



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Auditoría de gestión a la empresa Clorid S.A. de la ciudad de Cuenca, año 2010

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Ortiz Almeida, Rubén Darío

DIRECTOR: Donoso Toledo, Guido Ricardo, Eco

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Economista.

Guido Ricardo Donoso Toledo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mis consideraciones:

El presente trabajo de fin de titulación: Auditoría de gestión a la empresa Clorid S.A. de la ciudad de Cuenca, año 2010 realizado por Ortiz Almeida Rubén Darío, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Mayo de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Ortiz Almeida Rubén Darío declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Auditoría de gestión a la empresa Clorid S.A. de la ciudad de Cuenca, año 2010, siendo Guido Ricardo Donoso Toledo, y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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).....

Autor: Ortiz Almeida Rubén Darío

Cédula: 010150077-5

DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor y misericordia, al darme la oportunidad de estar vivo y de ver cumplido este sueño que un día me lo propuse realizarlo.

También quiero dedicar este proyecto de titulación a las personas que más amo en el mundo, mi familia, en especial a mi esposa e hijas quienes con su apoyo y amor incondicional hicieron posible que este objetivo se cumpla.

Y a todas aquellas personas que de una u otro manera me dieron la oportunidad de cumplir con esta meta

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza y mi guía durante toda mi vida.

A mi madre Elena por su amor y consejos que siempre estuvieron presentes en mi vida para seguir adelante.

A mi esposa María del Carmen por su apoyo incondicional que hizo posible que mi sueño se realice.

A mis hijas Claudia, Daniela y María Emilia por su amor en cada momento de mi vida.

Al Eco. Ricardo Donoso por su guía, paciencia y conocimientos que me ayudaron a culminar con el proyecto.

A la empresa Clorid S.A. y en especial a su gerente el Sr. Iván Espinoza por la apertura brindada al permitirme realizar la Auditoría de Gestión y poder culminar con dicho proyecto de titulación.

Y a todos que incondicionalmente me apoyaron a seguir adelante.

Una vez más gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>CARATULA</u>	<u>I</u>
<u>APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN</u>	<u>II</u>
<u>DECLARACIÓN DE AUDITORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS</u>	<u>III</u>
<u>DEDICATORÍA</u>	<u>IV</u>
<u>AGRADECIMIENTO</u>	<u>V</u>
<u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u>	<u>VI</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>1</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>2</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>3</u>
<u>CAPITULO I</u>	<u>5</u>
<u>LA EMPRESA</u>	<u>5</u>
<u>Antecedentes</u>	<u>6</u>
<u>Organigrama Estructural y Funcional</u>	<u>7</u>
<u>Estructurales</u>	<u>7</u>
<u>Funcionales</u>	<u>8</u>
<u>Base Legal</u>	<u>9</u>
<u>Constitución de la Compañía Clorid S.A</u>	<u>9</u>
<u>Aumento de Capital y Reformas de Estatutos</u>	<u>10</u>
<u>Plan Estratégico</u>	<u>11</u>
<u>Misión</u>	<u>11</u>
<u>Visión</u>	<u>11</u>
<u>Valores</u>	<u>11</u>
<u>Objetivos</u>	<u>12</u>
<u>CAPITULO II</u>	<u>13</u>
<u>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>13</u>
<u>Antecedentes</u>	<u>14</u>
<u>Control de Gestión</u>	<u>15</u>
<u>Elementos de Gestión</u>	<u>16</u>
<u>Planeación Estratégica</u>	<u>17</u>
<u>Auditoría de Gestión</u>	<u>17</u>
<u>Base Conceptual</u>	<u>19</u>
<u>Propósitos de la Auditoría de Gestión</u>	<u>21</u>
<u>Objetivos de la Auditoría de Gestión</u>	<u>22</u>
<u>Alcance</u>	<u>22</u>

Enfoque	22
Riesgos de Auditoría de Gestión	23
Proceso de la Auditoría de Gestión	24
Fase del Conocimiento Preliminar	25
Fase de Planificación	26
Fase de Ejecución	27
Fase de Comunicación de Resultados	28
Fase de Seguimiento	29
Indicadores para la Auditoría de Gestión	31
Parámetros e indicadores de Gestión de General Utilización	32
Clasificación de los Indicadores de Gestión	32
Cuantitativos y Cualitativos	32
De Uso Universal	32
Globales, Funcionales y Específicos	33
Herramientas para la Auditoría de Gestión	33
Técnicas Utilizadas	33
Marcas de Auditoría	35
Papeles de Trabajo	36
Objetivos de los Papeles de Trabajo	36
Clases de Papeles de Trabajo	37
CAPITULO III	39
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	40
Fase I: Conocimiento Preliminar	40
Orden de trabajo	40
Notificación de inicio de la auditoria	41
Comunicación de la visita previa	42
Acta de inicio de auditoria	45
Índice de papeles de trabajo	46
Memorándum preliminar	47
Evaluación preliminar: Cuestionario de control interno	51
Análisis FODA	67
Indicadores de gestión	68
Fase II: Planificación	69
Fase III: Ejecución	70
Fichas técnicas de indicadores de gestión	70
Cédula narrativa	80

<u>Aplicación de encuestas</u>	<u>81</u>
<u>Hallazgos de la auditoría de gestión</u>	<u>87</u>
<u>Fase IV: Comunicación de Resultados</u>	<u>89</u>
<u>Carta de presentación</u>	<u>89</u>
<u>Informe de auditoría</u>	<u>90</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>98</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>100</u>

RESUMEN

La empresa Clorid S.A. surge de la necesidad tecnológica para desinfectar el agua; cuya finalidad es la fabricación de equipos productores de cloro en situ.

La empresa no cuenta con una planeación estratégica, en este estudio se desarrolló como aporte a la empresa, la estructuración de un organigrama, definición de misión, valores, objetivos.

Se detectó incumplimiento en requisitos legales de reglamento interno, seguridad laboral, procedimientos y normativa, recomendando como un punto muy importante en la gestión y éxito de la empresa el contar con ellos.

La ausencia de un plan de capacitación y los resultados obtenidos hasta el momento permitió concientizar a la gerencia la importancia de contar con ello como una herramienta de gestión.

La definición de procesos, la mejora en el desempeño del personal, son situaciones que contribuyen al ordenamiento de la empresa, acción que la gerencia está consciente y que va a contratar.

La gerencia de acuerdo a los resultados obtenidos consideró la importancia de las auditorías como un medio de desarrollo, por lo cual pretende realizarlas a los diferentes departamentos de forma aleatoria durante el año.

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, reglamento interno, seguridad laboral, normativa, capacitación, procesos, auditorías.

ABSTRACT

The company Clorid S.A. arises from the technological need to disinfect water; which purpose is of the produce chlorine equipment in situ.

The company does not have a strategic plan in this study was developed as a contribution to an organization structuring, definition of mission, values, goals.

Failure was detected in legal requirements and rules for safe working procedures and recommending legislation as a very important point in the management and success of the company to have them.

The absence of a training plan and results obtained until now allowed management awareness the importance of have it as a management tool.

The definition of processes, improve staff performance, are situations that contributes to the system of the company, action that management is conscious and will outsource.

Management according to the results considered the importance of audits as a means of development, which aims to audit the various departments randomly throughout the year.

KEYWORDS: Strategic Planning, rules, workplace safety regulations, legislation, training, processes, audits

INTRODUCCIÓN

La empresa Clorid S.A. nace de una necesidad descubierta por los accionistas al observar que en el país falta tecnología de desinfección de agua; cuya finalidad es la fabricación de equipos productores de cloro en situ para el saneamiento de aguas en general.

Actualmente la empresa no cuenta con una gestión sólida que le ayude al crecimiento de la misma por lo que es muy importante desarrollar en estos momentos un estudio de auditoría para los departamentos de gerencia, producción, ventas y el área contable que permita detectar oportunidades de mejoramiento.

Una vez que se tuvo el conocimiento preliminar de la empresa, se planificó y se procedió a desarrollar la auditoría de gestión prevista a los diferentes departamentos, aplicando programas detallados y específicos para cada componente.

Todo el proceso se respaldó con el registro en papeles de trabajo, culminándose con la elaboración de hojas de resumen de hallazgos significativos. Una herramienta de mucha ayuda para obtener información fue el uso de encuestas. Dentro de las principales novedades encontradas podemos señalar:

En el primer capítulo se desarrolló dirigiendo temas relacionados con el organigrama, misión, visión, objetivos que la empresa, la misma que no cuenta y que es de suma importancia para el desarrollo de este estudio. Se trabajó conjuntamente con gerencia. En este capítulo además se incluyó el soporte legal de la empresa con el fin de conocerla desde diferentes ámbitos.

El segundo capítulo se enfocó hacia el desarrollo teórico, muy importante para abordar el tercer capítulo que comprende la aplicación de los conocimientos obtenidos al desarrollo de la tesis.

Mediante este trabajo, se logró concientizar a la gerencia sobre la importancia de una auditoría de gestión como herramienta de desarrollo y mejoramiento continuo permitiéndole tomar decisiones acertadas, el conocimiento de los procesos por parte del personal orienta al cumplimiento de metas.

Por medio del levantamiento de información permitió clarificar, analizar y definir el camino que la gerencia debe tomarlo con el fin de obtener resultados de crecimiento de la empresa. Se evaluó el control interno de la empresa manifestándose a lo largo del estudio falencias que afectan en la gestión que desarrolla cada uno de los funcionarios impidiendo el crecimiento de la misma.

Mediante el diseño de indicadores de gestión y su posterior análisis e interpretación permitió medir eficiencia en la gestión que realiza la empresa.

La presentación del informe final con las conclusiones y recomendaciones, representa en gran medida el aporte del estudio para el mejoramiento de la gestión de la empresa, logrando concientizar a la gerencia para su aplicación.

La apertura de gerencia para el desarrollo del trabajo fue un pilar fundamental para conseguir la colaboración del personal. La falta de ordenamiento y control de la información produjo serias dificultades durante la auditoría, sin embargo se fue superando a lo largo del trabajo.

La auditoría de gestión como metodología se aplicó a lo largo del trabajo con sus fases: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados.

CAPITULO I
LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

La empresa Clorid S.A. nace de una necesidad descubierta por los accionista al observar que en el país falta tecnología de desinfección de agua que permita tratar el agua de piscinas, complejos deportivos, comunidades; por tal razón deciden constituir la empresa Clorid S.A. en la ciudad de Cuenca, el 17 de julio de 1989 cuya finalidad es la fabricación de equipos productores de cloro en situ para el saneamiento de aguas en general.

