajo.-** Dedicado a la consolidación de la empresa, trabajo realizado por sus directivos, administrador como con cada uno de los integrantes de la empresa.

- **Puntualidad.-** Con respecto a la entrega de materiales a los consumidores de la ferretería.
- **Eficiencia.-** Del personal y directivos de la ferretería en la utilización de los recursos existentes y del tiempo destinado en cada una de las actividades

1.4.4 Objetivos

- Establecer canales de distribución directos, con la finalidad de llegar con nuestros productos a toda la ciudadanía de Cariamanga y de sus sectores aledaños.
- Cumplir con los valores establecidos, a través de una motivación interna de los empleados, para el desarrollo armónico de la ferretería.
- Ofrecer el mejor servicio al cliente, a través de una atención personalizada, todo esto con el fin de hacer sentir al cliente parte de la empresa.
- Entregar de manera oportuna y eficiente, el material solicitado por cada uno de los clientes de la Ferretería.
- Fomentar la responsabilidad social, con un manejo adecuado de desechos, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente.

1.4.5 Políticas

- Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de la ferretería en el mercado del cantón Calvas.
- Ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado.
- Crear condiciones adecuadas para el manejo adecuado de los materiales existentes en la ferretería.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Auditoría de gestión

2.1.1. Concepto.

El Manual de auditoría de gestión (2003) lo define como el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

2.1.2. Objetivos.

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

2.1.3. Enfoque.

La Contraloría General del Estado se proyecta a la ejecución de auditoría de gestión con un enfoque integral, por lo tanto, se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, de eficacia y de tipo gerencial–operacional y de resultados.

Es una auditoría de economía y eficiencia porque está orientada hacia la adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, incrementando la productividad con la reducción de costos.

Es una auditoría de eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos.

Es una auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados, porque evalúa 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 la calidad y cantidad esperados, y que sean socialmente útiles, y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

2.1.4. Alcance.

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes. Examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a)** Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b)** Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c)** Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d)** Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e)** Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades

de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de conocimiento preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

2.2. Proceso de la auditoría de gestión.

A continuación se detalla el proceso de la auditoría de gestión establecido por la Contraloría General del Estado.

2.2.1. Fase I Conocimiento preliminar.

Estudio que se debe realizar para conocer toda la estructura de la entidad y obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características, su funcionamiento interno y del medio externo en que se desenvuelve.

Objetivos

- Obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal.
- Delimitar el tamaño de la muestra y el método aplicable.
- Medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.
- Determinar qué programas y procedimientos de auditorías se ajustan más a la entidad.

- Determinar cantidad de auditores a emplear
- Tiempo estimado de ejecución
- Determinar el costo para reformular el presupuesto de auditoría
- Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.
- Determinar los criterios, 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, de no disponer la entidad de indicadores el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
- Detectar la fuerza y debilidad; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo.
- Evaluación de la estructura de control interno para acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y sus componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.)

Actividades

El supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas siguientes:

- **Reunión con la gerencia**

El motivo de esta reunión es conocer cuál es el objetivo que persigue la empresa al realizar la auditoría e indicar que esta ayudará a conocer la empresa en términos de economía, eficiencia y eficacia.

- **Visita de observación**

Esta visita se realiza con el fin de observar cómo se realizan las actividades y operaciones individualmente y en conjunto.

- **Revisión archivos corriente y pertinente (papeles de trabajo)**

- La revisión abarca auditorías anteriores y la compilación de informaciones y documentos
- La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos de la organización.
- La actividad principal, situación financiera
- La estructura organizativa, funciones de los directivos
- Los recursos humanos, proveedores, clientes, etc.

- **Cuestionario de vista previa**

Este cuestionario se creará con el fin de tener una visión global de la empresa, pero lo más importante es conocer mediante este cuestionario si la empresa cuenta o no con un manual del proceso, actividades y tareas.

- **Carta de compromiso**

El auditor debe enviar una carta compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma del informe.

- **Producto**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría

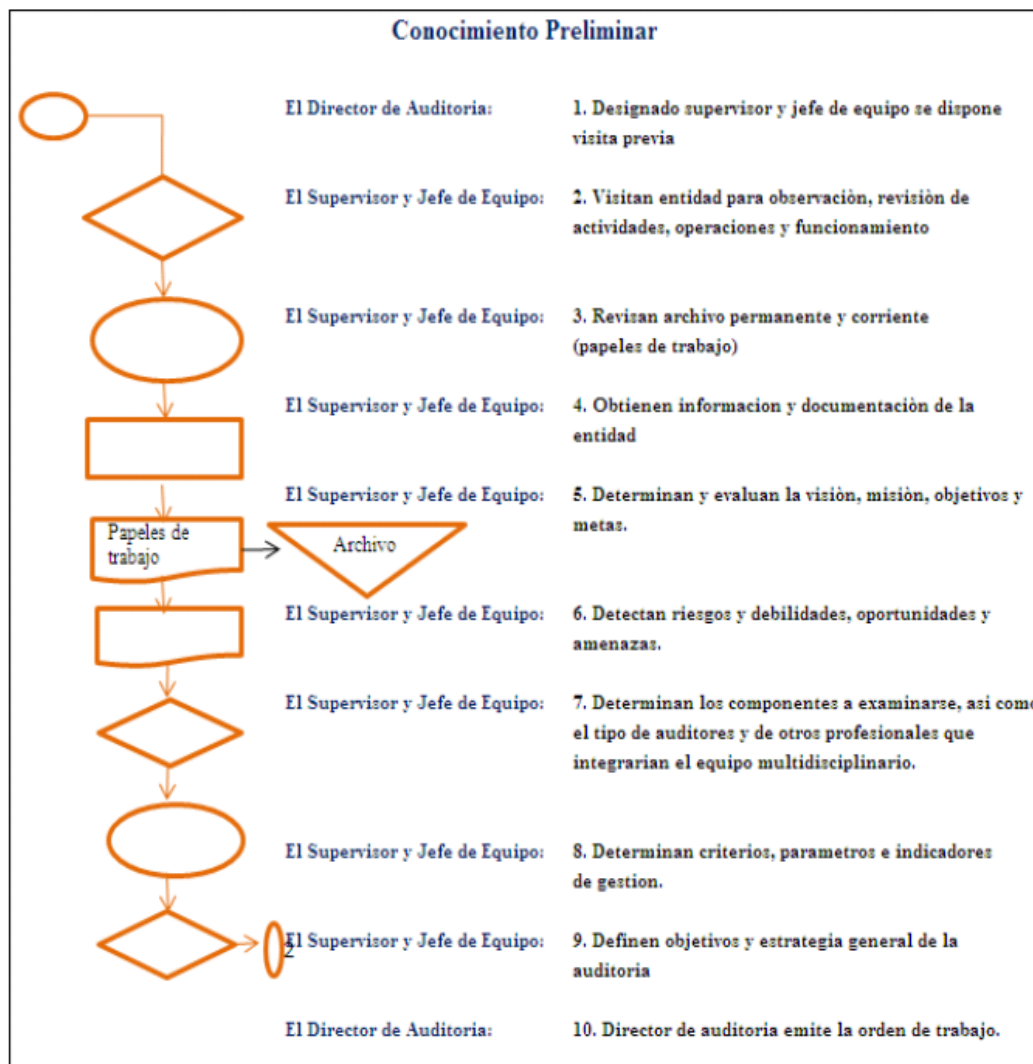


Figura Nro. 3 Flujo de actividades del conocimiento preliminar

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003)

- **Modelos de aplicación**

1. Cuestionarios de control interno, evaluación preliminar de la estructura
2. Diagnostico FODA

Es una herramienta de comparación que se fundamenta en información proveniente de las matrices de evaluación al interior de la empresa sus debilidades y fortalezas, y al exterior sus amenazas y oportunidades, origina estrategias, alternativas factibles con el objeto de confrontar factores internos y

externos, tomar correctivos, plantear estrategias y proponer o reevaluar los objetivos.

2.2.2. Fase II Planificación.

La planificación abarca todas las actividades desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información, es un proceso mediante el cual se dedica a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades del entorno organizativo, en esta fase se toma las medidas sobre qué hacer actualmente y qué medidas tomar a futuro.

Objetivos

- Establecer los procedimientos y fechas a seguir en la auditoria en la presente y siguientes fases.
- Alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros, objetivos e indicadores de gestión de la entidad, la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría.
- Determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados, los responsables, y las fechas de ejecución del examen, la naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar.
- Finalmente conocer los resultados de la auditoria esperados, la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Actividades

- Diseñar el programa de trabajo

- El auditor, formula un programa general de trabajo detallado y flexible, de acuerdo con los objetivos trazados por cada actividad a examinarse.
- El contenido de los programas debe establecerse con base en pruebas que ayuden al auditor a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.
- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase preliminar
- Evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio, en base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen.
- Confirmar la estimación de los requerimientos de personal.
- Fijaran los plazos para concluir la auditoria y presentar el informe
- El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco "E".

Productos

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente
- Programas de auditoría para cada proyecto
- Programa de auditoría para cada programa
- Programa de auditoría para cada actividad

Formatos y modelos de aplicación

- Memorando de planificación
- Cuestionarios de evaluación específica de control interno por componentes

- Flujo gramas de procesos
- Programas de trabajo por componentes

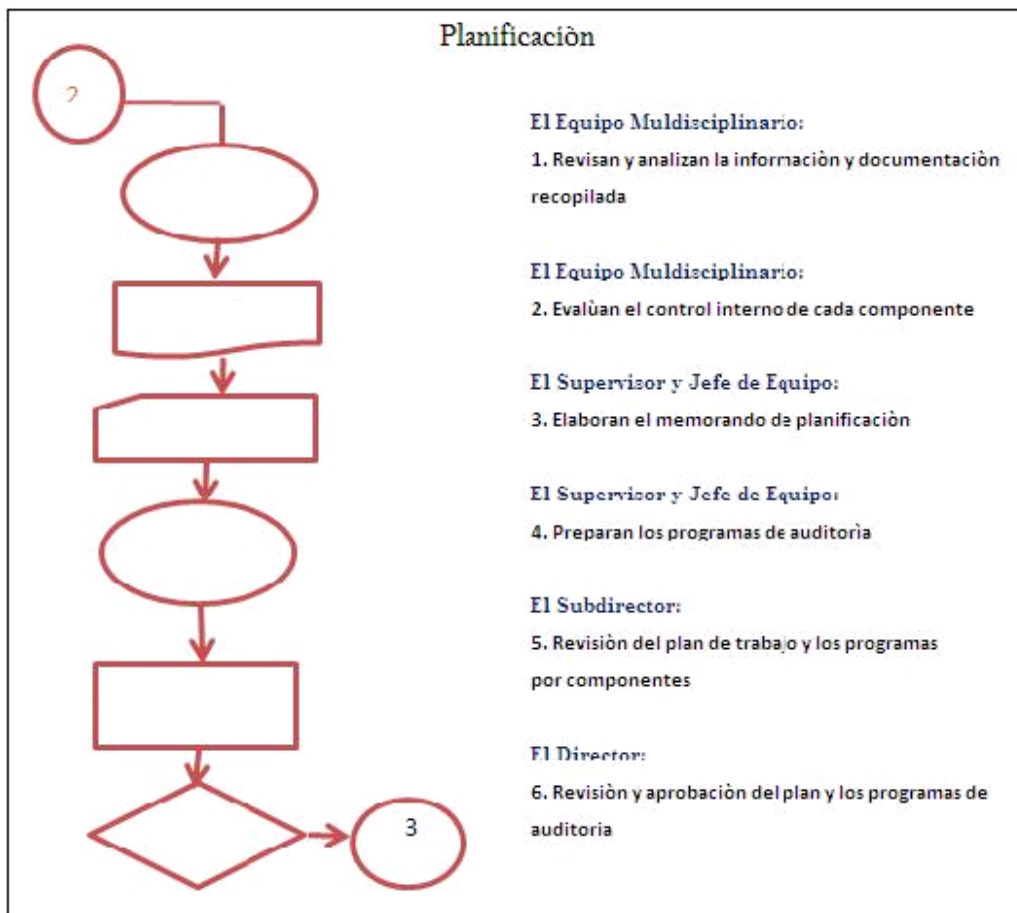


Figura Nro. 4 Flujo de actividades de la planificación
Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003)

2.2.3. Fase III Ejecución.

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se realiza las pruebas y evaluación de áreas y controles, se desarrolla los hallazgos (condición, criterio, causa y efecto) y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Objetivos

- Verifica toda la información obtenida verbalmente
- Obtener evidencia suficiente, competente y relevante
- Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento
- Presentar atención para que la auditoria resulte económica, eficiente y eficaz
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres “E”, teniendo en cuenta: condición, criterio, causa y efecto.