Clorid S.A. comenzó a atender el mercado de cisternas, piscinas particulares y complejos deportivos en la ciudad de Cuenca, y de reservorios y piscinas en propiedades del valle de Yunguilla situado a 80 Km de la ciudad de Cuenca, posteriormente en comunidades de zonas marginadas, urbanas, rurales, empacadoras de alimentos, camaroneras, múltiples usos agrícolas, ganaderos, avícolas, fábricas de gaseosas, de bebidas, pasteurizadoras, hoteles, moteles, clínicas, hospitales, centros de salud, lugares de atención al público, restaurantes, bares, discotecas, lavanderías, atendiendo a empresas tanto públicas como privadas, en municipios, consejos provinciales, ongs. Las bondades del producto permitieron que su mercado se amplíe a ciudades grandes como Quito y Guayaquil y el centro del país. En el mercado internacional en algunas ocasiones exportó los equipos a Perú, Bolivia, Paraguay, Cuba y Costa Rica.

El mercado si bien ha dejado de crecer sin embargo la empresa vio nuevos nichos como la empresa Interagua que presta el servicio de agua potable para la ciudad de Guayaquil con quienes mantiene un contrato de arrendamiento de equipos y prestación de servicios en cuanto a calidad del líquido vital, mantenimiento de equipos, suministro de insumos y control del proceso.

Hasta la actualidad mantiene instalado más de 16.000 equipos a nivel nacional e internacional, los equipos están diseñados para ser instalados en las distintas comunidades y empresas con un proceso de producción sumamente sencillo, y económico, el costo de litro de cloro producido por estos equipos es apenas de medio centavo de dólar, dentro de las ventajas que se obtienen al utilizar equipos productores de cloro en situ podemos mencionar:

Los insumos que utilizan para la producción de cloro en los equipos se consiguen en cualquier abacería de la ciudad o comunidad (sal, energía eléctrica, agua), completamente ecológico sin contaminación al medio ambiente, sin perjudicar la capa de ozono.

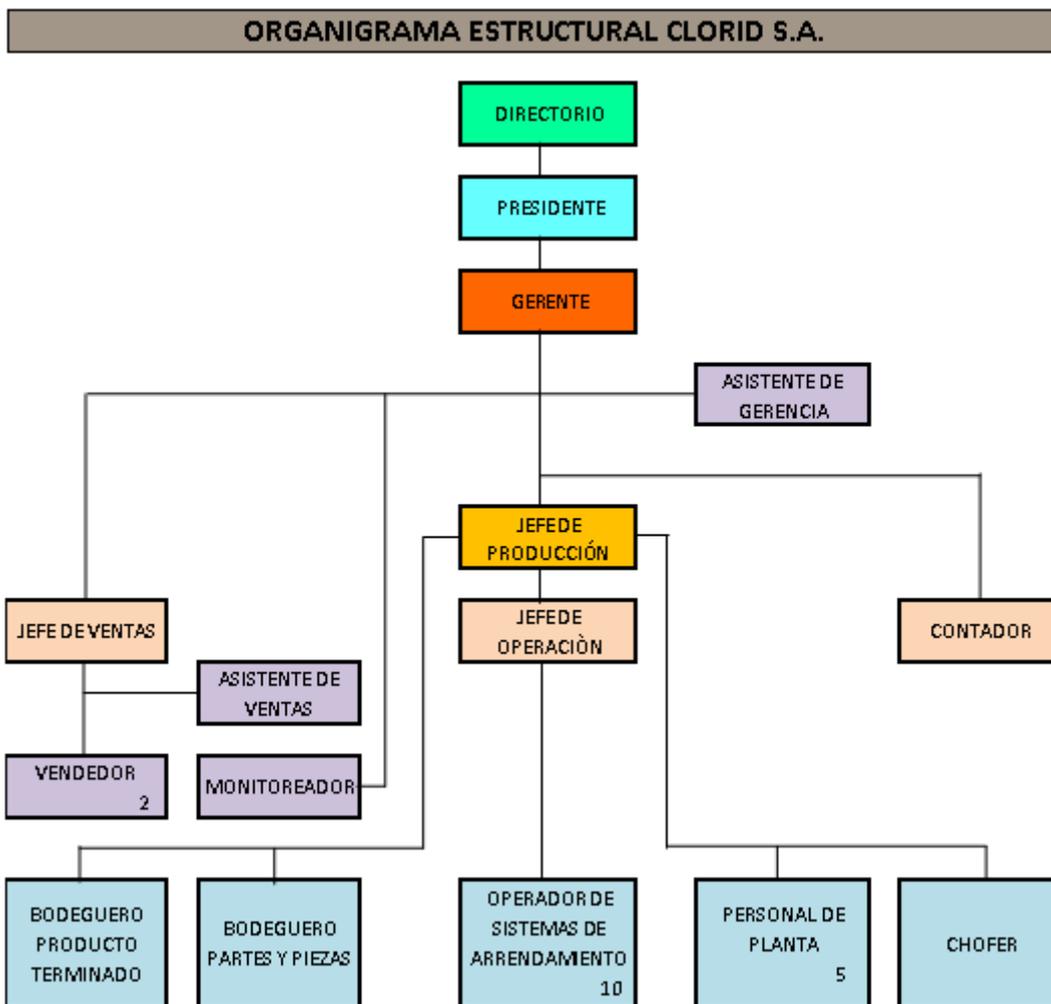
La empresa Clorid S.A. cuenta con certificados de calidad otorgado por el instituto nacional Izquieta Pérez, los mismos que certifican que la efectividad del cloro frente a la destrucción de las bacterias es del 99.96 % y todo con tecnología nacional.

1.2. Organigrama estructural y funcional

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

1.2.1. Estructurales: Un organigrama estructural es la representación gráfica de la estructura jerárquica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

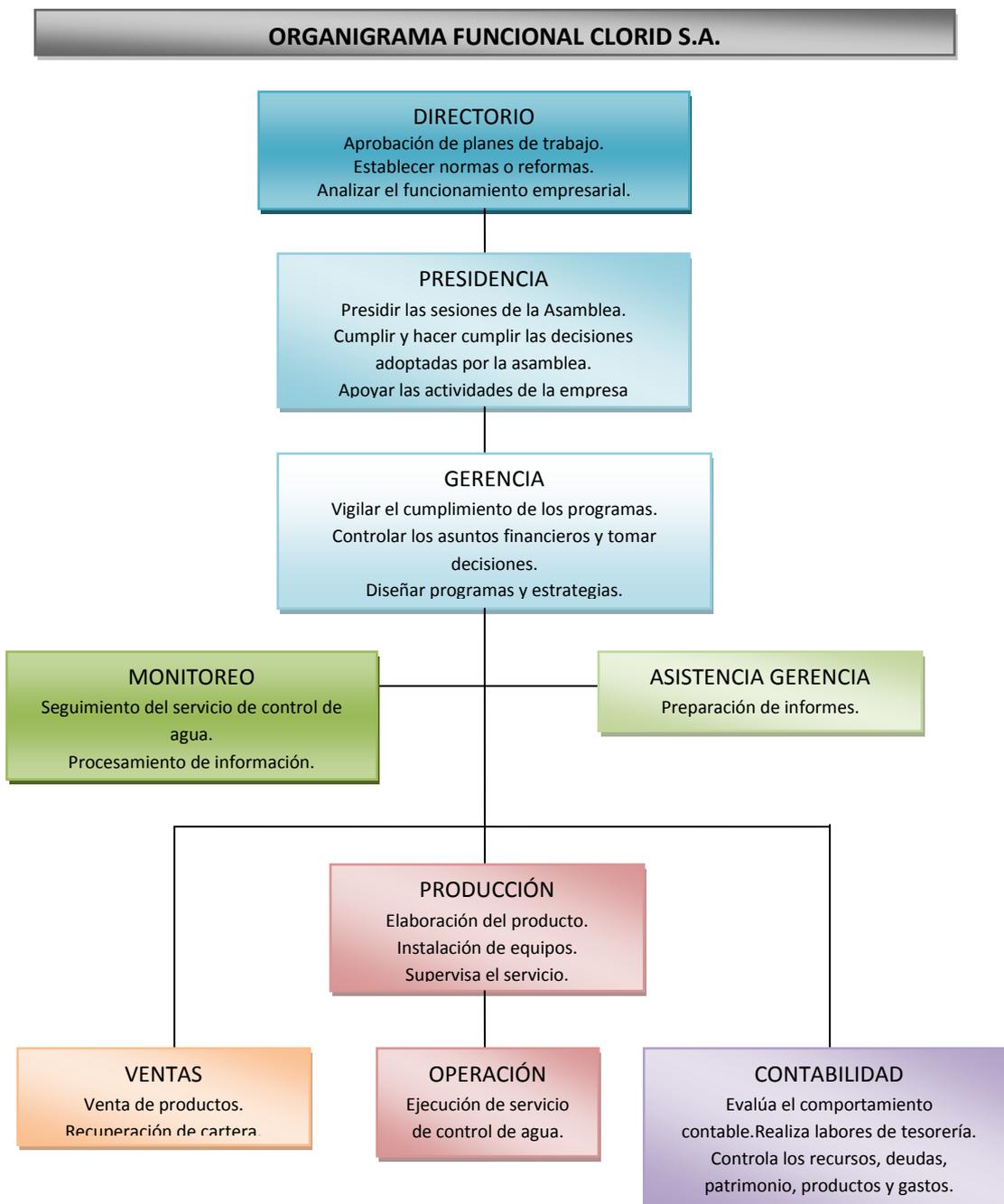
Gráfico 1



Fuente: Clorid S.A.
Elaborado: Rubén Ortiz

1.2.2. Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Gráfico 2



Fuente: Clorid S.A.
Elaborado: Rubén Ortiz

Clorid S.A. está estructurado básicamente con un departamento de producción el mismo que desempeña actividades de ensamblaje de equipos así como el mantenimiento de los mismos que son de propiedad o están en arrendamiento a diferentes clientes. El departamento de ventas se encarga de la obtención de clientes tanto para la promoción de los equipos como para arrendamiento desempeñando un trabajo de campo muy importante de posventa. El departamento contable y financiero se encarga del control y seguimiento de todos los procesos generando un apoyo muy importante para la gestión de la gerencia.

1.3. Base legal

La empresa Clorid S.A. está sometida a las leyes en materia de talento humano al ministerio de lo laboral y al IESS, sin embargo no cuenta con reglamentación interna como apoyo a la gestión en esta área. Está sometida a las leyes de la superintendencia de compañías, tributarias y las referentes a las regulaciones municipales medioambientales, seguridad y las que emanan de las exigidas en el parque industrial de la ciudad de Cuenca.

1.3.1. Constitución de la compañía Clorid S.A.

En la ciudad de Cuenca, capital de la provincia del Azuay, en la República del Ecuador, el día diez y siete de Julio de mil novecientos ochenta y nueve, ante el notario público tercero, se incorpora la escritura pública de constitución simultánea de una compañía anónima que se denominara “Clorid S.A.”, la misma que en razón de su nacionalidad ecuatoriana, estará regida por las leyes vigentes en el país, se dedicará a la fabricación de equipos productores de cloro y saneamiento de aguas en general, su domicilio, es la ciudad de Cuenca, tendrá una duración de treinta años, contados desde la fecha de inscripción de las presentes escrituras en el registro mercantil, la disolución anticipada de la empresa será resuelta por la junta general de accionistas, previa al cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley.