Actividades

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizaran las siguientes tareas típicas:

-
- Aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Adicionalmente utilización de estadísticas en las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Elaboración de parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- 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

- En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados.

Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

Formatos y modelos de aplicación

- Estructura del Informe
- Caratula
- Índice, Siglas y Abreviaturas
- Carta de Presentación

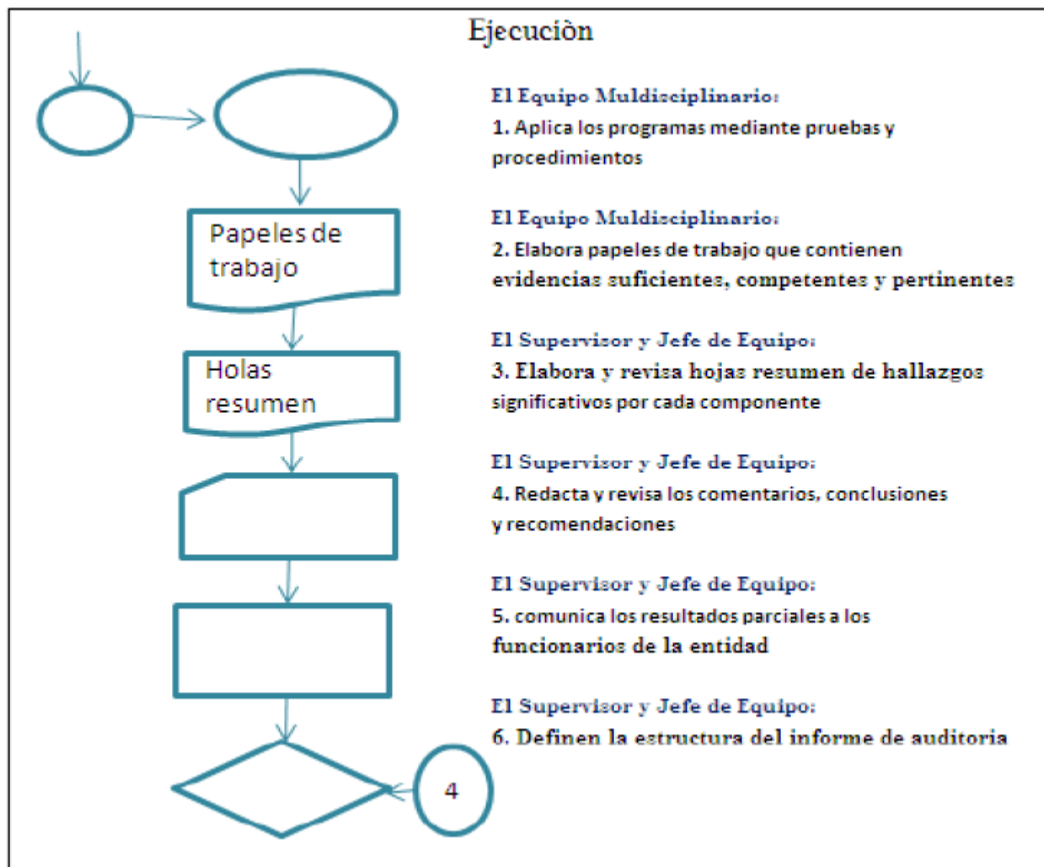


Figura Nro. 5 Flujo de actividades de la fase de la ejecución
Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003)

2.2.4. Fase IV Comunicación de resultados.

Por último, la culminación de la auditoría está en la emisión del informe, ya que ésta será la herramienta de trabajo para el ejecutivo y para los responsables del área auditada, y además servirá en el futuro como base para medir el progreso obtenido en la gestión de dicha área.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

Objetivos

- Revelará las deficiencias existentes.
- Contendrá los hallazgos positivos
- En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

Actividades

- **Redacción del informe de auditoría**

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoría de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros, debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoría efectuada.

- **Comunicación de resultados**

Todas las entidades han de obtener la información y comunicación relevante, de tipo operacional, financiera, que posibiliten la dirección y el control de la entidad, esta información debe estar relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos y representa la identificación, captura, registros e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades de control y de sus otras funciones, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de la entidad, la calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido
- Oportunidad
- Actualidad
- Exactitud
- Accesibilidad

En cuanto a la comunicación, esta se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes en video o verbales, etc. Es esencial para los sistemas de información, debe abordar las expectativas y responsabilidad (roles) de las personas y los grupos.

- **Comunicación interna**

Debe recibir el mensaje y la información necesaria claro todo el personal desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectadas al control interno y llevar a cabo sus actividades asegurando la eficacia en la comunicación.

- **Comunicación externa**

La comunicación externa debe ser eficaz como la interna, tiene que disponer de líneas abiertas de comunicación donde usuarios de sus bienes, servicios y obras puedan aportar con información de gran valor sobre la calidad de los mismos, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las preferencias y exigencias del público.

- **Evaluación del componente de información y comunicación**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

Los informes deben ser claros, concretos y comprensibles, además el proceso de comunicación tiene que difundir los valores éticos de la entidad, así como la misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión.

La evaluación del componente de información y comunicación debe considerar los siguientes aspectos:

- **En la información**

La obtención de información interna y externa, el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad, y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.

- **En la comunicación**

La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y , el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

- Se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados los resultados obtenidos, si bien esta comunicación se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato.
- Es necesario que el borrador del informe antes de su emisión sea discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le

permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones;

- Pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

Productos

- Informe de auditoría
- Síntesis del informe
- Memorando de antecedentes
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.
- Carta de dictamen
- Estados financieros
- Notas aclaratorias
- Información financiera complementaria y los comentarios
- Conclusiones y recomendaciones relativas a los hallazgos de auditoría

- Verificar que los niveles de eficiencia, eficacia, economía y retroalimentación del sistema de control interno, muestren una mejora a raíz de las recomendaciones implementadas.
- Promover la actividad de control con el fin de obtener alta eficacia de la auditoría.
- Realizar un informe de seguimiento con el propósito de evaluar la aplicabilidad de la metodología, las limitaciones encontradas, resultados obtenidos y otras situaciones específicas que ameriten la adecuación o desarrollo de procesos específicos.
- Comprobar la efectividad de las decisiones adoptadas por la autoridad de la entidad para corregir los problemas señalados por el auditor.

Actividades

- Verificar si los responsables directos tienen conocimiento de las recomendaciones realizadas en el informe de auditoría y han realizado las medidas correctivas.
- Determinar por qué motivo no se están realizando las correcciones sugeridas en el informe de auditoría si fuera el caso.
- De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría
- Presentar un informe en que conste el grado de cumplimiento de las acciones correctivas, logros importantes con las medidas adoptadas, lista de acciones pendientes y su correspondiente justificación por no ser realizadas en su totalidad.

Producto

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría, constancia del seguimiento realizado

- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

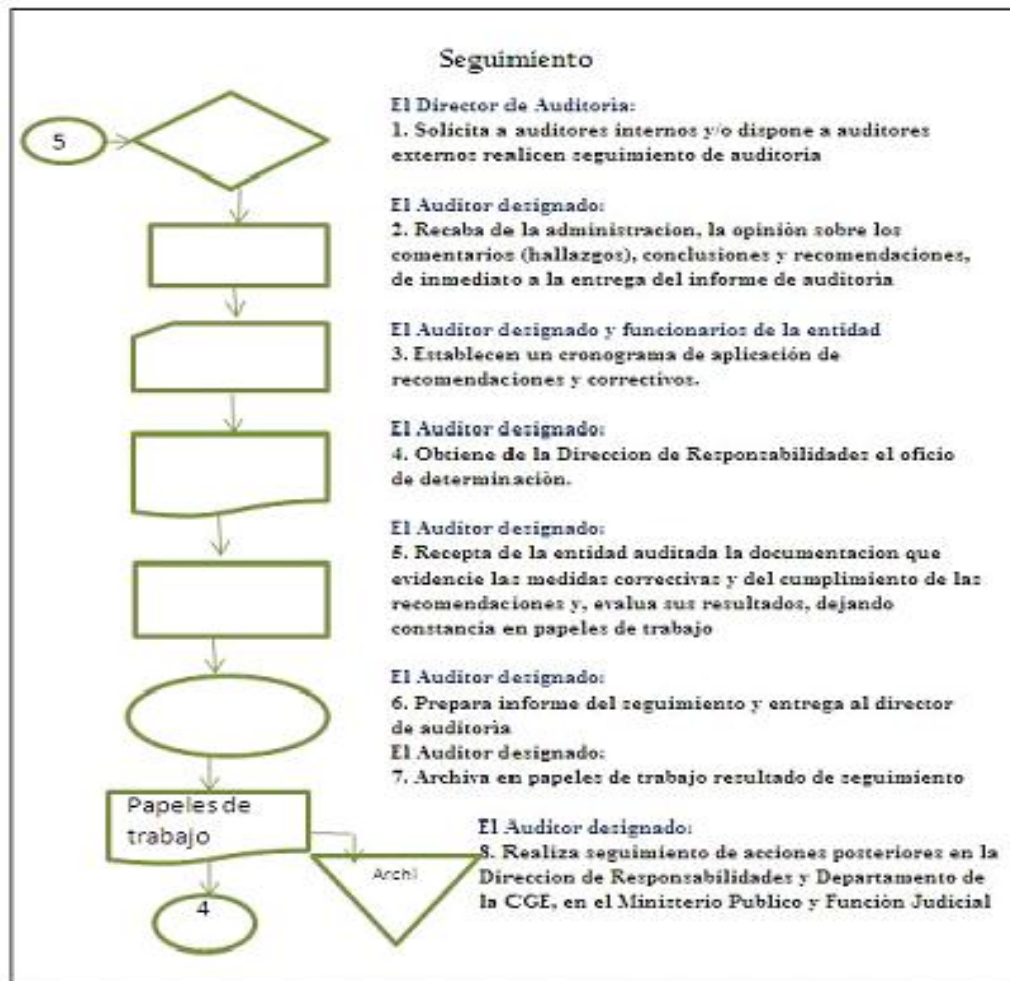


Figura Nro.7 Flujo de actividades de la fase de seguimiento

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión (2003)

Formatos y modelos de aplicación

- Cronograma aplicación de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión
- Constancia del seguimiento realizado

Actividades de control y monitor

Según Jaramillo, J. (2002) estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en calidad y en tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, promueve el reforzamiento de controles débiles, insuficientes o innecesarios.

El monitoreo o supervisión se lleva a cabo de tres formas:

1. Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
2. De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control interno, para asegurarse que este se esté realizando de manera adecuada; y con la capacidad de asimilar los nuevos riesgos
3. Mediante la combinación de ambas modalidades.

Elementos que conforman el monitoreo de actividades

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno
- La comprobación de que los sistemas de control continúan funcionando por parte de los diferentes directores de operación a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.

- Los auditores internos y externo periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- Encuestar al personal sobre si comprende y cumplen el código de conducta de la entidad.

Evaluación del componente actividades de monitoreo o supervisión

Se requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

En la supervisión continuada

- Se debe tomar en cuenta la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas. Comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos.
- La receptibilidad de las recomendaciones de los auditores internos y externos.
- Encuestas periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y de las tareas de control críticas.
- La eficacia de las actividades de la auditoría interna.

En la evaluación puntual

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno.

Idoneidad del proceso de evaluación, si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada.

La comunicación de las deficiencias

Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno.

Idoneidad de los procedimientos de comunicación Idoneidad de las acciones de seguimiento.

Resumen aporte investigativo

Franklin, E (2007), menciona que la auditoría de gestión persigue una reorganización, es una herramienta útil para toda la organización porque les permite tomar medidas correctivas a tiempo, el informe nos permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, para identificar a los ejecutivos competentes que pueden orientar provechosamente la reestructuración en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora, además la Auditoría de Gestión permite una reestructuración cuando la organización tiene la necesidad de reducir costes y mejorar su funcionamiento.

Para prevenir que se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados, en el caso de que los efectos obtenidos sean escasos o contrarios a los proyectados, se debe realizar el seguimiento de las recomendaciones sugeridas en el informe final.

2.3. Control Interno.

2.3.1 Definición.

Según Mantilla, S. (2005) el control interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa

Por otro lado, el control interno es un proceso- afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y además personal – designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de objetivos de las siguientes categorías:

- a) Seguridad de la información financiera.
- b) Efectividad y eficiencia de las operaciones, y
- c) Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

2.3.2 Componentes del control interno.

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión o Monitoreo.

Objetivos

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas, en los procesos administrativos y financieros.
- Verificar la conformidad de los ingresos y desembolsos efectuados por las entidades auditadas, así como la confiabilidad de la documentación sustentadora.

Importancia

Según Madariaga, J. (2004), el control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades, el desarrollo de nuevos términos relacionados con el control interno a diferencia de lo que hasta ahora se identificaba, es decir, solo contable, la introducción de nuevos conceptos que aporten elementos generalizadores para la elaboración de los sistemas de control interno en cada entidad, incluido un sistema de control sobre los procesos de tecnología de la información contable, que satisfaga los requerimientos de la misma.

2.4. Control de gestión.

2.4.1. Concepto.

Según Benjamín, F. (2007), es la evaluación o examen sistemático de la información administrativa, operativa y financiera presentada por los administradores de una organización, realizada con posterioridad a su ejecución, para obtener evidencia suficiente del grado de eficiencia, eficacia y calidad en el logro de metas y objetivos propuestos.

Según Blanco, Y. (2009), la auditoría de gestión permite concluir, si la entidad ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la administración ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales funciones se ha ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.

Cada uno de los objetivos incluidos en su definición orienta la búsqueda de información en donde:

- *La eficiencia*, se relaciona con la optimización en el uso de los recursos
- *La eficacia*, mide el logro de las metas y objetivos empresariales y
- *La calidad*, evalúa el nivel de satisfacción del cliente o usuario.

Entre los objetivos de la auditoría de gestión se destacan:

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, políticas, objetivos, estrategias, metas, consideradas en los planes y programas a través de la aplicación de indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia, y calidad, como también el impacto que esta genera en el sector.
- Identificar y evaluar las variables generadas por la gestión, en procesos o actividades que generan valor agregado
- Determinar el grado de confiabilidad del control interno a través de la evaluación de riesgos o factores de riesgo internos y externos que podrían afectar a la consecución de metas y objetivos

2.4.2. Propósito.

Al Estado le corresponde proveer de obras, servicios y bienes al pueblo como retribución a la contribución que éste realiza, mediante los tributos que entrega, es ahí donde nace su real derecho de exigir que los mismos sean de buena calidad, y entregados en forma oportuna a su servicio; pero también le interesa a la sociedad saber que la producción sea como consecuencia de una gestión pública, que procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización óptima de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la sociedad y describiendo el fraude y los indicios de responsabilidad penal.

Slosse, C. y otros. (1995) mencionan que la gestión pública necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades, directivos y funcionarios que prestan su contingente en los diversos Poderes del Estado y en las instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia. La gestión gubernamental, comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.

2.4.3. **Ámbito.**

Para Sotomayor, A. (2008), se consideran lo siguientes ámbitos:

- **Gestión Operativa.**- Sectores: de los servicios generales del estado, del desarrollo social y comunitario, de la infraestructura económica, productivo, financiero y de valores y otros, propios de la misión y finalidad de la entidad u organismo.
- **Gestión financiera.**- Que incluye la presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable y contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico.
- **Gestión administrativa.**- General, de bienes, de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.

2.4.4. **Instrumentos.**

El control de gestión como cualquier sistema, posee instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- Índices
- Indicadores
- Cuadros de mandos
- Gráficas
- Análisis comparativo
- Control integral
- Flujogramas

2.4.5. Elementos.

- Economía

Son los instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

- Eficiencia

Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

- Eficacia

Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se habían propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se

haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

- Ecología

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

- Ética

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.

- Equidad

Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.

2.5. Papeles de trabajo

2.5.1. Concepto.

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2003) es la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones etc. en que se fundan opiniones y juicios de auditoría, se registran en unos papeles conocidos técnicamente como: papeles de trabajo

Objetivos

Los papeles de trabajo, entre sus objetivos principales están los siguientes:

- **Principales**

- a) Ayudar a la planificación de la auditoría.
- b) Redactar y sustentar el informe de auditoría.
- c) Facilitar, registrar la información reunida y documentar las desviaciones encontradas en la auditoría.
- d) Sentar las bases para el control de calidad y demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría.
- e) Defender las demandas, los juicios y otras acciones judiciales.
- f) Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría.

- **Secundarios**

- a) Ayudar al auditor en el desarrollo de su trabajo.
- b) Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado pueda ser revisado por terceros.
- c) Constituir un elemento para la programación de exámenes posteriores en la misma entidad o en otras similares, por tal motivo en los legajos se incluirán los papeles de trabajo que se denominarán "Asuntos importantes para futuros exámenes", con información para ese fin.
- d) Los papeles de trabajo permitirán informar a los funcionarios y empleados, de la entidad, sobre las desviaciones observadas y otros aspectos de interés sobre la gestión institucional, lo que se concretará igualmente en las conclusiones y recomendaciones.
- e) Los papeles de trabajo, preparados con habilidad y destrezas de información profesional, sirven como evidencia del trabajo del auditor y de defensa contra posibles litigios o cargos en su contra.

Características generales

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

- La naturaleza de la tarea que se va a realizar.
- La condición del área, programa o entidad a ser examinada.
- El grado de seguridad en los controles internos.
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría.

Propósitos

- Ayuda al personal a adoptar un enfoque disciplinario
- Facilita la revisión a nivel fiscal o supervisor
- Registrar la información básica
- Obtener información destinada a la preparación de informes especiales.

Clasificación

Papeles de trabajo generales

Los papeles de trabajo generales son aquellos que no corresponden a una cuenta u operación específica y que por su naturaleza y significado tienen uso o aplicación general.

Básicamente comprenden los siguientes:

- Programa de auditoría
- Evaluación del control interno
- Hoja principal de trabajo
- Resumen de ajustes y reclasificaciones
- Resultado de entrevistas iniciales y otras de naturaleza general
- Borrador del informe

Papeles de trabajo específicos

Son aquellos que corresponden a una cuenta u operación específica, que por su naturaleza y contenido pueden ser los siguientes:

- Cédulas sumarias.
- Cédulas de hallazgos.
- Cédulas narrativas.
- Cédulas analíticas.

Índices

Los índices de auditoría pueden ser representados por símbolos numéricos alfabéticos o alfanuméricos, que colocados en el ángulo superior derecho de los papeles de trabajo permitan su rápida identificación.

Estos índices de auditoría deben ser anotados con lápiz rojo de tal forma que permitan un ordenamiento completo de los papeles de trabajo efectuados por el equipo de auditoría durante la ejecución de la auditoría

Marcas de auditoría

Llamadas también claves de auditoría son símbolos que utiliza el auditor para identificar el tipo de trabajo, tarea o pruebas realizadas.

Estas marcas se encuentran en los registros y documentos de la entidad bajo examen y sirven de información futura o para fines de revisión y supervisión.

✓	Ligado	∧	Indagado
✗	Comparado	⌘	Analizado
*	Observado	↔	Conciliado
∨	Rastreado	∪	Circularizado
⊕	Confirmaciones, respuesta afirmativa	⊖	Sin respuesta
⊖	Confirmaciones, respuesta negativa		
✓	Comprobado		
M	Cálculos		
⊘	Inspeccionado		
⊙	Notas explicativas		

Figura Nro. 8 Marcas de auditoría

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

2.6. Indicadores para la auditoría de gestión.

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere el conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, ecología, calidad, impacto e indicadores financieros básicos.

1.- Economía.- Como elemento de gestión se definió como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado.

El indicador de economía se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

A continuación se detallan los indicadores de economía comúnmente utilizados:

- **Indicadores de insumos.-** Establecen relaciones entre los insumos o recursos (humanos, financieros, físicos y técnicos) necesarios en el desarrollo de la actividad de la entidad.

Costo de personal:

$$\frac{V/r \text{ Total nómina personal por nivel (Dirección, profesional, administrativo y operativo)} \times 1000}{\text{Valor total nomina personal de la entidad}}$$

Muestra la participación de los diferentes niveles del personal frente al gasto total de la nómina, indicando cuál de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total.

$$\frac{\text{Gasto total de nómina}}{\text{Número total de funcionarios de planta (o por niveles)}}$$

$$\frac{V/r \text{ Total nómina personal por nivel (Dirección, profesional, administrativo y operativo)} \times 1000}{\text{Valor total nomina personal de la entidad}}$$

El resultado obtenido permite establecer el valor unitario promedio por empleado o niveles de planta.

$$\frac{\text{Gastos por servicios personales}}{\text{Gastos de funcionamiento}} \times 100$$

Muestra la proporción de los gastos por servicios personales con respecto al gasto funcionamiento.

$$\frac{\text{Horas extras}}{\text{Horas Normales Totales}}$$

El resultado obtenido permite establecer el valor por cada hora extra por empleado.

Abastecimiento:

$$\frac{\text{Compras en el periodo}}{\text{Presupuesto compras}} \times 100$$

El resultado obtenido permite determinar cuánto del plan de compras se ha ejecutado, con respecto al presupuesto asignado en un periodo determinado.

$$\frac{\text{V/r Compra de Equipo periodo}}{\text{Total Gastos de Inversión}}$$

Del total destinado a gastos de inversión, muestra cuanto se ha ejecutado en la compra de equipo.

Manejo de Personal:

$$\frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{Nº Total de personal de planta}}$$

Muestra el costo promedio de la capacitación del personal de planta si se capacitaron en su totalidad.

$$\frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{Nº Total de personal capacitado}}$$

Muestra el costo promedio del personal capacitado durante el periodo.

$$\frac{\text{Nº Total de personal capacitado}}{\text{Nº Total de personal de planta}}$$

Muestra cuánto del total de personal de planta ha sido capacitado.

Gastos de Funcionamiento:

$$\frac{\text{Gastos de mantenimiento}}{\text{Gastos generales}}$$

El resultado establece cuánto de los gastos generales se están utilizando para mantenimiento.

$$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Número Total de Servicios Ofrecidos}}$$

Cuanto por servicio ofrecido se ha involucrado de gastos de operación (este indicador se utiliza en casos en los cuales se pueda cuantificar el servicio prestado)

Análisis de recursos financieros: Se debe realizar un cuadro en el que se describan los ingresos financieros en cuanto a su origen y aplicación.

Análisis de la relación beneficio – costo: Una manera de evaluar es el Análisis de la Relación Beneficio – Costo, donde se establece la relación de los proyectos y se contrastan los beneficios y los costos que se derivan de su ejecución.

2.- Eficiencia.- Como elemento de gestión, se definió como el grado de eficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro, incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

Otros indicadores:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de producción o prestación de servicios}}{\text{Volumen de insumos (Costos)}}$$

Es la relación de volumen de producción o servicios prestados en un periodo y los insumos utilizados en producción. El valor de los servicios prestados como de los insumos utilizados se puede medir en unidades físicas o en dinero con relación al tiempo.

Costos de operación: Relaciona los costos necesarios para la producción de un bien o prestación de un servicio, con la cantidad de beneficiarios, personal involucrado, servicio prestado, etc. Para establecer el costo promedio, costo total y el costo unitario por servicio.

$$\text{Eficiencia Administrativa} = \frac{\text{Gasto de funcionamiento}}{\text{Usuarios atendidos por clases de servicios}}$$

Establece el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios o beneficiarios del servicio prestado, se utiliza a la población directamente beneficiaria.

Costos de Operación:

$$\frac{\text{Costo total por servicio}}{\text{Número total de usuarios atendidos}}$$

Muestra el costo promedio por usuario atendido.

Eficiencia en el servicio:

$$\frac{\text{Volumen o cantidad de Servicios}}{\text{Número total de beneficiarios de servicios ofrecidos}}$$

Indica cuantos del total de usuarios con derecho al servicio han sido beneficiarios del mismo.

Oportunidad:

$$\frac{\text{Tiempo programado para el proyecto}}{\text{Tiempo utilizado por el proyecto}}$$

Muestra el grado de cumplimiento del proyecto.

3.- Eficacia.- Como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programadas.

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos.

Cobertura:

$$\frac{\text{Número de usuarios atendidos por servicio}}{\text{Número potencial de usuarios atendidos por servicio}}$$

Muestra que porcentaje de la población potencial para la atención, tuvo acceso o fue beneficiaria del servicio.

Si el indicador es = 1 se cumplió la meta.

Si es menor que 1 hablaría de una perdida social al no cumplir la meta

Si es mayor que 1 existe efectividad en la prestación del servicio.

Oportunidad:

$$\frac{\text{Tiempo requerido por servicio}}{\text{Número de servicios prestados}}$$

Mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio.

Cantidad:

$$\frac{\text{Recurso utilizado}}{\text{Recurso programado o presupuestado}}$$

Muestra el volumen de recursos utilizados frente a lo planeado.

Volumen:

$$\frac{\text{Gastos ejecutados}}{\text{Gastos programados o ejecutados}}$$

Muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo establecido presupuestariamente.