El capital social de la empresa es de tres millones de sucres (3'000.000,00) dividido en tres mil acciones nominativas de mil sucres cada una, numeradas desde el uno hasta el tres mil inclusive y se entregará a cada uno de los accionistas, los correspondientes títulos de acciones, los que estarán firmados por el presidente y gerente general de la empresa, la diferencia de las acciones suscritas y pagadas se cubrirá en un año plazo.

El capital social, podrá ser aumentado o disminuido en cualquier tiempo, cuando así lo acordará la junta general de accionistas, a la que concurrirán los accionistas personalmente o por intermedio de sus representantes con carta poder, la responsabilidad de los accionistas se limita al valor de sus acciones y tienen derecho al voto en proporción al valor pagado de sus acciones, se llevará un libro de registro de “Acciones y Accionistas”

El ejercicio económico de la empresa será anual y terminara el 31 de diciembre de cada año y en el plazo máximo de tres meses contados desde el cierre del ejercicio económico anual,

se elaborara el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios.

La dirección y administración de la empresa, está a cargo de las junta general de accionistas, del directorio, del presidente y vicepresidente, del gerente general y subgerente, la junta general será precedida por el presidente de la sociedad y a falta de aquel, por la persona que elijan los accionistas presentes en la reunión y se designará un secretario Ad-Hoc. El acta de las deliberaciones, acuerdos y resoluciones de la junta general de accionistas serán firmadas por el presidente y el secretario de cada junta, las actas se llevarán en un libro especial con hojas foliadas a número seguido, escritas en el anverso y reverso, las actas figurarán una a continuación de otra, en riguroso orden cronológico y sin dejar espacio en blanco en su texto.

El directorio de la sociedad estará integrado por el presidente y vicepresidente de la empresa y tres vocales principales y tres vocales suplentes, la junta general de accionistas, elegirán al presidente, vicepresidente, gerente y subgerente quienes ejercerán dichas funciones por el tiempo de un año, de conformidad con estos estatutos sociales, la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa, la tiene el gerente general, los jefes departamentales serán contratados por el gerente general, quienes tendrán que dirigir y tener bajo su responsabilidad el departamento, la junta general nombrara un comisario principal para que examine la marcha económica de la empresa e informe acerca de ella a la junta general, el comisario principal y su suplente serán designados para el periodo de un año.

La escritura pública de constitución de "Clorid S.A." se encuentra aprobada por la Intendencia de Compañías de Cuenca, mediante resolución número 89-3-1-1-172 de fecha. Cuenca, veinte y ocho de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

Queda inscrita bajo el número 180 del Registro Mercantil, juntamente con la resolución número 89-3-1-1-172 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, que aprobó esta escritura. Cuenca, treinta y uno de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, certifica: que, la empresa "Clorid S.A." se encuentra afiliada a esta cámara con el número mil doscientos trece desde el veinte y seis de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

1.3.2. Aumento de capital y reformas de estatutos

En la ciudad de Cuenca, capital de la provincia del Azuay, en la República del Ecuador, el día treinta de agosto de mil novecientos noventa y cinco, ante el notario público tercero de este cantón, se eleva el capital suscrito y se reforma los estatutos sociales en su artículo quinto, el mismo que dirá: El capital suscrito de la compañía es de veinte y cuatro millones de sucres (\$. 24'000.000,00).

La escritura pública de aumento de capital y reforma de estatutos de “Clorid S.A.” se encuentra aprobada mediante resolución número 95-3-1-1-304, dictada por el señor intendente de compañías de Cuenca, el día seis de septiembre de mil novecientos noventa y cinco. Queda inscrita bajo el número 226 del registro mercantil, justamente con la resolución número 95-3-1-1-304, de la intendencia de compañías de Cuenca, que aprobó esta escritura. Cuenca, ocho de septiembre de mil novecientos noventa y cinco, el registrador mercantil del cantón Cuenca.

Respecto a un manual de funciones, podemos señalar que la empresa no cuenta con el mismo, únicamente tiene la descripción de funciones de presidente y gerente de la compañía.

1.4. Plan estratégico

“Un plan estratégico es el documento más importante que debe redactar la empresa. En él se explica hacia dónde se quiere ir y lo más importante cómo se llegará. Debe ser una herramienta creada por los directivos que utilizarán para esta tarea la información brindada por diferentes departamentos o áreas de la organización”.¹

1.4.1. Misión

Ser una empresa altamente competitiva y reconocida por satisfacer las necesidades del cliente en el mercado de purificación del agua, con el compromiso de cumplir los más altos estándares de calidad, con profesionalismo y precios competitivos en beneficio de los clientes, manteniendo siempre personal altamente motivado con las mejores competencias y con un profundo respeto al medio ambiente.

1.4.2. Visión

Consolidar a Clorid S.A. como una empresa de reconocido prestigio y liderazgo, con excelencia en los productos y servicios, comprometida con los clientes y con gestión sistémica de una empresa totalmente moderna que proyecta confianza responsabilidad con gran aceptación en el mercado.

1.4.3. Valores

- Compromiso con la excelencia, mediante el uso de tecnología de punta.
- Enfoque al cliente ofreciéndole la mejor atención y calidad en el servicio.
- Respeto a las personas con las que trabajamos: clientes, proveedores, colaboradores, como nos gusta que nos traten a nosotros mismos.

¹Daniel Cestau Liz. (Abril de 2003) Cómo desarrollar un plan estratégico en su empresa disponible:<http://www.masterdisseny.com/master-net/empresa/0006.php3> [Consulta 02-05-2011]

- Cuidado y preservación del medio ambiente a través de la mitigación de los impactos resultado de nuestras acciones.
- Pro-acción, que significa proyectar su trabajo más allá del simple cumplimiento de la labor diaria para lograr el crecimiento personal del empleado y el mejoramiento continuo de la empresa.

1.4.4. Objetivos

- Determinar el grado de conocimiento del personal sobre las funciones que debe cumplir en el cargo.
- Evaluar el grado de eficiencia con el que se procesa los documentos en los diferentes departamentos.
- Determinar el grado de cumplimiento de normas de aprobación de los documentos procesados en la empresa.
- Medir el grado de cumplimiento de presupuestos.
- Establecer el grado de cumplimiento de las normas de incorporación de personal nuevo a los departamentos de la empresa.
- Definir el grado de cumplimiento de la oportunidad con la que se realiza los procesos de la empresa.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica, el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad actuaban e informaban de modo honesto.

Durante la revolución industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, el avance de la tecnología hace que las empresas crezcan en tamaño. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior, pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el instituto de auditores internos norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos.

Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus principios de administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica lleva en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar el análisis factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla"

Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro auditoria administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.²

2.1.1. Control de gestión

“El control de gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones” (Vicente L. Perel).

A. Pérez Alfaro señala que “el control de gestión es una herramienta invaluable para la gestión organizacional: su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos ineludibles para facilitar a la dirección superior la toma de decisiones estratégicas. Sostiene que dado que las incumbencias del control de gestión son amplias, interdisciplinarias y completamente abarcadoras de las actividades de la organización, se puede procurar acercarse a su concepto tratando de acoplar algunas definiciones parciales, expresadas desde diferentes puntos de vista:

²González Peralo R. *Marco teórico y conceptual de la auditoría de gestión*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml>

- Desde el punto de vista de su vinculación con la información: el control de gestión implica reunir, cruzar, relacionar e involucrar elementos componentes del caudal informativo generando así otra información infinitamente más valiosa y compleja, los indicadores.
- Desde el punto de vista de su protagonismo dentro del proceso gerencial (de la gestión): es un control de orden superior ampliamente abarcativo de toda la actividad de la organización, que implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles y funciones, con el objetivo de señalar los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización y a la gestión de la misma, en la búsqueda de niveles de eficacia y eficiencia aceptables en el corto, mediano y largo plazo (Federico Kralj).
- Desde el punto de vista del proceso decisional: es un facilitador decisional, encargado de proveer un sistema de información integrado, con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones”.

El instituto de especialistas en control de gestión lo define como “un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la evaluación constante y sistemática de un ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa.” El control de gestión es la acción y efecto de hacer diligencias que conducen a la obtención de un logro, para obtener la veracidad de las afirmaciones y la regularidad de los actos realizados en cumplimiento del mismo”.³

2.1.2. Elementos de gestión

La gestión empresarial es la herramienta fundamental para lograr una adecuada combinación entre todos los elementos, los mismos que enunciaremos a continuación:

- a) Economía:** 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.
- b) Eficiencia:** El grado de eficiencia 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.

³Pérez A. Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-control-de-gestion.html> [Consulta 03-05-2011]

c) Eficacia: Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene 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, es decir comparando los resultados reales obtenidos con los previstos. La evaluación de la eficacia de una entidad ni puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa en los que los objetivos aparezcan claramente definidos. La eficacia es el grado de cumplimiento de los objetivos previstos su medición se expresa en porcentaje de cumplimiento.

d) Calidad: La cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.

La calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

e) Impacto: Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados.

2.1.3. Planeación estratégica

La Planeación estratégica es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

2.2. Auditoría de gestión

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de sus estados financieros, que es el análisis de la situación pasada. Lo que se necesita es una visión hacia el futuro, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al

cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes, y eficaces.

La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que se debe evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también debe evaluarse la gestión actual y su impacto hacia el futuro de forma tal que estas entidades puedan corregir sus errores y elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia en sus operaciones y actividades.

La auditoría de gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos económicos de utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias, en los sociales el crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo y reducción de riesgos para la vida y en los ecológicos el mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje. Por los objetivos que abarca esta auditoría, requiere de un trabajo multidisciplinario, se necesita de varias disciplinas para obtener una descripción y comprensión completa de determinados fenómenos a estudiar. Esta no es simple análisis económico sino que es un examen mucho más profundo, al no limitarse solo a mostrar cifras o explicaciones. Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen. La auditoría de gestión es una actividad permanente de examen de las políticas, estructuras, métodos, sistemas y procedimientos de una empresa por lo que los programas de auditoría de gestión deben extenderse a todas las áreas y actividades principales para que la empresa sea auditada en su totalidad y en forma constante.⁴

En la actividad de control constituye una etapa superior la auditoría de gestión que tiene cabal aplicabilidad tanto en las entidades públicas como privadas. Sin embargo en nuestro país se empieza a practicar este tipo de auditorías a partir del veinte y dos de noviembre de dos mil uno, las firmas privadas por lo general realizan auditorías para dictaminar estados financieros y ocasionalmente auditorías operativas, por ejemplo la Contraloría General del Estado desde hace más de 20 años, en su control gubernamental habitualmente realiza exámenes especiales (70%), auditorías financieras (20%) y auditorías operacionales (10%). En otros países en cambio, ya se tiene experiencia en la ejecución de auditorías de gestión que han generado resultados positivos en favor de las empresas y redefiniciones importantes en la concepción de la profesión de auditoría. De lo que se conoce en nuestro medio, estas auditorías las vienen realizando las contralorías generales u organismos

⁴Bell Batista Y. 2011. *Guía metodológica para las auditorías de gestión de servicios*. instituto superior minero metalúrgico de Moa, Cuba.

superiores de control gubernamental, tal es el caso de Canadá y México desde las décadas de los 70 y 80 respectivamente, de Perú y Cuba desde 4 y 3 años en su orden.⁵

2.2.1. Base conceptual

La auditoría de gestión busca realizar un análisis exhaustivo de los procesos, procedimientos y métodos aplicados por una empresa.

En el año de 1935 James O. McKinsey define a la auditoría de gestión como: "La evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."⁶

En el año de 1953 George R. Terry define a la auditoría de gestión como: "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."⁷

En el año de 1962 Williams P. Leonard define a la auditoría de gestión como: "El examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.⁸

En el año de 1966 José Antonio Fernández Arena define a la auditoría de gestión como: "La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución."⁹

En el año de 1996 Gustavo Alonso Cepeda define a la auditoría de gestión como: "La recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificablemente de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe ser realizada por una persona competente e independiente."¹⁰

En el año de 1999 Carina Suarez Revollar define a la auditoría de gestión como: "La ayuda a la administración para reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia,

⁵ Contraloría general del estado. (2009). Manual de auditoría de gestión.

⁶ McKinsey, J. O. (1935). Auditoría administrativa. En el seno de la American Economic Association

⁷ Terry, G. R. (1953). Principios de administración. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

⁸ Leonard, W. P. (1962). La auditoría administrativa. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

⁹ Fernández Arena, J.A. (1966). La auditoría administrativa. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>.

¹⁰ Alonso Cepeda, G. (1996). Auditoría y control interno. Bogotá: Editorial McGraw Hill.

buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.”¹¹

En el año de 2005 el Eco. Aníbal Lozano B. define a la auditoría de gestión como: “Una herramienta que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, señala de qué modo la estructura de la organización y la capacidad efectiva existentes pueden adaptarse para diseñar con éxito una estrategia.”¹²

Estos conceptos demuestran la importancia de realizar auditorías de gestión que permitan medir algunos aspectos tales como:

- a) **Económicos:** Utilidad, eficacia, costos, ganancia.
- b) **Administrativos:** Eficacia y efectividad en el desempeño de los colaboradores.

Estos permiten vigilar de cerca el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales; además son una fuente de corrección y mejora constante para cualquier empresa.

La auditoría de gestión es un tema en pleno desarrollo que implica la realización de un estudio profundo sobre los recursos, resultados y operaciones ejecutadas por una área, las mismas que tienen trazadas metas, de este modo la auditoría de gestión actúa como una guía que permite a la sección, departamento y empresa la consecución de las objetivos planteados.

La auditoría de gestión ofrece a la empresa la posibilidad de realizar un examen a todas las operaciones, procedimientos y métodos ejecutados por una organización; permitiendo tener una medición clara y oportuna basada en la eficiencia, eficacia y economicidad de cada una de las tareas ejecutadas.

Los resultados obtenidos por la auditoria deberán ser comparados con los objetivos y metas planteadas, dicha comparación permite mantener un control sobre las operaciones de la empresa.

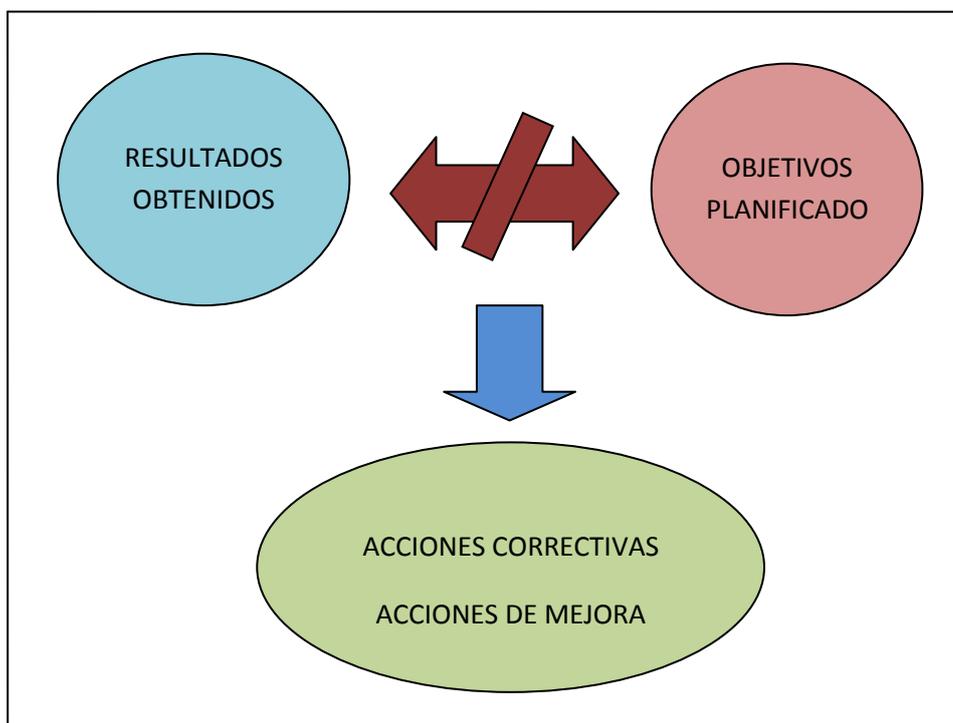
Este control tendrá una influencia directa en la toma de decisiones, la cual deberá ser oportuna; además de enfocarse en la implementación de los correctivos o prevenciones que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados.

La auditoría de gestión como tal compara entre resultados obtenidos y objetivos planificados cuya diferencia exige acciones que permitan corregir, alcanzar y mejorar, tal como se ilustra a continuación:

¹¹Suarez Revollar, C. (1999). Metodología de la auditoría de gestión. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

¹²Lozano A. (2005). *Auditoría III guía didáctica*. Loja-Ecuador: UTPL

Gráfico 3
ESQUEMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



*Fuente: Suarez Revollar, C. (1999). Metodología de la auditoría de gestión
Elaborado: Rubén Ortiz*

Es así que podemos entender a la auditoría de gestión como una verificación sistemática y profesional del cumplimiento del Plan Estratégico además de analizar el desempeño y rendimiento de cada una de las áreas de la empresa, todo esto orientado a la importancia de mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos, técnicos y administrativos; contribuyendo a la toma de decisiones de los responsables de la misma.

2.2.2. Propósito de la auditoría de gestión

Para Teodoro Cubero los fines de la auditoría de gestión no se limitan al aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos disponibles, además hay otros fines específicos, tales como:

- a) Informar:** Es necesario mantener un sistema de información que trasmita y comunique a cada dirección, unidad, sección los datos necesarios para que se realice la gestión con la normalidad y bajo las condiciones establecidas.
- b) Coordinar:** Organizar el esfuerzo de cada uno de los empleados y los recursos materiales disponibles con los que cuenta la empresa para contribuir a la consecución de los objetivos además de procurar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos.

c) Evaluar: Este es el fin principal del control de gestión, porque se trata de comparar los resultados obtenidos con las metas trazadas, dentro de este fin se incluye la determinación de los responsables en caso de falla así como la especificación necesaria para efectuar las prevenciones y correcciones necesarias.

d) Motivar: Busca generar un compromiso entre el personal y las metas trazadas; la consecución de los objetivos requiere de la participación de cada uno de los colaboradores de la empresa.¹³

2.2.3. Objetivos de la auditoría de gestión

Tiene como objetivo conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas, promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión, determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, verificar el manejo eficiente de recursos, promover el aumento de la productividad y satisfacer las necesidades de la población.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, metas, objetivos, políticas, planes, programas y procedimientos de trabajo.
- Evaluar el rendimiento y productividad.
- Evaluar las disposiciones legales y normativas a la alta gerencia de la entidad con el propósito de sugerir cambios, adiciones o modificaciones.
- Revisar y determinar medidas para salvaguardar y evitar desperdicios de recursos.
- Establecer la utilidad de la información gerencial.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del sistema de control interno.
- Contribuir y apoyar la gestión de los administradores.¹⁴

2.2.4. Alcance

Puede alcanzar todas las operaciones inclusive las financieras o limitarse a cualquier actividad específica.¹⁵

2.2.5. Enfoque

La auditoría de gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como auditoría parcial dentro de la auditoría integral, en las empresas o instituciones se encuentra dirigida a una de las funciones tendientes a evaluar o estudiar la calidad de las actividades de gestión organizacional, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la gerencia, bajo la óptica de la administración moderna o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas

¹³Cubero Abril, T. (2009). *Manual específico de auditoría de gestión. Cuenca-Ecuador: Ilustre Municipio de Cuenca*

¹⁴Lozano A. (2005). Ob. cit. p. 22

¹⁵Lozano A. (2005). Ob. cit. p. 22

previstos. En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Resumiendo, es examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.¹⁶

2.2.6. Riesgos de la auditoría de gestión

Al ejecutarse la auditoría de gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa, a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta también los tres componentes de riesgo

a) Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la empresa.

b) Riesgo de Control: De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores.

c) Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Serían necesarios para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el sistema de control interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros vinculados.

Además será importante considerar algunos factores del riesgo de auditoría siendo los siguientes:

- Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimiento de los procesos.
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.

¹⁶Egúsqiza Pereda C. y Egúsqiza Pereda O. Disponible en:
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm> [Consulta 11-05-2011]

- Poca experiencia en el personal.
- Sistemas de información no confiables.
- Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos, considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas de clientes.
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
 - Barreras externas que afectan al accionar de la empresa.
- Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal.
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural.
- Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades.
 - El alcance de la automatización.
 - La dispersión geográfica.
- Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
- Determinar la importancia que la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
- Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.¹⁷

2.3. Proceso de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión se ha segmentado en las siguientes fases:

¹⁷ Contraloría General del Estado. (2009). Ob. Cit. p. 20

2.3.1. Fase de conocimiento preliminar

En esta etapa los auditores tendrán un conocimiento y comprensión global sobre la empresa, su situación organizacional la misma que permitirá al grupo de trabajo determinar las estrategias a emplearse para la realización de la auditoría.

Este conocimiento preliminar permite al auditor tener un panorama de las áreas críticas de la dirección sobre las cuales debe prestar mayor atención, para su estudio y análisis respectivo. Para esto se puede usar algunas técnicas entre las que mencionamos:

- a) **Pruebas de diagnóstico:** estas comparan los indicadores de gestión obtenidos durante un periodo determinado con el fin de verificar el cumplimiento de las metas.
- b) **Pruebas de proceso:** La empresa deberá analizar el impacto que guarda cada uno de los procesos en la consecución de los objetivos institucionales. Además dentro de este aspecto se verificará el cumplimiento de los procesos establecidos.
- c) **Análisis, comparaciones y tendencias:** Se refiere a un análisis establecido sobre las posibles causas y efectos que se pueden producir entre áreas o procesos de la empresa, de modo que se realicen prevenciones que no afecten la consecución de metas futuras.
- d) **Criterio y ponderación del auditor:** Aquí el auditor según su experiencia y criterio realiza una ponderación de las áreas o procesos que considera requieren de mayor atención.