4.- Ecología.- Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con un gama de metas: son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio – económica que se requiere para entender un asunto determinado.

Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos:

Indicadores ambientales de calidad.- Miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos de nivel de impacto o escasez o deben ser iniciativas de que representan una medida global de calidad.

Indicadores ambientales de ejecución.- miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente. Incluyen indicadores secundarios que miden la calidad básica por procurar indicadores terciarios que valoran el efecto directo de políticas particulares.

5.- Calidad.- como elemento de gestión, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación del producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio.

6.- Impacto.- Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Los índices de impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa, los que hacen la diferencia frente a la competencia, por tanto, los que aseguran su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.

Los índices de impacto son pocos, pero vitales. Existen dos tipos:

Los fundamentos o competitivos.- son aquellos que las empresas deben monitorear en forma permanente como condición para mantener su competitividad. Los índices fundamentales son cuatro:

- Índice de rentabilidad.
- Índice de satisfacción del cliente interno.
- Índice de satisfacción del cliente externo.
- Índice de competitividad.

Los índices de impacto casuales.- son aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales.

Es decir, aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno y externo, así como los índices de competitividad.

8.- Indicadores financieros básicos.- son los cocientes que permiten analizar rendimientos. Se convierten en importantes cuando comparan diversos periodos.

Indicadores que miden la liquidez.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Índice de independencia financiera} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Índice de solvencia (relación corriente)} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Equilibrio financiero a largo plazo} = \frac{\text{Capital}}{\text{Activo no Corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez inmediata} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones temporales}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez (prueba acida)} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Índice de semi - liquidez} = \frac{- \text{Activo no corriente}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Liquidez del activo corriente} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Activo Corriente}}$$

$$\text{Rotación de Cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por pagar}}$$

$$\text{Plazo medio de cuentas por pagar} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

Indicadores que miden el endeudamiento:

$$\text{Índice de solidez (endeudamiento)} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Índice de Pasivo a Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Indicadores de gestión financiera:

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

9.- Indicadores presupuestarios.

Índices de efectividad de los programas:

$$\frac{\text{Recursos realmente invertidos}}{\text{Recursos planeados}}$$

Permite determinar en qué medida las provisiones de recursos se han ajustado a las demandas reales que ha planeado la ejecución del programa. Su resultado permite la reprogramación presupuestaria.

$$\frac{\text{Actividades realizadas durante la ejecución del programa}}{\text{Actividades planeadas}}$$

Cuantifica el logro de los objetivos y metas que sirven de base a los programas, permite determinar en qué medida las desviaciones entre los objetivos originales y los resultados pueden ser por la forma como se lleva a cabo las actividades.

Índice de Eficiencia:

$$\frac{\text{Resultados medidos en términos de la obtención de una meta u objetivo}}{\text{Recursos realmente invertidos}}$$

Relaciona las actividades con los objetivos y las metas con los recursos disponibles para su ejecución. Refleja la optimización en la utilización de los recursos e insumos.

Índices financieros presupuestarios.

$$\text{Autonomía financiera} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingresos totales}}$$

Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios. Lo óptimo de la tendencia creciente índice tender a 1.

$$\text{Solvencia financiera} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Gastos corrientes}}$$

Cuando los ingresos corrientes con más que suficientes para cubrir los gastos corrientes, se obtienen un superávit presupuestario en cuenta corriente, caso contrario aparecerá un déficit. Lo óptimo es que el índice sea creciente.

Índices de ingresos presupuestarios:

Con respecto al total de ingresos:

$\frac{\text{Ingresos corrientes} \times 100}{\text{Total Ingresos}}$
$\frac{\text{Transferencias corrientes}}{\text{Total Ingresos}}$
$\frac{\text{Ingresos de capital}}{\text{Total Ingresos}}$
$\frac{\text{Fuentes de financiamiento}}{\text{Total Ingresos}}$

Con respecto a la clasificación del ingreso:

$$\frac{\text{Transferencias corrientes del sector público}}{\text{Transferencias corrientes}}$$

Índices de gastos presupuestarios:

$$\text{Con respecto al total de gastos} = \frac{\text{Gastos corrientes}}{\text{Total de gastos}}$$

$$\text{Con respecto a cada grupo de gastos} = \frac{\text{Gastos en personal}}{\text{Total de gastos}}$$

CAPÍTULO III
APLICACIÓN PRÁCTICA

C&S FERRETERÍA

AD/1

Auditoría de gestión

1/1

Periodo 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

ORDEN DE TRABAJO N° 01

Cariamanga, 01 de Marzo de 2014

Sra.

María Fernando Soto

JEFE DE EQUIPO

Ciudad.-

De mi consideración

Me permito disponer a usted proceda a la realización de la auditoría de gestión a CS Ferretería, de la ciudad de Cariamanga, cantón Calvas, Provincia de Loja, período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, para lo cual designo a usted como Jefe de Equipo.

El tiempo de duración del trabajo es de 60 días calendario y concluido el mismo, se presentará el informe respectivo.

Los objetivos de la auditoría de gestión están dirigidos a:

- ✓ Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad, en lo referente a sus recursos, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- ✓ Verificar la efectividad y confiabilidad del sistema de control de asistencia de los trabajadores de la entidad.

- ✓ Establecer las funciones que corresponden al personal administrativo que laboran y hacer la comparación con las funciones que realmente desempeñan.
- ✓ Determinar de qué manera se encuentra organizado los archivos de documentos y comprobar la eficiencia de este sistema.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades de la entidad.
- ✓ Determinar conclusiones y formular recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la entidad.

Los resultados se harán conocer mediante el informe de auditoría que incluirá comentario, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Ec. María del Cisne Tituaña

SUPERVISORA

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión

AD/2
1/1

Periodo 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

NOTIFICACIÓN INICIAL

Cariamanga, 01 de Marzo de 2014

Señor.

Javier Calva

GERENTE DE C&S FERRETERÍA

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente me dirijo a usted, para poner en conocimiento que a partir del día 07 de Marzo de 2014, se dará inicio a la Auditoría de Gestión en C&S FERRETERÍA de la Ciudad de Cariamanga, Provincia de Loja, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014, dando cumplimiento a la orden de trabajo Nro. 01

Particular que pongo a su conocimiento para que comunique a los miembros de la institución con el fin de que brinden la colaboración necesaria a efecto de cumplir con los objetivos de la auditoría de gestión.

Atentamente,

Sra. María Fernanda Soto
JEFE DE EQUIPO

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión

AD/3

1/1

PERÍODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

58

NOMBRES Y APELLIDOS	FUNCIÓN	FIRMAS	SIGLAS	TRABAJO ASIGNADO
Ec. María del Cisne Tituaña Sra. María Fernanda Soto	SUPERVISORA JEFE DE EQUIPO / AUDITOR OPERATIVO		M.C.T.C. M.F.S.T.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el trabajo y dar indicaciones. • Realizar la planificación: Preliminar y específica. • Elaborar el informe final. • Evaluar los sistemas de control interno. • Examinar componentes. • Aplicar indicadores de gestión inherentes a las actividades de la entidad. • Analizar resultados. • Elaborar el borrador del informe.
ELABORADO POR: M.F.S.T.		REVISADO POR: M.C.T.C.		FECHA: 07 – 03 – 2014

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión

AD/4

1/1

PERÍODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPO

59

NOMBRES Y APELLIDOS	FUNCIÓN	FIRMAS	SIGLAS	TRABAJO ASIGNADO	TIEMPO
<p>Ec. María del Cisne Tituaña.</p> <p>Sra. María Fernanda Soto</p>	<p>SUPERVISORA</p> <p>JEFE DE EQUIPO / AUDITOR OPERATIVO</p>		<p>M.C.T.C.</p> <p>M.F.S.T.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el trabajo y dar indicaciones. • Realizar la planificación: Preliminar y específica. • Elaborar el informe final. • Evaluar los sistemas de control interno. • Examinar componentes. • Aplicar indicadores de gestión inherentes a las actividades de la entidad. • Analizar resultados. • Elaborar el borrador del informe. 	<p>60 días</p> <p>60 días</p> <p>60 días</p> <p>60 días</p> <p>60 días</p> <p>60 días</p> <p>60 días</p>
<p>ELABORADO POR: M.F.S.T.</p>		<p>REVISADO POR: M.C.T.C.</p>		<p>FECHA: 07 – 03 – 2014</p>	

C&S FERRETERÍA**AD/5****Auditoría de gestión****1/1****Periodo 01 de enero al 31 de diciembre de 32014****HOJA DE ÍNDICES**

ÍNDICE	PAPELES DE TRABAJO
AD AD/1 AD/2 AD/3 AD/4 AD/5 AD/6	ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORIA Orden de trabajo Notificación inicial Hoja de distribución de trabajo Hoja de distribución de tiempo Hoja de índices Hoja de marcas
CP CP/1 CP/2 CP/3	CONOCIMIENTO PRELIMINAR Determinación de indicadores Análisis FODA Evaluación de la estructura del control interno
PE PE/1	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA Calificación de los factores de riesgo y enfoque de la auditoría
EA PA PD RF	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA Personal administrativo Personal operativo Recursos financiero
CR	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Informe de auditoria
S	SEGUIMIENTO






C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión

Periodo 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

AD/6

1/1

HOJA DE MARCAS

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Comparado
	Observado
	Analizado
	Comprobado
	Cálculos

ELABORADO POR: M.F.S.T.	REVISADO POR: M.C.T.C.	FECHA: 07 – 03 – 2014
-------------------------	------------------------	-----------------------

C&S FERRETERÍA

CP

1/3

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1. Identificación de la entidad

- **Nombre de la entidad** C&S FERRETERÍA
- **Dirección:** Carrera Chile y 24 de Mayo.
- **Teléfono:** 2688384
- **Horario de trabajo:** 07H00 – 18H00
- **Email:** mariafernanda_sotoreyes@yahoo.es

2. Base legal de creación y funcionamiento

C&S Ferretería está inscrita en el Servicio de Rentas Internas, a nombre de su representante legal el Sr. Lilo Javier Calva Rojas, esta inscripción se llevó a cabo en el año 2007 y a partir de esta fecha empieza sus actividades comerciales en el cantón Calvas.

3. Funcionarios principales

Nombres y apellidos	Cargos	Período	
		Desde	Hasta
Lilo Javier Calva	Gerente	Sep. 2007	Continúa
María Fernanda Soto Reyes	Contador	Sep. 2007	Continúa
Liseth del Cisne Torres Reyes	Secretaria	Sep. 2007	Continúa
Emilio Jaramillo	Bodeguero	Enero 2008	Continúa
Rubén Montero	Bodeguero	Mayo 2008	Continúa
Iván Valladolid	Chofer	Julio 2008	Continúa

CP
2/3

4. Objetivos y políticas de la entidad

Objetivos

- 2 Establecer canales de distribución directos, con la finalidad de llegar con nuestros productos a toda la ciudadanía de Cariamanga y de sus sectores aledaños.
- 3 Cumplir con los valores establecidos, a través de una motivación interna de los empleados, para el desarrollo armónico de la ferretería.
- 4 Ofrecer el mejor servicio al cliente, a través de una atención personalizada, todo esto con el fin de hacer sentir al cliente parte de la empresa.
- 5 Entregar de manera oportuna y eficiente, el material solicitado por cada uno de los clientes de la Ferretería.
- 6 Fomentar la responsabilidad social, con un manejo adecuado de desechos, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente.

Políticas

- ✓ Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de la ferretería en el mercado del cantón Calvas.
- ✓ Ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado.
- ✓ Crear condiciones adecuadas para el manejo adecuado de los materiales existentes en la Ferretería.

5. Origen y clases de ingresos

Ingresos

FUENTES	42014
Ingresos por ventas	115.561.00
TOTAL	115.561.00

CP
3/3

Gastos

RUBROS	42014
Gastos en personal	24360.00
Compras	85.250,00
Otros gastos (arriendo)	2.500,00
TOTAL	112.110.00

Elaborado por:

Revisado por:

Sra. María Fernanda Soto

Ec. María del Cisne Tituaña

JEFE DE EQUIPO

SUPERVISORA

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014

DETERMINACIÓN DE INDICADORES

<p>Indicador de cumplimiento de actividades</p> $CA = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$
<p>Conocimiento de decisiones internas</p> $CDI = \frac{\text{Número de empleados informados}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$
<p>indicador de eficacia</p> $IF = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} \times 100$
<p>Indicador de asistencia</p> $\text{Horas} = \frac{\text{Horas de asistencia}}{\text{Número de horas planificadas}} \times 100$
<p>Indicador de cumplimiento de tratamiento de adquisiciones</p> $ICTA = \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}} \times 100$

CP/ 1
2/2

<p>Costo de personal</p> $CP = \frac{\frac{V}{total} \text{ nómina empleados administr.}}{V/total nómina empleados}$		
<p>Gasto de planta</p> $GP = \frac{\text{Gasto total nómina}}{\text{Número de funcionarios de planta}}$		
<p>ELABORADO POR: M.F.S.T.</p>	<p>REVISADO POR: M.C.T.C.</p>	<p>FECHA: 14 – 07 – 2014</p>

C&S FERRETERÍA

CP /2
1/1

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 32014

ANALISIS FODA

ASPECTOS INTERNOS	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Local estratégicamente ubicado.✓ Organización interna adecuada.✓ Empleados comprometidos con la Ferretería.✓ Variedad de productos en la Ferretería.✓ Cuenta con un organigrama estructural y funcional.✓ Cumplimiento de políticas empresariales.✓ Atención al cliente personalizada.	<ul style="list-style-type: none">✓ Local arrendado.✓ Administrador realiza actividades no relacionadas a la administración de la ferretería.✓ Sistema contable deficiente.✓ Bajo nivel de gestión administrativa.✓ Deficiente instalación tecnológica.
ASPECTOS EXTERNOS	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">✓ Relación laboral con contratistas.✓ Buena aceptación de la Ferretería por la comunidad.✓ Amplio lugar de aparcamiento de carros.✓ Convenios con empresas públicas y privada.	<ul style="list-style-type: none">✓ Competencia cercana.✓ Creación de nuevas ferreterías en el mercado.✓ Uso de materiales en construcción inadecuados.

C&S FERRETERÍA**Auditoría de gestión****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013****Evaluación de la estructura del control interno**

- ✓ Se evidencia la falta de una planificación estratégica.
- ✓ La entidad no ha determinado indicadores que permitan evaluar la gestión.
- ✓ No se maneja los recursos humanos a través de una organización eficiente.
- ✓ Existe un inadecuado archivo de documentos.
- ✓ No se realiza una planificación previa para la utilización de viáticos y subsistencias para los miembros de la ferretería.

Deficiencias del control interno administrativo

- ✓ En la ferretería no se ha evaluado al personal administrativo.
- ✓ La entidad carece de un manual de procedimientos administrativos.
- ✓ Las funciones asignadas al personal de la ferretería no son cumplidas en su totalidad.
- ✓ Ausencia de indicadores para evaluar el desempeño del personal administrativo.

Definición de objetivos y estrategias de auditoría**Objetivos**

- ✓ Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad, en lo referente a sus recursos, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- ✓ Establecer las funciones que corresponden al personal que labora en la empresa y hacer la comparación con las funciones que realmente desempeñan.
- ✓ Determinar de qué manera se encuentra organizado los archivos de documentos y comprobar la eficiencia de este sistema.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades de la entidad.

CP/3
2/2

- ✓ Determinar conclusiones y formular recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la entidad.

Estrategias de la auditoría

- ✓ Revisar los archivos permanentes de la entidad tales como políticas y objetivos empresariales, manual de funciones.
- ✓ Aplicar cuestionarios para evaluar el sistema de control interno.
- Establecer la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Formular el diagnóstico de la situación de la institución.

Elaborado por:

Revisado por:

Sra. María Fernanda Soto

Ec. María del Cisne Tituaña

JEFE DE EQUIPO

SUPERVISORA

C&S FERRETERÍA**Auditoría de gestión****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013****PLANIFICACIÓN PRELIMINAR****1. Identificación de la entidad**

- **Nombre de la entidad:** C&S FERRETERÍA
- **Dirección:** Carrera Chile y 24 de Mayo
- **Teléfono:** 2688384
- **Horario de trabajo:** 07H00 – 18H00

2. Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión comprenderá el estudio de la gestión de C&S Ferretería y cubrirá el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013. Se analizará los recursos humanos, materiales y financieros, y se emitirá el informe correspondiente con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3. Objetivos de la auditoría

- ✓ Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad, en lo referente a sus recursos, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- ✓ Establecer las funciones que corresponden al personal que labora en la empresa y hacer la comparación con las funciones que realmente desempeñan.
- ✓ Determinar de qué manera se encuentra organizado los archivos de documentos y comprobar la eficiencia de este sistema.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades de la entidad.

- ✓ Determinar conclusiones y formular recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la entidad.

4. Conocimiento de la entidad

a) Base legal

C&S Ferretería está inscrita en el Servicio de Rentas Internas, a nombre de su representante legal el Sr. Lilo Javier Calva Rojas, esta inscripción se llevó a cabo en el año 2007 y a partir de esta fecha empieza sus actividades comerciales en el cantón Calvas.

b) Objetivos

- 7** Establecer canales de distribución directos, con la finalidad de llegar con nuestros productos a toda la ciudadanía de Cariamanga y de sus sectores aledaños.
- 8** Cumplir con los valores establecidos, a través de una motivación interna de los empleados, para el desarrollo armónico de la ferretería.
- 9** Ofrecer el mejor servicio al cliente, a través de una atención personalizada, todo esto con el fin de hacer sentir al cliente parte de la empresa.
- 10** Entregar de manera oportuna y eficiente, el material solicitado por cada uno de los clientes de la Ferretería.
- 11** Fomentar la responsabilidad social, con un manejo adecuado de desechos, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente.

c) Políticas

- ✓ Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de la ferretería en el mercado del cantón Calvas.
- ✓ Ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado.

PP /1

3/5

- ✓ Crear condiciones adecuadas para el manejo adecuado de los materiales existentes en la ferretería.

5. Fuentes de financiamiento

FUENTES	2014
Ingresos por ventas	115.561.00
TOTAL	115.561.00

GASTOS

RUBROS	2014
Gastos en personal	24360.00
Compras	85.250,00
Otros gastos (arriendo)	2500,00
TOTAL	112.110.00

6. Áreas y componentes a ser examinados

- ✓ Área administrativa.
- ✓ Recursos humanos, materiales y financieros.

- ✓ **Principales políticas contables**

- ✓ El manejo y control de los suministros y activos son responsabilidad del gerente y contadora.
- ✓ Para el registro y control de las operaciones, la entidad dispone del sistema de contabilidad "VISUAL FAC".

- ✓ Todos los ingresos y gastos que se efectúen deben tener afectación en el presupuesto anual de la ferretería.
- ✓ Todas las operaciones realizadas deberán poseer la documentación de respaldo suficiente y competente que evidencie dichas transacciones.

7. Grado de información financiera y administrativa

La información financiera se genera mediante el Sistema contable de la entidad. Los informes financieros son confiables y oportunos, reflejados en los resultados económicos de la Ferretería a fin de proporcionar información razonable para el control de las operaciones.

El registro contable lo realiza la contadora en forma diaria.

8. Puntos de interés para la auditoría

- ✓ Evaluar si la entidad cuenta con un sistema de control interno implementado, para vigilar lo referente a sus recursos, a fin de determinar el grado de confiabilidad de la información.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades de la entidad.
- ✓ No se realizan evaluaciones al personal.
- ✓ El personal no cumple todas sus funciones asignadas.

9. Evaluación preliminar de los factores de riesgo

PP /1

5/5

Área o componente	Riesgos y su funcionamiento		Enfoque preliminar
	Inherente	Control	
Área administrativa	El personal no conoce las disposiciones de cumplimiento de las funciones a ellos encomendadas. ALTO	No existe un control eficiente de desempeño del personal. ALTO	Revisar las funciones del personal y su cumplimiento.
Directivos	La entidad no cuenta con políticas administrativas acorde a su realidad. MODERADO	En la entidad no se ha establecido indicadores para medir la gestión. MODERADO	Establecer indicadores de gestión para evaluar el desempeño del personal.
Recursos humanos	El personal no cumple las horas laborales. ALTO	Ausencia de un control eficiente de cumplimiento de horas trabajadas. ALTO	Determinar el incumplimiento de las horas laborales.
Personal	No existe supervisión en las actividades de los empleados. BAJO	Los clientes no reciben oportunamente sus materiales. BAJO	Verificar el cumplimiento de las actividades del personal.

Elaborado por:

Revisado por:

Sra. María Fernanda Soto
JEFE DE EQUIPO

Ec. María del Cisne Tituaña
SUPERVISORA

PE
1/4

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

1. Objetivos de la auditoría

- ✓ Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad, en lo referente a sus recursos, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- ✓ Establecer las funciones que corresponden al personal que labora en la empresa y hacer la comparación con las funciones que realmente desempeñan.
- ✓ Determinar de qué manera se encuentra organizado los archivos de documentos y comprobar la eficiencia de este sistema.
- ✓ Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades de la entidad.
- ✓ Determinar conclusiones y formular recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la entidad.

2. Alcance

La auditoría de gestión comprenderá el estudio de la gestión de C&S ferretería y cubrirá el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013. Se analizará los recursos humanos, materiales y financieros, y se emitirá el informe correspondiente con las respectivas conclusiones y recomendación.

3. Objetivos principales por componentes.

Área administrativa recursos humanos, administrativo.

- Verificar la asistencia del personal a la Ferretería.

PE
2/4

- Determinar el nivel de desempeño en cada uno de los empleados.
- Verificar el cumplimiento de la jornada laboral establecida.
- Comprobar la legalidad de los documentos presentados a los organismos de Control.
- Manejo y control de los bienes de larga duración.
- Actividades del personal.
- Actividades de inspección.

4. Evaluación del control interno

Una vez evaluada la estructura del control interno se determina las principales desviaciones

Área administrativa, recurso humano administrativo

- ✓ Existe deficiente control de las actividades que realiza el personal.
- ✓ El personal de la entidad, conoce en un nivel medio las disposiciones de cumplimiento de funciones y actividades a ellos encomendadas.
- ✓ No se ha aplicado correctivos por el incumplimiento de la jornada laboral por parte de los empleados.

5. Plan de muestreo

- **Objetivo de las pruebas de auditoría**

Con el muestreo se analizaran las áreas y componentes descritos anteriormente.

- **Determinación del universo y de las pruebas de muestreo**

Universo: Recursos humanos y administrativos

El número total de empleados de la Ferretería es de seis personas entre los cuales se encuentran gerente, contador, secretaria, 2 bodegueros y chofer.

PE
3/4

Área administrativa:

Analizar las actividades de cada uno de los siguientes departamentos:

- ✓ Gerencia
- ✓ Contador
- ✓ Secretaría

Determinación del método de selección:

El análisis se realizará a todas las actividades de acuerdo a lo fundamentado en los datos de la evaluación preliminar y específica.

Evaluación de los resultados de la muestra.

Concluida la ejecución del programa de trabajo, se analizarán los resultados y se considerarán las siguientes acciones:

- a) Establecer las causas de los desvíos encontrados.
- b) Eliminar el porcentaje máximo de desvío con el riesgo de aceptación planteado.
- c) Determinar si los resultados pueden considerarse aceptables o inaceptables comparando el desvío máximo con el mínimo aceptable.
- d) Obtener una opinión respecto a la confiabilidad de los controles.
- e) Comprobar si los mecanismos utilizados para el desarrollo de la gestión institucional son aplicables o no, y sus causas.

6. Recursos a utilizar

Humanos: Supervisora, Auditora, Jefe de Equipo

Materiales: Equipo de computación, suministros y otros

PE
4/4

7. Distribución del trabajo

Sra. María Fernanda Soto:

Planificación preliminar
Planificación específica
Elaborar el informe final.
Comunicación de resultados.
Evaluación del control interno
Ejecución de la auditoría
Elaborar el borrador del informe.

Tiempo estimado 60 días.