En esta fase el auditor deberá realizar un FODA a las áreas de ventas, producción y contabilidad, además de conocer los procesos que maneja la empresa, las competencias del personal, y en especial los indicadores que permiten administrar tales procesos.

Contabilidad, además de conocer los procesos que manejan la empresa, las competencias del personal, y en especial los indicadores que permiten administrar tales procesos.

En esta fase resulta imprescindible tener un conocimiento claro de los objetivos que persigue la auditoría, para ello a continuación presentamos algunos ejemplos:

- Determinar el grado de cumplimiento de la empresa en relación con las metas planteadas.
- Asegurar un correcto desempeño del personal que labora en la empresa.
- Contribuir a la mejora de las actividades desarrolladas por la empresa.
- Mantener buenas prácticas de gestión dentro de la empresa.
- Emitir acciones correctivas y de mejora para la empresa, mismas que contribuyan al desarrollo de las diferentes áreas.

Esta etapa considera los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.

- Procesos y procedimientos de las actividades que realiza la empresa, para esto se debe valer de los correspondientes diagramas.
- Características del servicio.
- Capacidad.
- Planes establecidos.
- Sistemas de contabilidad y presupuesto (comportamiento).
- Proveedores.
- Recurso humano.
- Normas.
- Informaciones sobre resultados de auditorías, inspecciones, comprobaciones, verificaciones fiscales, entre otras.
- Información sobre las evaluaciones del sistema de control interno ya sea contable, administrativo o técnico.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de procesamiento de información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos de la entidad.
- Revisar informes económicos y otros documentos para obtener información sobre la situación de la entidad.
- Mantener entrevistas con el personal: directivos, técnicos y colaboradores.
- Observar el funcionamiento de la empresa.
- Analizar documentos, operaciones, registros y estados financieros.

Para conocer estos aspectos se podría recurrir a fuentes externas de ser el caso. Al terminar esta etapa el auditor deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar para resumir la situación del control, a fin que la administración adopte medidas que contribuyan a aligerar el informe final.¹⁸

2.3.2. Fase de planificación

La planificación determina las estrategias a utilizarse para la ejecución de la auditoría. El diseño de estas estrategias permitirá la obtención de datos reales que faciliten la ejecución de una auditoría de manera exitosa.

En esta etapa el auditor estimará el tiempo y duración de cada una de las actividades para dar cumplimiento al proceso de auditoría, considerando la dificultad y la disponibilidad de la información

¹⁸Contraloría general del estado. (2009). Ob. cit. p. 20

Esta fase requiere además de manera complementaria el establecimiento de objetivos, con el fin de guiar y dar pautas para la ejecución de la auditoría.

La planificación debe especificar las fuentes de información que se usarán para el levantamiento de la información, como puede ser: indicadores, auditorías pasadas, informes de labores.

El desarrollo de una fase de planificación debe considerar algunos aspectos importantes como: riesgos de la evaluación, procedimientos de auditoría, responsables, recursos, tiempo y presupuesto.

Para Teodoro Cubero (2009), la etapa planificación contiene las siguientes actividades:

- Analizar y revisar toda la información resultante de la etapa anterior.
- Evaluar el control interno de aquella información que permita obtener los datos e información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- Una vez determinado los resultados de control interno se debe establecer: la naturaleza, alcance, requerimientos del personal, programación del trabajo, los programas de auditoría, especificar plazos para la ejecución y presentación del informe.
- Además es necesario realizar una calificación de los riesgos de auditoría.
- Los datos obtenidos permitirán emitir algún informe sobre el control interno.
- La etapa de planificación finalizará con la aprobación de los programas de auditoría por cada componente.

El planeamiento de la auditoría incluirá un análisis de los elementos obtenidos en la etapa preliminar, lo cual nos ayudará a definir:

- Los objetos de comprobación, además de determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Medios de comprobación que se van a utilizar.
- Objetivos específicos de la auditoría.
- Personal requerido para la ejecución.
- Programas de ejecución.
- Determinar el tiempo empleado para el desarrollo de una auditoría.¹⁹

2.3.3. Fase de ejecución

En esta fase se desarrollan todas las actividades para el levantamiento de información, a través de esto se encontrarán los hallazgos de las auditorías.

¹⁹Contraloría general del estado. (2009). Ob. cit. p. 20

Esto requiere de la aplicación de pruebas, técnicas y procesos que faciliten la obtención de datos reales.

Todas estas pruebas deberán ser archivadas para sustentar las observaciones emitidas en el paso siguiente o cualquier referencia futuro que se requiera.

Toda la información recolectada en las dos etapas anteriores será de gran utilidad para esta, porque nos permitirá obtener los datos e información con la mayor precisión posible.

Para el éxito de esta etapa se debe considerar los siguientes aspectos:

- Los factores internos y externos de la organización, lo cual nos permita conocer y entender la forma y el ámbito en donde esta actúa.
- Información sobre el plan estratégico de la organización, visión, misión, objetivos y metas organizacionales y departamentales.
- Información obtenida en la sección de planificación sobre la forma y los datos de cómo se ejecutará la auditoría.
- Programas de auditoría sobre las actividades que deberán ejecutarse, las pruebas, técnicas y objetivos.

Uno de los insumos más importantes para esta etapa son los indicadores, los mismos que muestran el comportamiento de los procesos. Sin embargo el análisis de estos índices no deben remitirse únicamente al resultado, debe trascender a la forma de cálculo y obtención del indicador.

En esta etapa se desarrolla la auditoría, para lo cual se debe:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.
- Determinar causas y condiciones por las cuales se originó el incumplimiento.
- Las pruebas pueden realizarse externamente si se considera necesario.
- Prestar atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, además de servir para la toma de decisiones inteligentes y oportunas.

Para la determinación del grado de cumplimiento se debe considerar: condición, efecto y causa.²⁰

2.3.4. Fase de comunicación de resultados

El informe de auditoría debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas y sus causas. El mismo que deberá contener:

- a) Introducción:** Objetivos generales y específicos, los cuales fueron definidos en la etapa de planeamiento.

²⁰Contraloría General del Estado. (2009). Ob. cit. p. 20

- b) Conclusiones:** Exponer de forma resumida el efecto de las ineficiencias y deficiencias.
- c) Cuerpo del informe:** Valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes.
- d) Recomendaciones:** Las cuales no deben comprometerse con situaciones futuras.
- e) Anexos:** Cuadros o gráficas que mejoren la asimilación por parte del destinatario.
- f) Síntesis:** Resumen de los hallazgos encontrados.²¹

2.3.5. Fase de seguimiento

Dentro de esta etapa se establece la importancia de dar seguimiento a las recomendaciones planteadas, para esto es necesario establecer:

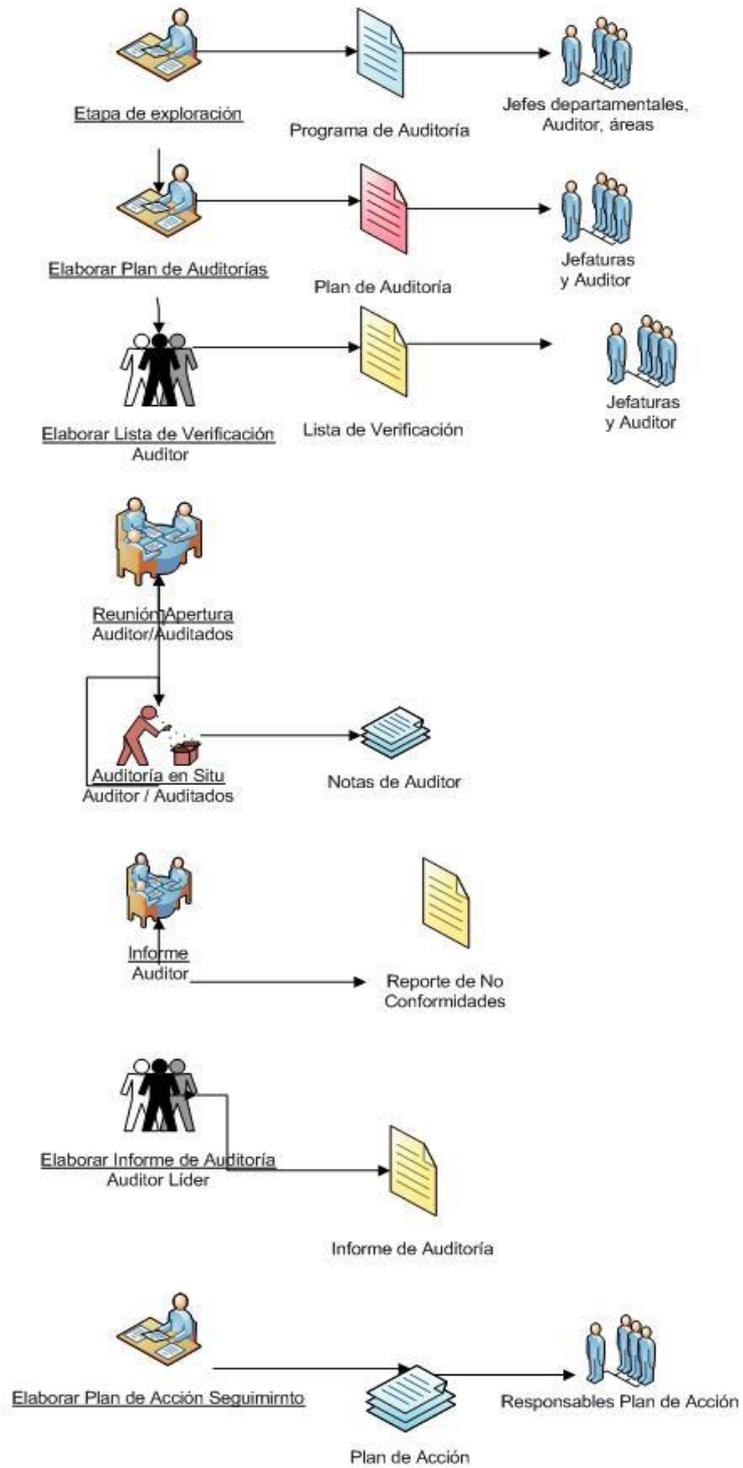
- Tiempo para aplicar tales recomendaciones.
- Responsables.
- Observaciones para que esta ejecución se realice con éxito.²²

²¹Contraloría General del Estado. (2009). Ob. cit. p. 20

²²Contraloría General del Estado. (2009). Ob. cit. p. 20

Gráfico 4

Proceso de Auditoría



Fuente: Empresas eléctricas/(2011). Programa de auditoría de gestión
Elaborado: Rubén Ortiz

2.4. Indicadores para la auditoría de gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la empresa y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación empresarial.