Elaborado por:

Revisado por:

Sra. María Fernanda Soto

Ec. María del Cisne Tituaña

JEFE DE EQUIPO

SUPERVISORA

PP /1

1/1

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

PERFIL PROFESIONAL

Área: Administrativa

Componente: Personal Administrativo

79

Cargo	Nombres y apellidos	Título académico	Años de servicio	Capacitación o Experiencia	Observaciones
Gerente	Calva Lilo Javier	Ing. Comercial.	4 años	Cursos de liderazgo y Administración.	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Contadora	Soto Reyes María Fernanda	Egda. Contabilidad y Auditoría	4 años	Cursos de contabilidad y tributación	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Secretaria	Torres Reyes Lisseth del Cisne	Ing. Administración de Empresas	4 años	Curso de Asistencia Gerencial.	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.		Fecha: 08-04-2014	

FREA /1

1/2

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

CALIFICACION DE LOS FACTORES DE RIESGO Y ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

AFIRMACIONES	RIESGOS	CONTROLES CLAVES	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
<p>8</p> <p>AREA ADMINISTRATIVA RECURSOS HUMANOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de un estricto control de asistencia y permanencia del personal en su sitio de trabajo. 	<p>Inherente: moderado</p> <p>El presupuesto no contempla todas las necesidades y requerimientos de la Ferretería.</p> <p>De control: moderado</p> <p>No existe un adecuado archivo de documentos</p>	<p>Control de actividades del personal.</p> <p>Exigir la presentación de documentos suficientes y pertinentes</p>	<p>Comprobar la veracidad de los reportes presentados por el gerente que es el encargado de controlar la asistencia al personal.</p> <p>Determinar que los empleados cumplan con la jornada laboral.</p>	<p>Verificar si se han cumplido el 100% de su jornada de trabajo.</p> <p>Aplicar indicadores de cumplimiento.</p>

AFIRMACIONES	RIESGOS	CONTROLES CLAVES	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una planificación estratégica. • La entidad no ha determinado indicadores que permitan evaluar la gestión. • No ha realizado un análisis FODA 	<p>Inherente: moderado</p> <p>No se ha generado un reglamento interno.</p> <p>De control: moderado</p> <p>No se ha evaluado el cumplimiento de las funciones del personal administrativo.</p>	<p>El Gerente debe aplicar las sanciones necesarias de acuerdo a la situación suscitada.</p>	<p>Verificar las actividades cumplidas por el personal</p> <p>Comprobar que no haya duplicidad de funciones.</p> <p>Determinar las actividades efectivamente realizadas por el personal administrativo.</p>	<p>Determinar los porcentajes de cumplimiento mediante indicadores.</p> <p>Establecer las funciones que realmente desempeña el personal.</p> <p>Comprobar la eficiencia del sistema de archivo de documentos.</p>

C&S FERRETERÍA**Auditoría de gestión****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013****PROGRAMA DE AUDITORÍA****Área:** Administrativa**Componente:** Personal Administrativo

N°	Objetivos y procedimientos	Elab. por	Fecha
	Objetivos		
1	Medir la eficiencia y desempeño del personal administrativo.		
2	Determinar la asistencia y permanencia del personal administrativo.		
	Procedimientos		
1	Aplicar el cuestionario de control interno para los recursos humanos administrativos.	E.R.O.	21-03-14
2	Aplicar indicadores para evaluar la gestión administrativa.	E.R.O.	22-03-14
3	Analizar y verificar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal administrativo	E.R.O.	23-03-14
4	Realizar otros procedimiento que considere necesario.	E.R.O.	24-03-14
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.	Fecha: 25-03-2014

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Administrativa

Componente: Personal Administrativo

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observaciones
		Si	No	N/A	P.T.	C.T.	
1	¿Se cumple los fines y actividades para los que fue creada la ferretería?	x			3	3	
2	¿La ferretería ha definido su visión, misión, objetivos y metas?	x			3	3	
3	¿La entidad cuenta con una planificación estratégica?		x		3	0	No existe planificación estratégica de la empresa.
4	¿Se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la gestión y el impacto institucional?	x			3	3	
5	¿La entidad cumple con las normativas legales para este tipo de negocios?	x			3	3	
6	¿El presupuesto es realizado acorde a las necesidades y requerimientos de la ferretería?	x			3	2	No contempla gastos operativos y de flete para la entrega de material.
7	¿Se ha identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad?	x			3	0	No se ha generado un análisis FODA de la empresa.

8	¿La ferretería dispone de un reglamento interno?		x	3	0	No existe un reglamento interno
9	¿La ferretería cuenta con un departamento de recursos humanos?	x		3	2	El gerente desempeña esta función
10	¿La entidad posee un sistema para archivo de documentos?	x		3	2	No ha generado un proceso para la clasificación de la información
11	¿La entidad cuenta con un manual de procedimientos operativos?	x		3	2	.
12	¿La institución dispone de un manual de funciones?		x	3	0	No cuenta con un manual de funciones.
13	¿Se ha realizado evaluaciones al personal administrativo?		X	3	0	El personal no ha sido evaluado.
14	¿Existe control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo	x		3	2	Existe un control personalizado pero no existe respaldo.

15	¿El personal administrativo conoce sus funciones?	x			3	3	
16	¿Se encuentran debidamente distribuidas y delimitadas cada una de las funciones del personal?		x		3	0	No existe un manual de funciones.
17	¿Las funciones asignadas al personal son cumplidas en su totalidad?	x			3	2	No en un 100%.
18	¿Los miembros de la ferretería tienen conocimiento de las sanciones por el incumplimiento de sus funciones?		x		3	0	No están definidas las sanciones por incumplimiento.
19	¿El personal administrativo ejerce sus funciones de acuerdo al cargo que desempeñan?	x			3	3	
20	¿Se ha evaluado el cumplimiento de las funciones del personal?		x		3	0	
21	¿El personal administrativo posee capacidades acorde al cargo que ocupan?	x			3	2	
22	¿El gerente comunica al personal, las decisiones tomadas?		x				
23	¿La entidad cuenta con indicadores para evaluar el desempeño del personal administrativo?		x		3	0	
					3	0	No está establecido un perfil ocupacional en la empresa.

24	¿Los funcionarios responsables de la autorización, custodia y registro de fondos, se encuentran debidamente caucionados?	x		3	3	
25	¿El proceso del pago de remuneraciones es de acuerdo a la ley?	x		3	3	
26	¿Las adquisiciones se llevan a cabo previo a la programación de las mismas?	x		3	2	No existe programación de adquisiciones .
27	¿Son realizadas el 100% de las adquisiciones programadas?	x		3	2	No existe programación de adquisiciones .
	Totales			81	42	
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.			Fecha: 25-03-2014	

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Área: Administrativa

Componente: Personal Administrativo

P T: Ponderación Total
C T: Calificación Total
C P: Calificación Porcentual

$$C P = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$C P = \frac{42 \times 100}{81}$$

$$C P = 51.85 \%$$

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

Alto	Moderado	Bajo
	55.85 %	
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
Bajo	Moderado	Alto

NIVEL DE CONFIANZA

Conclusión: Luego de haber realizado el análisis a quienes forman parte del área administrativa de la ferretería, se evidencia que los controles se realizan en un 51.85%, por lo que presenta el nivel de confianza moderado y el nivel de riesgo moderado.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 25-03-2014

CN /1

1/1

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión
CÉDULA NARRATIVA

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

Componente: Personal Administrativo

Verificación de funciones

La gerencia de C&S FERRETERIA recae sobre el Sr. Lilo Javier Calva; las funciones que tiene que desempeñar son varias como lo indica el manual de funciones de la ferretería; de las cuales no cumple las siguientes:

- ✓ Realizar adecuaciones para el mejoramiento físico y tecnológico de la Ferretería.
- ✓ Generar convenios con empresas públicas y privadas para la venta y entrega de materiales de Construcción.
- ✓ Luego de comparar las funciones que desempeña la contadora con las que señala el manual de funciones de la ferretería; se evidenció que no cumple la siguiente:
- ✓ Supervisar y controlar que los inventarios de bienes muebles y suministros de oficina se encuentren actualizados.

Conclusión

El gerente y la contadora no cumplen todas las funciones asignadas de acuerdo al manual de funciones, lo cual constituye en una limitante para el desarrollo de la entidad.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 07-04-2014

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

INDICADORES

1/1

1/1

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

Componente: Personal Administrativo

Actividades de la gerencia

Indicadores para determinar el desempeño y productividad

Indicador de eficacia

$$IF = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} = \frac{16}{18} = 0.8888 \times 100 = 89\%$$

Conocimiento de decisiones internas

$$CDI = \frac{\text{Número de empleados informados}}{\text{Número total de empleados}} = \frac{5}{6} = 0.83 \times 100 = 83\%$$

Comentario

Luego de aplicar los indicadores correspondientes se evidencia que el gerente cumple el 89% de las funciones a él encomendadas. En cuanto al conocimiento de decisiones internas, una vez aplicado el indicador se demuestra que del total de empleados, solo el 83% se enteran de las decisiones internas.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 04-04-2014

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión
INDICADORES

1/2
1/1

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

Componente: Personal Administrativo

Actividades de la contadora

Indicadores para determinar el desempeño y productividad

Indicador de eficacia

Base de datos:

Número de funciones ejecutadas 9

Número de funciones asignadas 10

$$IF = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} = \frac{9}{10} = 0.9 \times 100 = 90\%$$

Comentario

Una vez aplicado el indicador de eficacia, se comprueba que la contadora cumple el 90% de las funciones a ella atribuidas.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 04-04-2014

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

INDICADORES

1/3

1/1

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

Componente: Personal Administrativo

Actividades de secretaría

Indicadores para determinar el desempeño y productividad

Indicador de eficacia

$$IF = \frac{\text{Número de funciones ejecutadas}}{\text{Número de funciones asignadas}} = \frac{13}{13} = 1 \times 100 = 100\%$$

Conocimiento de decisiones internas

$$CDI = \frac{\text{Número de empleados informados}}{\text{Número total de funcionarios}} = \frac{6}{6} = 1 \times 100 = 100\%$$

Comentario

Luego de aplicar los indicadores para medir la gestión de la entidad se evidencia que la secretaria cumple el 100% de las funciones a ella encomendadas. En cuanto al conocimiento de decisiones internas, después de aplicar el indicador se demuestra que del total de empleados, el 100% se enteran de las decisiones internas.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 04-04-2014

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

PP /2

1/1

PERFIL PROFESIONAL

Área: Operativa

Componente: Empleados

92

Nombres y Apellidos	Título Académico	Jornada Laboral	Años de servicio	Observaciones
Jaramillo Emilio	Bachiller Estudios Sociales	40 horas laborables	3 años	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Rubén Montero	Bachiller Estudios Sociales	40 horas laborables	3 años	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Iván Valladolid	Conductor Profesional	40 horas laborables	3 años	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.		Fecha: 13-04-2014

PA /2

1/3

C&S FERRETERÍA**Auditoría de gestión****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013****PROGRAMA DE AUDITORÍA****Área:** Operativa**Componente:** Empleados

N°	Objetivos y procedimientos	Elab. por	Fecha
	Objetivos		
1	Establecer el grado de desempeño del personal.		
2	Verificar el cumplimiento de las horas establecidas en la jornada laboral.		
	Procedimientos		
1	Aplicar el cuestionario de control interno para los recursos humanos.	E.R.O.	11-07-13
2	Verificar la distribución de la jornada laboral del personal y si se encuentra equitativamente distribuida.	E.R.O.	11-07-13
3	Comprobar con los registros de entrada – salida el cumplimiento del horario de los empleados.	E.R.O.	12-07-13
4	Aplicar indicadores para evaluar la gestión del empleado.	E.R.O.	12-07-13
5	Realizar cualquier otro procedimiento que considere necesario.	E.R.O.	12-07-13
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.	Fecha: 12-04-2014

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Operativa

Componente: Empleados

CCI /2
1/3

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observaciones
		Si	No	N/A	P.T.	C.T.	
1	¿Los empleados cumplen con el perfil acorde a la actividad realizada?	x			3	3	
2	¿Los empleados mantienen una planificación de las actividades a realizar?	x	x		3	0	No existe un manual de funciones.
3	¿Se cumple la totalidad de la planificación de las actividades que cumplen los empleados?		x		3	0	No existe un proceso de control interno.
4	¿Se ha realizado control a los empleados?		x		3	0	El personal no ha sido evaluado.
5	¿Se han aplicado indicadores que permitan evaluar el desempeño de los empleados?						

CCI /2

2/3

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observaciones
		Si	No	N/A	P.T.	C.T.	
6	¿Los empleados cumplen con la jornada laboral establecida?	x			3	2	La mayoría de empleados.
7	¿Se encuentra debidamente distribuida y delimitada la jornada laboral de cada uno de los empleados?	x			3	3	Con algunos días de retraso.
8	¿Los empleados aplican controles a sus actividades?	x			3	1	No existe control de actividades.
9	¿Los empleados entregan oportunamente los materiales a los clientes?	x			3	2	
10	¿Los empleados llevan el registro diario de sus actividades y desarrollo?	x			3	2	

CCI/2

3/3

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observaciones
		Si	No	N/A	P.T	C.T.	
11	¿Existe control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo del personal de la ferretería?	x			3	2	No existe un control eficiente.
12	¿Se aplican sanciones y correctivos por el incumplimiento de las obligaciones de los empleados?	x			3	1	No están definidas las sanciones en la empresa.
Totales					36	27	
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.			Fecha: 12-04-2014		

ECI /2

1/1

C&S FERRETERÍA

Auditoría de gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Área: Operativa

Componente: Empleados

P T: Ponderación Total
C T: Calificación Total
C P: Calificación Porcentual

$$C P = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$C P = \frac{27 \times 100}{36}$$

$$C P = 75 \%$$

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

Alto	Moderado	Bajo
	75 %	
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
Bajo	Moderado	Alto

NIVEL DE CONFIANZA

Conclusión: Luego de haber realizado el análisis al personal operativo, se evidencia que los mismos cumplen sus actividades en un 75 %, por lo que presenta un nivel de confianza y un nivel de riesgo moderado.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 12-04-2014

C&S FERRETERÍA

CN /2

1/1

Auditoría de gestión

CÉDULA NARRATIVA

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

Componente: Empleados

Entrega inoportuna de materiales

Una vez aplicado el cuestionario de control interno y las pruebas de cumplimiento, se evidencia que los empleados, en algunos casos no entregan a tiempo los materiales a los clientes. Factor generador de desconfianza por parte de los clientes hacia la Ferretería.