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las empresas a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar y corregir.

Las actividades que se realizan en una empresa requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado. Para medir una actividad es importante saber:

Los auditores utilizarán parámetros e indicadores convenientes como términos de referencia o estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se pueda realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de objetivos y en la administración de recursos.

Si el responsable de la auditoría estima que los indicadores utilizados no son aplicables deberá tratar de resolver las diferencias de criterio con la empresa, desarrollar sus propios indicadores o considerar medidas alternativas de evaluación.

Para obtener una medición más adecuada será conveniente aumentar el número de indicadores, incrementando la probabilidad de lograr una estimación más precisa y disminuir el riesgo de error.

Los indicadores tienen por función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en determinada área.

El uso de indicadores en la auditoría permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

Un indicador es una referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia al ser comparada

con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre una situación real y referencias históricas, similares o programadas.²³

2.4.1. Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización

Los parámetros más utilizados son: indicadores de insumos que establecen relaciones entre insumos o recursos necesarios para el desarrollo de la entidad, es un indicador que permite medir incrementos o reducciones en planta; al relacionarse con otras como el financiero determina el nivel promedio de salario, salarios por niveles entre otros. Los indicadores de recursos humanos establecen la intensidad con que se utilizan este insumo entre los diferentes procesos su relación permite conocer sueldos y salarios per cápita, gastos por servicio personal per cápita, prestaciones sociales per cápita.

2.4.2. Clasificación de los indicadores de gestión

- Cuantitativos y cualitativos.
- De uso universal.
- Globales, funcionales y específicos.

2.4.2.1. Cuantitativos y cualitativos

a) Indicadores cuantitativos: Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.

b) Indicadores cualitativos: Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.

2.4.2.2. De uso universal

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión de la empresa, pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la empresa para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información.

b) Indicadores estructurales: Permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción de la empresa.

²³Contraloría general del estado. (2009). Ob. cit. p. 20

- c) Indicadores de recursos:** Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:
- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - Formulación de presupuestos, metas y resultados.
 - Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión.
 - Recaudación y administración de la cartera.
 - Administración de los recursos logísticos.
- d) Indicadores de proceso:** Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las fases de procesos.
- e) Indicadores de personal:** Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.
- f) Indicadores interfásicos:** Son los que se relacionan con el comportamiento de la empresa frente a los usuarios externos.
- g) Indicadores de aprendizaje y adaptación:** Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos, tecnológicos, grupales y de identidad.

2.4.2.3. Globales, funcionales y específicos

- a) Indicadores globales:** Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la empresa y la calidad del servicio que proporcionan a los distintos usuarios.
- b) Indicadores funcionales o particulares:** Cada función o actividad, debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando la empresa de que se trata.
- c) Indicadores específicos:** Se refieren a una función determinada, o bien a un área o proceso en particular.

Los parámetros más utilizados son:

- a) Indicadores de insumos:** Son los que establecen relaciones entre insumos o recursos necesarios para el desarrollo de la empresa, es un indicador que permite medir incrementos o reducciones en planta; al relacionarse con otras como el financiero determina el nivel promedio de salario, salarios por niveles entre otros.
- b) Los indicadores de recursos humanos:** Establece la intensidad con que se utiliza este insumo en diferentes procesos, su relación permite conocer: sueldos y salarios percápita, gastos por servicio de personal percápita, prestaciones sociales percápita.

2.5. Herramientas para la auditoría de gestión

2.5.1. Técnicas utilizadas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una

base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

- a) Comparación:** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones.
- b) Observación:** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.
- c) Rastreo:** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de uno a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- d) Indagación:** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la empresa auditada o terceros.
- e) Entrevista:** Entrevistas a funcionarios de la empresa auditada y terceros con la finalidad de obtener información.
- f) Encuesta:** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la empresa auditada o de terceros, una información de un universo.
- g) Análisis:** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso.
- h) Conciliación:** Consisten en hacer que concuerde dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- i) Confirmación:** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones.
- j) Tabulación:** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.
- k) Comprobación:** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una empresa.
- l) Cálculo:** Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.
- m) Revisión selectiva:** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones.
- n) Inspección:** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

- a) Verificación:** Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser.

- b) Investigación:** Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.
- c) Evaluación:** Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.
- d) Medición:** Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una empresa.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

- a) Síntomas:** Son los inicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones.
- b) Intuición:** Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.
- c) Sospecha:** Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente.
- d) Síntesis:** Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.
- e) Muestreo estadístico:** Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad.²⁴

2.5.2. Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices, deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

²⁴Contraloría general del estado. (2009). Ob. cit. p. 20

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.²⁵

Simbología

SIMBOLO	TÉCNICA	SIMBOLO	TÉCNICA
Φ	Ligado	⊖	Observado
+	Indagado	C	Conciliado
✓	Comprobado	f	Inspeccionado
©	Comparado	<	Rastreado
∝	Analizado	⊘	Circularizado
Σ	Cálculos	∩∅	Notas explicativas

Fuente: Cisneros G. (2003). Auditoría I guía didáctica. Loja-Ecuador: UTPL
Elaborado: Rubén Ortiz

2.5.3. Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son todos los documentos elaborados por el auditor durante el curso de la auditoría, que fundamentan y respaldan su informe, es el conjunto de registros donde se deja constancia del trabajo realizado.²⁶

2.5.3.1. Objetivos de los papeles de trabajo

- a) **Registrar las labores:** Proporcionan un registro sistemático y detallado de la labor efectuada al llevar a cabo una auditoría.
- b) **Registrar los resultados:** Proporciona un registro de la información y evidencia obtenidas y desarrolladas en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de la auditoría.
- c) **Respaldar el informe del auditor:** El contenido de los papeles de trabajo tienen que ser suficientes para respaldar los comentarios, conclusiones y recomendaciones y el contenido total del informe. Este informe bajo ninguna circunstancia debe contener

²⁵ Contraloría general del estado. (2009). Ob. cit. p. 20

²⁶ Cisneros G. (2004). Auditoría I Guía Didáctica. Loja-Ecuador: UTPL

información o datos no respaldados por los papeles de trabajo. Dichos papeles de trabajo deben fundamentar la evidencia o la falta de ella, en la cual se basan las reservas del juicio del auditor y constituyen la prueba de la validez de las operaciones y registros examinados y del contenido del informe de auditoría.

- d) Indicar el grado de confianza del control interno:** Los papeles de trabajo incluyen los resultados del examen y evaluación del sistema de control interno, así como los comentarios sobre el mismo.
- e) Servir como fuente de información:** Los datos utilizados por el auditor al redactar el informe, se encuentran en los papeles de trabajo. Muchas veces sirven como fuentes de consulta en el futuro.
- f) Mejorar la calidad del examen:** Los papeles de trabajo bien elaborados llaman la atención sobre los asuntos importantes y garantizan el que se de atención adecuada a los asuntos más significativos.
- g) Facilitar la revisión y supervisión:** Los papeles de trabajo son indispensables para la etapa de revisión del informe antes de emitirlo. Permite a una persona ajena al equipo de auditoría, revisar los detalles del examen registrados en dichos papeles. En caso de cualquier duda o pregunta sobre el contenido del informe, los papeles de trabajo pueden responderlas o aclararlas.
- h) Ayudar en el desarrollo profesional:** La elaboración correcta de los papeles de trabajo puede ser una ayuda importante en el desarrollo profesional del auditor. El requisito de establecer por escrito los procedimientos empleados y las conclusiones resultantes de su aplicación, exige que el auditor piense tanto en los propósitos de los procedimientos, como en la claridad de su expresión y la organización de los materiales de información.
- i) Respalda el informe de auditoría en los procesos judiciales:** En los casos que se llevan a los tribunales, normalmente asociados con fraudes u otros delitos encontrados, los papeles de trabajo son de gran importancia para respaldar el contenido del informe de auditoría.

2.5.3.2. Clases de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo se agrupan en dos grupos o categorías:

- a) Papeles de trabajo generales:** Son aquellos que no corresponden a una cuenta u operación específica y que por su naturaleza o significado tienen uso y aplicación general. Básicamente comprenden los siguientes:
 - Borrador del informe.
 - Programa de auditoría.
 - Evaluación del control interno.

- Hoja principal de trabajo.
- Resumen de asientos de ajustes y reclasificaciones.
- Resultados de entrevistas iniciales y otras de naturaleza general.

b) Papeles de trabajo específicos: Los papeles de trabajo específicos básicamente comprenden los siguientes:

- Cédulas principales de las cuentas del mayor general.
- Análisis de cuentas elaboradas por el auditor.
- Confirmaciones recibidas: de bancos, clientes, proveedores, etc.
- Análisis de operaciones y actividades.
- Resultados de entrevistas y conferencias específicas.
- Cualquier otro documento relacionado con el examen.

CAPITULO III
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 Fase I: Conocimiento preliminar

3.1.1 Orden de trabajo

O.T. N° 1

Cuenca, 16 de Mayo del 2011

Egresado.

Rubén Darío Ortiz Almeida

Ciudad

De mi consideración:

De conformidad al plan anual de graduación masiva prevista por la Universidad Técnica Particular de Loja, sírvase ejecutar la Auditoria de Gestión en la Empresa CLORID S.A., de la ciudad de Cuenca, en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; en el que usted actuará como Auditor.

Los objetivos de la auditoría son:

- Evaluar el control interno de la empresa
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores
- Determinar la eficacia y eficiencia de la empresa

Como resultado de la auditoría, desarrollará la planificación, ejecución del trabajo de campo y el informe de auditoría que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones el que se realizará en un tiempo establecido.

Atentamente,

Eco. Guido Ricardo Donoso Toledo

DIRECTOR

3.1.2. Notificación de inicio de la auditoría

Cuenca, 20 de mayo de 2011

Señor.

Iván Espinoza Fernández

Gerente General

CLORID S.A.

Ciudad

De mis consideraciones:

Por medio del presente, me permito informar que a partir del 25 de mayo del 2011, se iniciará con el examen especial de auditoría a la empresa que usted dirige, auditoria que comprende el periodo de 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2010, el trabajo se cumplirá en base a lo dispuesto en la Orden de Trabajo Nro. 001.

Los objetivos de la auditoría son:

- Evaluar el control interno de la empresa
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores
- Determinar la eficacia y eficiencia de la empresa

Particular que pongo a su disposición para que comunique a los departamentos respectivos, con el fin de que se brinde la colaboración necesaria y así cumplir con los objetivos de la auditoría de gestión.

Atentamente

Rubén Darío Ortiz Almeida

AUDITOR

3.1.3. Comunicación de la visita previa

Empresa Clorid S.A.

Creación base legal

En la ciudad de Cuenca, el día diez y siete de Julio de mil novecientos ochenta y nueve, se incorpora la escritura pública de constitución simultánea de una compañía anónima que se denominara “Clorid S.A.”