Conclusión

La duplicidad de funciones no permite que los empleados entreguen los materiales oportunamente a los clientes, lo cual impide a los clientes satisfacer sus necesidades de manera oportuna.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 12-04-2014

C&S FERRETERÍA		I/4
Auditoría de gestión		1/1
INDICADORES		
Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013		
Componente: Empleados		
Indicadores para determinar el desempeño y productividad		
Indicador de asistencia		
Base de datos:		
40 horas laborables, Art 47		
Descripción		
Horas laboradas (3empleados)	5880	
Horas no laboradas injustificadas (3empleados)	360	
TOTALES	5520	
$\text{Horas} = \frac{\text{Número de horas laboradas}}{\text{Número de horas planificadas}} = \frac{5520}{5880} = 0.94 \times 100 = 94\%$		
Comentario		
Luego de aplicar los indicadores correspondientes para medir la gestión se evidencia que los empleados cumplen el 94% de las jornadas laborables planificadas.		
Elaborado por: M.F.S.T.	Revisado por: M.C.T.C.	Fecha: 13-04-2014

PA/3

1/1

C&S FERRETERÍA**Auditoría de gestión****Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013****PROGRAMA DE AUDITORÍA****Área:** Financiera**Componente:** Recursos financieros

N°	Objetivos y procedimientos	Elab. por	Fecha
	Objetivos		
1	Comprobar la existencia de la realización de una planificación financiera anual.		
2	Verificar la legalidad de las operaciones		
3	Determinar que todas las transacciones hayan sido registradas		
	Procedimientos		
1	Evaluar el sistema de control interno implementado por la administración de la entidad.	E.R.O.	18-04-14
2	Aplicar indicadores para determinar el financiamiento del personal de la entidad.	E.R.O.	18-04-14
3	Aplice cualquier otro procedimiento que considere necesario.	E.R.O.	19-04-14
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.	Fecha: 18-04-2014

C&S FERRETERÍA

CCI/3

1/3

Auditoría De Gestión

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área: Financiera

Componente: Contadora – Gerente – Secretaria

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observaciones
		Si	No	N/A	P.T.	C.T.	
1	¿Existe la planificación adecuada para la utilización anual recursos en la entidad?	x			3	3	
2	¿El monto presupuestado cubre las actividades planificadas?	x			3	2	No se contempla algunos gastos operativos y de flete.
3	¿Cuentan con un reglamento interno para el adecuado manejo y utilización de fondos?		x		3	0	No existe reglamento interno en la empresa.
4	¿Se realiza una planificación previa para la utilización de fondos en la Ferretería?		x		3	0	No existe planificación interna de la empresa.

CCI/3

2/3

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observaciones
		Si	No	N/A	P.T.	C.T.	
5	¿Existe algún tipo de control para el manejo de estos fondos?	x			3	2	El control lo realiza el gerente de manera manual.
6	¿Existe segregación adecuada de funciones para la autorización, pago y registro de los fondos de la Ferretería?	x			3	3	
7	¿Existe documentación de respaldo por los valores a los que este obligada la Ferretería?	x			3	3	
8	¿La documentación de respaldo es presentada por los funcionarios dentro del plazo estipulado en la Ley?	x			3	2	

CCI/3

3/3

N°	Preguntas	Respuestas			Valor		Observaciones
		Si	No	N/A	P.T.	C.T.	
9	¿El registro de las transacciones realizadas, se basan en un informe de actividades?	x			3	3	
10	¿Cada una de las transacciones efectuadas se encuentra debidamente registrada en el libro diario?	x			3	3	
11	¿El monto entregado se basa en el informe presentado?	x			3	3	
	Totales				33	24	
Elaborado por: M.F.S.T.		Revisado por: M.C.T.C.			Fecha: 18-04-2014		

C&S FERRETERÍA

ECI/3

Auditoría de gestión

1/1

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Área: Financiera

Componente: Contadora – Gerente – Secretaria

P T: Ponderación Total
C T: Calificación Total
C P: Calificación Porcentual

$$C P = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$C P = \frac{24 \times 100}{33}$$

$$C P = 72.72 \%$$

NIVEL DE RIESGO DE CONTROL

Alto	Moderado	Bajo
	72.72 %	
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
Bajo	Moderado	Alto

NIVEL DE CONFIANZA

Conclusión: Luego de haber realizado el análisis, se evidencia que el nivel de confianza es moderado debido a que los controles se realizan en un 72.72 %, por lo que amerita se apliquen pruebas sustantivas y de cumplimiento.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 18-04-2014

C&S FERRETERÍA

I/5

Auditoría de gestión

1/1

INDICADORES

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

Componente: Contadora – Gerente – Secretaria

Indicadores para determinar el financiamiento del personal

Costo de personal

$$CP = \frac{V/\text{total nómina empleadpsl administr.}}{V/\text{total nómina empleados}} = \frac{15.000,00}{24.360,00} = 0.62 \times 100 = 62 \%$$

$$CP = \frac{V/\text{total nómina empleados}}{V/\text{total nómina personal}} = \frac{9.360,00}{24.360,00} = 0.38 \times 100 = 38 \%$$

Gasto de planta

$$GP = \frac{\text{Gasto total nómina}}{\text{Número de funcionarios de planta}} = \frac{24.360,00}{6} = \$ 4.060,00$$

Comentario

Luego de aplicar los indicadores correspondientes se evidencia que del total de las remuneraciones el 62% corresponde al personal administrativo y el 38% pertenece a los empleados operativos. En cuanto al gasto de planta, una vez aplicado el indicador se establece que del total de remuneraciones, \$ 4.060,00 es el valor unitario promedio de cada empleado de la entidad.

Elaborado por: M.F.S.T.

Revisado por: M.C.T.C.

Fecha: 19-04-2014

C&S FERRETERÍA
Auditoría de gestión

HA/1
1/4

HOJA DE HALLAZGOS

Período: Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

Área: Administración de Recursos Humanos

Hallazgo Nro. 1

No existe evaluación al personal administrativo

Condición: Se tiene que aplicar una evaluación de cumplimiento y desempeño del personal administrativo de la empresa, en virtud de la ineficiencia de las funciones por parte de algunos empleados.

Criterio: Como producto de la evaluación del sistema de control interno al personal administrativo se logró establecer que el personal no ha sido evaluado, lo que contraviene la Norma de Control Interno N° 407-04, Evaluación del desempeño, normas establecidas para las entidades públicas y aplicado en este caso en la empresa privada, que enuncia: "La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución".

Causa: La falta de la evaluación de desempeño al personal administrativo de la empresa genera que no se conozca y determine las actividades cumplidas por el persona.

Efecto: No se puede establecer funciones claras del personal administrativo de la empresa, en la cual se evidencia que parte de su ineficiencia afecta la posición de la ferretería.

Conclusión: En el período de análisis el personal administrativo no ha sido objeto de evaluaciones, lo que impide detectar falencias existentes en las actividades administrativas.

Recomendación:

A la gerencia general

Establecer un plan anual de actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos de la Ferretería

Hallazgo Nro. 2

Ausencia de indicadores de gestión y de una planificación estratégica

Condición: Después de aplicar el cuestionario de control interno se evidenció que la entidad no ha seleccionado ni definido indicadores de gestión y no ha elaborado un plan estratégico que permita medir la gestión realizada por sus directivos, desconociendo los empleados los objetivos de la planificación estratégica, de la empresa.

Criterio: Situación que se ha producido por la no aplicación de la Norma de Control Interno N° 200-02 Administración estratégica, normas establecidas para las entidades públicas y aplicado en este caso en la empresa privada que exclama: "Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. ", por lo cual no se ha realizado evaluaciones sobre la gestión institucional

Causa: La falta de una adecuada información de la planificación estratégica al personal que integra la empresa.

Efecto: Las actividades generadas por los trabajadores no están relacionadas con su planificación y enfoque de crecimiento de la empresa en el mercado de ferreterías.

La falta de conocimiento por parte de los empleados de la planificación estratégica de la empresa genera que las actividades realizadas no aporten en el desarrollo de la misma.

Conclusión:

No existe una planificación estratégica de la entidad, ni la selección de indicadores para medir la gestión institucional

Recomendación:

A la gerencia general:

Establecer políticas que le permita a la empresa realizar su planificación estratégica en conjunto con sus trabajadores para que conozcan la visión de la empresa.

Preparar y organizar un plan estratégico y la selección de indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia y economía de las acciones realizadas por la entidad.

Hallazgo Nro. 3

Deficiente control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo

Comentario: Luego de aplicar las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia del personal administrativo, mediante la revisión de los respectivos registros se estableció que el control de asistencia es deficiente,

Criterio: Se está contraviniendo la norma de control interno N° 407-09 Asistencia y permanencia del personal, normas establecidas para las entidades públicas y aplicado en este caso en la empresa privada, que expresa: “La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo“, lo que se refleja en el deficiente desempeño de las operaciones de la entidad.

Causas: Falta de control y vigilancia a los empleados por parte del responsable de la entidad.

Efecto: Incumplimiento de los objetivos de la empresa por la ausencia de personal, especialmente en fechas con mayor volumen de ventas.

Conclusión

En la entidad no existe un adecuado control de asistencia que permita comprobar la presencia de los empleados en la misma.

Recomendación

Al gerente:

Ejercer un mejor control de asistencia a los empleados, en especial cuando se realiza la entrega de material a domicilio y llevar un informe diario de su asistencia y actividades realizadas.

Hallazgo Nro. 4

Entrega inoportuna de materiales

Comentario: Una vez aplicado el cuestionario de control interno y las pruebas de cumplimiento, se evidencia que los empleados, en algunos casos no entregan a tiempo los materiales a los clientes.

Criterio: Incumplimiento de las políticas de la entidad en la que señala la entrega oportuna de los materiales a los clientes en el días y hora señalada.

Causa: Falta de control por parte del responsable de la empresa

Efecto: Factor generador de desconfianza por parte de los clientes hacia la Ferretería.

Conclusión:

La duplicidad de funciones no permite que los empleados entreguen los materiales oportunamente a los clientes, lo cual impide a los clientes satisfacer sus necesidades de manera oportuna.

Recomendación:

Al gerente:

Aplicar las sanciones respectivas a los empleados que no cumplan con las funciones definidas para cada uno de los cargos.

MEMORANDUM

PARA : Gerente
DE : Equipo de auditoría
ASUNTO : Informe de auditoría

Respetuosamente remito a ustedes adjunto al memorándum, el informe de auditoría de gestión realizado a C&S Ferretería del periodo examinado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

Atentamente,

Sra. María Fernanda Soto Reyes

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORIA

C&S Ferrería

INFORME DE AUDITORIA

PERÍODO:

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

AÑO:

2013

CARTA DE PRESENTACIÓN

Cariamanga, 16 de Mayo de 2014

Señor.

Lilo Javier Calva

GERENTE DE C&S FERRETERÍA

Presente.-

Hemos efectuado una auditoría de gestión a C&S Ferretería de la ciudad de Cariamanga, provincia de Loja, al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.

Nuestra auditoria fue realizada de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Auditoria emitidas por la Contraloría General del Estado, y aplicándolas al ámbito privado comercial, las mismas requieren que la auditoria sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación auditada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza especial de la auditoria, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones expuestos en el presente informe.

Tomando como referencia la parte pública estas recomendaciones deben ser consideradas de inmediata aplicación en la Ferretería.

Atentamente:

Sra. María Fernanda Soto Reyes

JEFE DE EQUIPO

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1. Referencia a la orden de trabajo

La auditoría de gestión a C&S FERRETERÍA, se llevó a efecto, en cumplimiento a la orden de trabajo Nro. 001 con fecha 01 de Marzo de 2014 conferida por la directora de tesis en calidad de Supervisora del Trabajo de Auditoria.