La Compañía se dedicará a la fabricación de equipos productores de cloro y saneamiento de aguas en general.

La escritura pública de constitución de “Clorid S.A.” se encuentra aprobada por la Intendencia de Compañías de Cuenca, mediante resolución número 89-3-1-1-172 de fecha veinte y ocho de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

Queda inscrita bajo el número 180 del Registro Mercantil, juntamente con la resolución número 89-3-1-1-172 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, que aprobó esta escritura con fecha treinta y uno de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

La cámara de la Pequeña Industria del Azuay, certifica: que, la empresa “Clorid S.A.” se encuentra afiliada a esta cámara con el número mil doscientos trece desde el veinte y seis de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

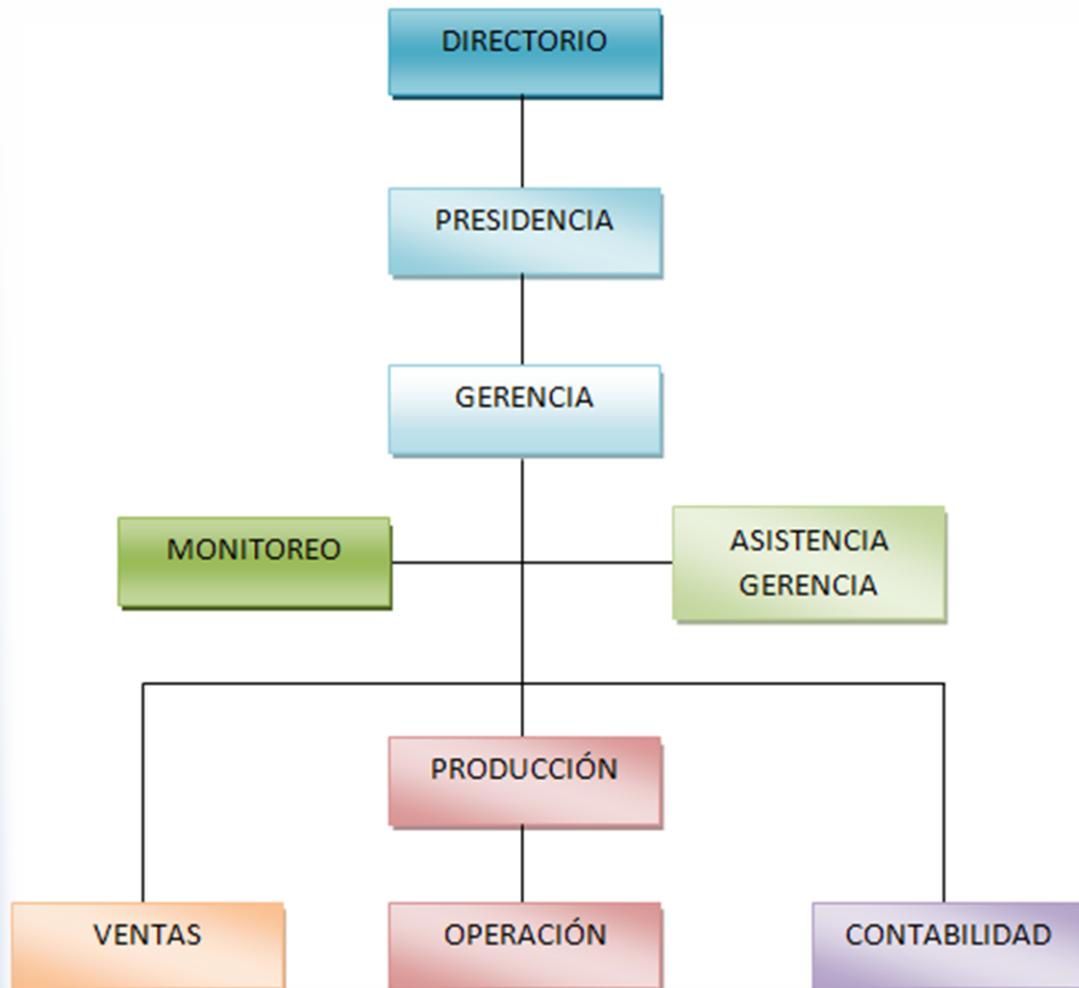
Misión

Ser una empresa altamente competitiva y reconocida por satisfacer las necesidades del cliente en el mercado de purificación del agua, con el compromiso de cumplir los más altos estándares de calidad, con profesionalismo y precios competitivos en beneficio de los clientes, manteniendo siempre personal altamente motivado con las mejores competencias y con un profundo respeto al medioambiente.

Visión

Consolidar a Clorid S.A. como una empresa de reconocido prestigio y liderazgo, con excelencia en los productos y servicios, comprometida con los clientes y con gestión sistémica de una empresa totalmente moderna que proyecta confianza responsabilidad con gran aceptación en el mercado.

Estructura orgánica de la empresa Clorid S.A.



Objetivos

- Evaluar el control interno de la empresa
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores
- Determinar la eficacia y eficiencia de la empresa

Financiamiento: Recursos accionistas

Componentes: Empresa Clorid S.A.

Indicadores: Para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución, se establecieron los siguientes indicadores.

- Porcentaje de descripciones de cargo levantados.
- Porcentaje de transacciones contables procesadas correctamente.
- Porcentaje de documentos con respectiva autorización.
- Porcentaje de ventas realizadas.
- Porcentaje de cursos de capacitación realizados.

3.1.4. Acta de inicio de auditoría

Empresa Clorid S.A.

Acta de visita previa y entrega de documentación

A la firma de la presente acta, comparecen por una parte el Sr. Iván Espinoza Fernández gerente de la empresa Clorid S.A. y por otra el Sr. Rubén Ortiz Almeida en calidad de auditor, por sus propios derechos convienen en suscribir la siguiente acta que contiene las siguientes cláusulas.

Primera: Antecedentes: Con motivo de realizar su trabajo de investigación previo a obtener el título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, el Sr. Rubén Darío Ortiz Almeida solicita autorización para realizar la Auditoría de Gestión en la empresa Clorid S.A.

Segunda: Entrega de documentación: Con los antecedentes expuestos, el Sr. Iván Espinoza Fernández en calidad de representante legal de la institución autoriza al personal de la empresa Clorid S.A. para proporcionar la información que se requiera así como también los documentos o registros necesarios.

Tercera: Plazo: El plazo estipulado para la realización de la Auditoría es de 3 meses

Cuarta: Colaboración: El personal que trabaja deberá estar dispuesto a colaborar en todos los requerimientos del auditor. Además este se compromete a mantener la discreción de la información que se le proporcione.

Para constancia, firma en la ciudad de Cuenca a los 23 días del mes de mayo del 2011.

Sr. Iván Espinoza Fernández
Gerente de la empresa Clorid S.A.

Sr. Rubén Ortiz Almeida
Auditor

3.1.5. Índice de papeles de trabajo.

 Empresa Clorid S.A. Auditoría de Gestión Índice de papeles de trabajo Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010	
TIPO	DESCRIPCIÓN
O.T.	Orden de trabajo.
N.I.A	Notificación de inicio de auditoría.
C.C.I	Cuestionario de control interno.
R.E.C.I.	Resultado evaluación de control interno.
M.P.	Memorando preliminar.
I.G.	Indicadores de gestión.
P.T.	Programa de trabajo.
H.A.G.	Hallazgos de la auditoría de gestión.
I.F.A.	Informe final de auditoría de gestión.

Elaborado por: RDOA
Fecha: 24/05/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 24/05/2011

3.1.5.1. Memorándum preliminar



M.P. 1/4

**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de Gestión
Memorando Preliminar**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

1. Objetivos de la Auditoría:

- Evaluar el control interno de la empresa.
- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos a través del establecimiento de indicadores.
- Determinar la eficacia y eficiencia de la empresa.

2. Fecha de Intervención:

- Fecha de Inicio: 28 de Mayo del 2011
- Fecha de finalización: 31 de Julio del 2011

3. Equipo de Auditoría: El equipo está conformado de la siguiente manera:

- Director
- Auditor

4. Recursos a Utilizar:

- Financieros: Recursos propios.
- Materiales: Textos, útiles de oficina, otros trabajos.

5. Enfoque de la auditoría:

Creación base legal

En la ciudad de Cuenca, el día diez y siete de julio de mil novecientos ochenta y nueve, se incorpora la escritura pública de constitución simultánea de una compañía anónima que se denominara “Clorid S.A.”

La Compañía se dedicará a la fabricación de equipos productores de cloro y saneamiento de aguas en general.

La escritura pública de constitución de “Clorid S.A.” se encuentra aprobada por la Intendencia de Compañías de Cuenca, mediante Resolución número 89-3-1-1-172 de fecha veinte y ocho de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

Queda inscrita bajo el número 180 del Registro Mercantil, juntamente con la resolución número 89-3-1-1-172 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, que aprobó esta escritura con fecha treinta y uno de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

Funcionarios principales

Iván Espinoza Fernández	Gerente General
Pablo Fernández Vintimilla	Jefe de Producción
Vinicio Chacho Jurado	Jefe de Ventas
Patricio Falconí Peláez	Contador