2. Objetivos de la auditoria

Los objetivos de la auditoría de gestión están dirigidos a:

- Evaluar el sistema de control interno implementado por la entidad, en lo referente a sus recursos, a fin de determinar el grado de confiabilidad.
- Verificar la efectividad y confiabilidad del sistema de control de asistencia de la entidad.
- Establecer las funciones que corresponden al personal administrativo que labora en la institución y hacer la comparación con las funciones que realmente desempeñan.
- Determinar de qué manera se encuentra organizado los archivos de documentos y comprobar la eficiencia de este sistema.
- Aplicar indicadores de gestión inherentes al normal desempeño de las actividades de la entidad.
- Determinar conclusiones y formular recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia operativa y financiera de la entidad.

3. Alcance

La auditoría de gestión cubrió el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2013, se analizaron las Áreas: administrativa, operativa y financiera, con sus componentes y se emitirá informe con las correspondientes conclusiones y recomendaciones.

4. Enfoque

La auditoría estuvo orientada a verificar si las metas y objetivos empresariales se han cumplido en base a la normativa vigente en las áreas: administrativa, operativa y financiera.

5. Componentes auditados

- Personal administrativo
- Empleados
- Recursos financieros

6. Indicadores utilizados

En el desarrollo de la auditoría de gestión se utilizó los factores de medición; dentro de estos factores se aplicó los indicadores de: cumplimiento de actividades, conocimiento de decisiones internas, eficacia, productividad, asistencia, costo de personal.

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

1. Misión

Nuestra misión es brindar un servicio de calidad, con productos acorde a las necesidades de la construcción actual, comprometidos con la sociedad en satisfacer sus necesidades de materiales de construcción de manera rápida oportuna y eficiente, logrando ser competitivos tanto en el ámbito laboral como económico.

2. Visión

C&S Ferretería a mediano plazo será reconocida a nivel de Provincia, como una empresa sólida y segura, en lo referente a atención al cliente, precio, calidad en productos y materiales de construcción.

3. Objetivos y políticas

a) Objetivos

- Establecer canales de distribución directos, con la finalidad de llegar con nuestros productos a toda la ciudadanía de Cariamanga y de sus sectores aledaños.
- Cumplir con los valores establecidos, a través de una motivación interna de los empleados, para el desarrollo armónico de la ferretería.
- Ofrecer el mejor servicio al cliente, a través de una atención personalizada, todo esto con el fin de hacer sentir al cliente parte de la empresa.
- Entregar de manera oportuna y eficiente, el material solicitado por cada uno de los clientes de la Ferretería.
- Fomentar la responsabilidad social, con un manejo adecuado de desechos, con el fin de contribuir al cuidado del medio ambiente.

b) Políticas

- Promover el desarrollo integral, armónico y permanente de la ferretería en el mercado del cantón Calvas.
- Ofrecer un servicio de atención al cliente personalizado.
- Crear condiciones adecuadas para el manejo adecuado de los materiales existentes en la Ferretería.

4. Base legal de creación y funcionamiento

C&S Ferretería está inscrita en el Servicio de Rentas Internas, a nombre de su representante legal el Sr. Lilo Javier Calva Rojas, esta inscripción se llevó a cabo en el año 2007 y a partir de esta fecha empieza sus actividades comerciales en el cantón Calvas

5. Origen y clase de ingresos

Ingresos

FUENTES	2012
Ingresos por ventas	115.561.00
TOTAL	115.561,00

6. Funcionarios principales

Cargo	Nombres y Apellidos	Título académico	Años de servicio	Capacitación o Experiencia	Observaciones
Gerente	Calva Lilo Javier	Ing. Comercial.	4 años	Cursos de liderazgo y Administración.	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Contadora	Soto Reyes María Fernanda	Egda. Contabilidad y Auditoría	4 años	Cursos de contabilidad y tributación	Si cumple las características para desempeñar su cargo.
Secretaria	Torres Reyes Lisseth del Cisne	Ing. Administración de Empresas	4 años	Curso de Asistencia Gerencial.	Si cumple las características para desempeñar su cargo.

HALLAZGO Nro. 1

No existe evaluación al personal administrativo

Se tiene que aplicar una evaluación de cumplimiento y desempeño del personal administrativo de la empresa, en virtud de la ineficiencia de las funciones por parte de algunos empleados.

Como producto de la evaluación del sistema de control interno al personal administrativo se logró establecer que el personal no ha sido evaluado, lo que contraviene la Norma de Control Interno N° 407-04, Evaluación del desempeño, normas establecidas para las entidades públicas y aplicado en este caso en la empresa privada, que enuncia: “La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la unidad de administración de talento humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la Institución”.

La falta de la evaluación de desempeño al personal administrativo de la empresa genera que no se conozca y determine las actividades cumplidas por el personal. No se puede establecer funciones claras del personal administrativo de la empresa, en la cual se evidencia que parte de su ineficiencia afecta la posición de la ferretería.

Conclusión:

En el período de análisis el personal administrativo no ha sido objeto de evaluaciones, lo que impide detectar falencias existentes en las actividades administrativas.

Recomendación:

A la gerencia general

Establecer un plan anual de actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos de la Ferretería

Hallazgo Nro. 2

Ausencia de indicadores de gestión y de una planificación estratégica

Después de aplicar el cuestionario de control interno se evidenció que la entidad no ha seleccionado ni definido indicadores de gestión y no ha elaborado un plan estratégico que permita medir la gestión realizada por sus directivos, desconociendo los empleados los objetivos de la planificación estratégica, de la empresa.

Situación que se ha producido por la no aplicación de la Norma de Control Interno N° 200-02 Administración estratégica, normas establecidas para las entidades públicas y aplicado en este caso en la empresa privada que exclama: "Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. ", por lo cual no se ha realizado evaluaciones sobre la gestión institucional

La falta de una adecuada información de la planificación estratégica al personal que integra la empresa.

Las actividades generadas por los trabajadores no están relacionadas con su planificación y enfoque de crecimiento de la empresa en el mercado de ferreterías.

La falta de conocimiento por parte de los empleados de la planificación estratégica de la empresa genera que las actividades realizadas no aporten en el desarrollo de la misma.

Conclusión:

No existe una planificación estratégica de la entidad, ni la selección de indicadores para medir la gestión institucional

Recomendación:

A la gerencia general:

Establecer políticas que le permita a la empresa realizar su planificación estratégica en conjunto con sus trabajadores para que conozcan la visión de la empresa.

Preparar y organizar un plan estratégico y la selección de indicadores que permitan medir la eficiencia, eficacia y economía de las acciones realizadas por la entidad.

Hallazgo Nro. 3**Deficiente control de asistencia y permanencia en los puestos de trabajo**

Luego de aplicar las pruebas de cumplimiento para verificar la asistencia del personal administrativo, mediante la revisión de los respectivos registros se estableció que el control de asistencia es deficiente,

Se está contraviniendo la norma de control interno N° 407-09 Asistencia y permanencia del personal, normas establecidas para las entidades públicas y aplicado en este caso en la empresa privada, que expresa: “La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo“, lo que se refleja en el deficiente desempeño de las operaciones de la entidad.

Falta de control y vigilancia a los empleados por parte del responsable de la entidad.

Incumplimiento de los objetivos de la empresa por la ausencia de personal, especialmente en fechas con mayor volumen de ventas.

Conclusión

En la entidad no existe un adecuado control de asistencia que permita comprobar la presencia de los empleados en la misma.

Recomendación

Al gerente:

Ejercer un mejor control de asistencia a los empleados, en especial cuando se realiza la entrega de material a domicilio y llevar un informe diario de su asistencia y actividades realizadas.

Hallazgo Nro. 4

Entrega inoportuna de materiales

Una vez aplicado el cuestionario de control interno y las pruebas de cumplimiento, se evidencia que los empleados, en algunos casos no entregan a tiempo los materiales a los clientes.

Incumplimiento de las políticas de la entidad en la que señala la entrega oportuna de los materiales a los clientes en días y horas señaladas.

Falta de control por parte del responsable de la empresa

Factor generador de desconfianza por parte de los clientes hacia la Ferretería.

Conclusión:

La duplicidad de funciones no permite que los empleados entreguen los materiales oportunamente a los clientes, lo cual impide a los clientes satisfacer sus necesidades de manera oportuna.

Recomendación:

Al gerente:

Aplicar las sanciones respectivas a los empleados que no cumplan con las funciones definidas para cada uno de los cargos.

C&S FERRETERÍA

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES

Periodo: Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013

Nro.	Recomendación	Responsable	Prioridad	Tiempo
1.	Establecer un plan anual de actividades de control, a fin de detectar las desviaciones existentes y tomar los correctivos necesarios que procuren el cumplimiento de metas y objetivos de la Ferretería	Gerente	Alta	1 mes
2.	Establecer políticas que le permita a la empresa realizar su planificación estratégica en conjunto con sus trabajadores para que conozcan la visión de la empresa.	Gerente	Alta	15 días
3.	Ejercer un mejor control de asistencia a los empleados, en especial cuando se realiza la entrega de material a domicilio y llevar un informe diario de su asistencia y actividades realizadas.	Gerente	Alta	Permanente
4	Aplicar las sanciones respectivas a los empleados que no cumplan con las funciones definidas para cada uno de los cargos	Gerente	Alta	Permanente

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- No existe una adecuada planificación de ventas por parte de la empresa, ni definición del mercado objetivo de la misma, lo que genera que las ventas no tengan un crecimiento armónico.
- La falta de un control exhaustivo de las actividades que realiza cada uno de los trabajadores de la empresa ha generado que en algunos casos se cree duplicidad de funciones, y en otros el no cumplimiento de las mismas.
- La inexistencia de estrategias en la entrega de materiales a los clientes ha desencadenado que los mismos hayan sido devueltos por los clientes a la empresa, por el retraso con el que llegan los mismos a la obra, cabe resaltar que la mayoría de clientes son constructores de obras civiles.
- La escasa capacitación al personal sobre la atención al cliente ha ocasionado una disminución de clientes, que han decidido recurrir a la competencia que se encuentra ubicada cerca de C&S Ferretería.
- La falta de una planificación estratégica ha provocado que los clientes no identifiquen a la empresa con respecto de la competencia, influyendo a una disminución en las ventas.

RECOMENDACIONES

- Instituir controles y evaluación de desempeño para cada uno de los trabajadores con la finalidad de identificar los cuellos de botella formados por el incumplimiento de funciones.
- Realizar una capacitación al personal, de tal manera que conozcan a detalle cada una de las funciones encomendadas, y se logre una excelente atención al cliente.
- Instaurar rutas de entrega de materiales, de esta manera la empresa optimizará el tiempo de entrega como el costo generado por esta actividad.
- Implantar una planificación estratégica que aborde aspectos administrativos, contables – financieros y de marketing para C&S Ferretería, con la finalidad de abarcar nuevos nichos de mercado y fortalecer los ya existentes en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Benjamin, F. (2005), Administración; Mc Graw Hill, México.
- Blanco, Y. (2009). *Normas y procedimientos de la auditoría interna*. Bogotá, Colombia, Ecoe Ediciones.
- Contraloría General del Estado. (2003). **Manual de auditoría de gestión**. Quito-Ecuador: Imprenta C.G.E..
- Franklin, E. (2007). **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**. México: Editorial Pearson- Prentice Hall.
- Jaramillo Santilla, Juan R. (2002). **Auditoría Interna, Integral Administrativa Operacional**. Editorial Thomson. México.
- Madariaga, J. (2004). **Manual práctico de auditoría**. Barcelona España: Ediciones Deusto.
- Mantilla, S. Cante, S. y Yolima, S.(2005). **Auditoría de control interno**. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Slosse, C. y otros. (1995). **Auditoría un nuevo enfoque empresarial**, Buenos Aires Argentina: Ediciones MACCHI.
- Sotomayor, A. (2008): **Auditoría administrativa - Proceso y aplicación**. México: Editorial Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

a. ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE LA ENTIDAD

1) ¿La entidad dispone de un organigrama estructural y funcional?

C&S FERRETERIA dispone de organigrama estructural y funcional, pero no son correctamente aplicados.

2) ¿Para evaluar la gestión institucional se han diseñado indicadores propios, para medir la Eficiencia, Eficacia y Economía de las acciones?

No se ha diseñado indicadores que permitan medir la eficacia, eficacia y economía de la gestión en la entidad.

3) ¿Se brinda capacitación al recurso humano de la entidad?

No se ha realizado capacitación con respecto a la Organización y Administración de la organización.

4) ¿Cree que es importante la realización de una Auditoría de Gestión en la entidad que evalúe el desempeño de sus empleados y funcionarios en el año 2014?

Sería importante, porque permitirá conocer el desempeño y funcionamiento de la Ferretería.