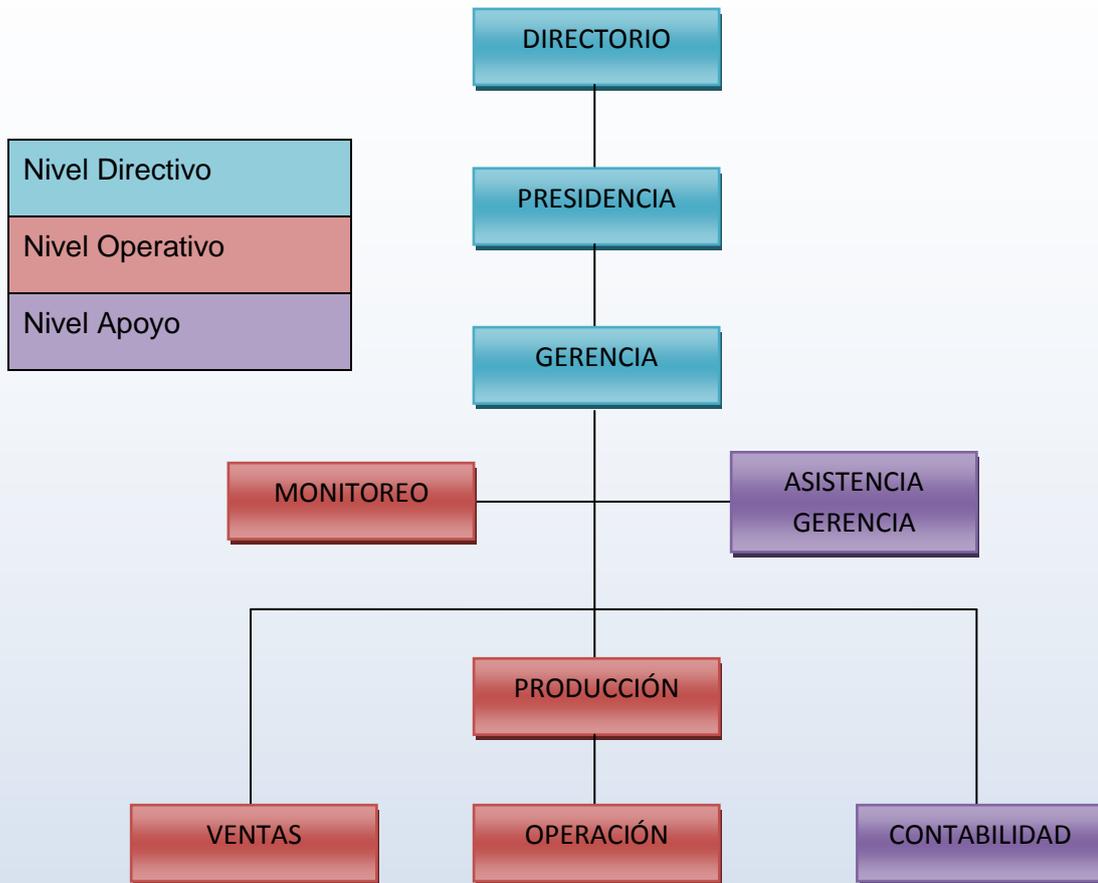
Misión

Ser una empresa altamente competitiva y reconocida por satisfacer las necesidades del cliente en el mercado de purificación del agua, con el compromiso de cumplir los más altos estándares de calidad, con profesionalismo y precios competitivos en beneficio de los clientes, manteniendo siempre personal altamente motivado con las mejores competencias y con un profundo respeto al medioambiente.

Visión

Consolidar a Clorid S.A. como una empresa de reconocido prestigio y liderazgo, con excelencia en los productos y servicios, comprometida con los clientes y con gestión sistémica de una empresa totalmente moderna que proyecta confianza responsabilidad con gran aceptación en el mercado.

Estructura orgánica de la empresa Clorid S.A.



- **Alcance:**

Los departamentos de la empresa CLORID S.A. desde 01 Enero a 31 Diciembre del 2010.

- **Indicadores de gestión:**

Porcentaje de descripciones de cargo levantados

$$\frac{\text{Total de descripciones de cargos levantados}}{\text{Total de cargos en la empresa}} \times 100$$

Porcentaje de transacciones contables procesadas correctamente

$$\frac{\text{Total transacciones contables realizadas correctamente}}{\text{Total de transacciones contables realizadas}} \times 100$$

Porcentaje de documentos con respectiva autorización.

$$\frac{\text{Total de documentos con firma de autorización}}{\text{Total de documentos procesados}} \times 100$$

Porcentaje de ventas realizadas

$$\frac{\text{Total de ventas realizadas}}{\text{Total de ventas presupuestadas}} \times 100$$

Porcentaje de cursos de capacitación realizados

$$\frac{\text{Total de capacitaciones recibidas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \times 100$$

- **Presentación del informe.**

Luego de realizar e la auditoría se emitirá un informe de auditoría de gestión, el mismo que contendrá las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Eco. Guido Ricardo Donoso Toledo

DIRECTOR

Sr. Rubén Ortiz Almeida

AUDITOR

3.1.6. Evaluación preliminar: Cuestionario de control interno



C.C.I. 1/5

**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Cuestionario de control interno
Gerencia**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010
Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011 **Fecha de término:** 23 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿Vela usted por el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, en cuanto a los aspectos económicos, financieros y personales?	X			Se cambio el sistema de comercialización.
2	¿Supervisa el cumplimiento de las funciones de cada unidad de la estructura orgánica?	X			Trimestralmente
3	¿Usted esta frecuentemente investigando nuevas innovaciones para su empresa?	X			Todo el tiempo
4	¿Dirige usted el plan estratégico de la empresa, alineados con los objetivos y estrategias de la empresa?	X			Áreas puntuales que reforzar
5	¿Convoca frecuentemente a reuniones para informar, desarrollar o resolver aspectos de interés de la empresa?	X			Cuando se cree necesario
6	¿La toma de decisiones se hacen conjuntamente con los jefes departamentales?	X			En consenso con los jefes departamentales
7	¿Ha impulsado planes para la capacitación del personal administrativo, planta y ventas?		X		Nunca
8	¿Revisa, analiza y aprueba los balances en conjunto con el contador de la empresa?	X			Si
9	¿Evalúa proyectos para el mejoramiento de la calidad en cuanto a conocimiento, infraestructura, tecnología y equipamiento?	X			

Elaborado por: RDOA
Fecha: 16/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 16/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Gerencia**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.
		Si	No	N/A		
1	¿Vela usted por el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución, en cuanto a los aspectos económicos, financieros y personales?	X			10	6
2	¿Supervisa el cumplimiento de las funciones de cada unidad de la estructura orgánica?	X			10	7
3	¿Usted esta frecuentemente investigando nuevas innovaciones para su empresa?	X			10	8
4	¿Dirige usted el plan estratégico de la empresa, alineados con los objetivos y estrategias de la empresa?	X			10	7
5	¿Convoca frecuentemente a reuniones para informar, desarrollar o resolver aspectos de interés de la empresa?	X			10	7
6	¿La toma de decisiones se hacen conjuntamente con los jefes departamentales?	X			10	8
7	¿Ha impulsado planes para la capacitación del personal administrativo, planta y ventas?		X		10	0
8	¿Revisa, analiza y aprueba los balances en conjunto con el contador de la empresa?	X			10	10
9	¿Evalúa proyectos para el mejoramiento de la calidad en cuanto a conocimiento, infraestructura, tecnología y equipamiento?	X			10	8
TOTAL					90	61

Elaborado por: RDOA
Fecha: 20/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 20/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Gerencia**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

1. Valoración

Ponderación Total (PT): 90

Calificación Total (CT): 61

Calificación Porcentual (CP): 67.78 %

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

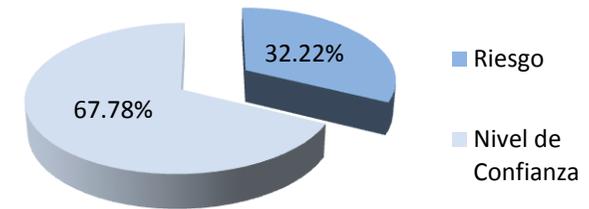
$$CP = \frac{61 \times 100}{90}$$

CP = 67.78%

2. Determinación del nivel de riesgo

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	MODERADO	MODERADO	67.78%
76-95%	ALTO	BAJO	

Valoración al departamento de gerencia



Comentario:

El resultado de este cuestionario de Control Interno determina que el Departamento de Gerencia de la empresa tiene un moderado grado de confianza, reflejado en un 67.78%; mientras que el riesgo se traduce a solo un 32.22% de su gestión y por ende es considerado como moderado.

Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Cuestionario de control interno
Producción

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	Ha desarrollado cronogramas para planificar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con producción?	X			No hay un cronograma solo con pedidos de clientes solicitados por Ventas o Gerencia.
2	Evalúa frecuentemente el rendimiento de los trabajadores en la planta?	X			Solo en ciertas tareas
3	Lleva registros de producción diarios, semanales, mensuales o anuales?	X			Diarios
4	Participa frecuentemente en las reuniones convocadas por el resto de departamentos?	X			
5	La toma de decisiones se hacen conjuntamente con el resto de departamentos encabezados por la Gerencia?	X			Frecuentemente
6	Ha impulsado planes para la capacitación del personal de planta en el momento de ingresar?	X			No hay un plan aunque se lo da inducción al personal
7	Realiza seguimiento de las órdenes de compra de materiales para la preparación y reparación de los equipos?	X			
8	Coordina el permanente intercambio de información con el fin de cumplir las órdenes de producción	X			
9	Los equipos en arrendamiento tienen un cronograma de mantenimiento mensual, trimestral semestral o anual?	X			Mensual
10	Se realiza control de inventarios de materia prima?	X			Semestral

Elaborado por: RDOA
 Fecha: 16/06/2011

Revisado por: GRDT
 Fecha: 16/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Producción**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.
		Si	No	N/A		
1	Ha desarrollado cronogramas para planificar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con producción?	X			10	6
2	Evalúa frecuentemente el rendimiento de los trabajadores en la planta?	X			10	5
3	Lleva registros de producción diarios, semanales, mensuales o anuales?	X			10	9
4	Participa frecuentemente en las reuniones convocadas por el resto de departamentos?	X			10	9
5	La toma de decisiones se hacen conjuntamente con el resto de departamentos encabezados por la Gerencia?	X			10	8
6	Ha impulsado planes para la capacitación del personal de planta en el momento de ingresar?	X			10	6
7	Realiza seguimiento de las órdenes de compra de materiales para la preparación y reparación de los equipos?	X			10	10
8	Coordina el permanente intercambio de información con el fin de cumplir las órdenes de producción	X			10	8
9	Los equipos en arrendamiento tienen un cronograma de mantenimiento mensual, trimestral semestral o anual?	X			10	10
10	Se realiza control de inventarios de materia prima?	X			10	3
TOTAL					100	74

Elaborado por: RDOA
Fecha: 20/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 20/06/2011

**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Producción**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

1. Valoración

Ponderación Total (PT): 100

Calificación Total (CT): 74

Calificación Porcentual (CP): 74 %

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

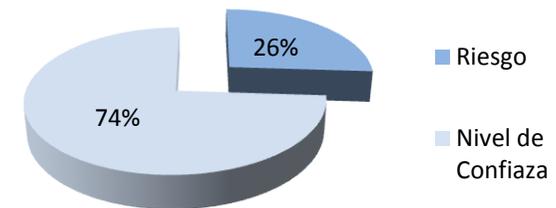
$$CP = \frac{74 \times 100}{100}$$

CP = 74%

2. Determinación del nivel de riesgo

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	MODERADO	MODERADO	74,00%
76-95%	ALTO	BAJO	

Valoración al departamento de producción



Comentario:

El resultado de este cuestionario de Control Interno determina que el Departamento de Producción de la empresa tiene un moderado grado de confianza, reflejado en un 74%; mientras que el riesgo se traduce a solo un 26% de su gestión y por ende es considerado como moderado.

Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Cuestionario de control interno
Contabilidad

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿Supervisa y controla que el registro de los asientos contables se hagan correctamente y la información sea verídica?	X			Se controla solo ciertas cuentas por el monto ingresado.
2	¿Prepara y presenta informes sobre la financiera para la situación Gerencia?	X			Presenta informes semestralmente.
3	¿Elabora y presenta las declaraciones tributarias correspondientes a las que está sujeta la empresa y en el tiempo estipulado por la ley?	X			La entrega de los comprobantes de retención llega tarde.
4	¿Certifica la validez de los estados financieros al final del ejercicio según las disposiciones de las entidades controladoras?	X			
5	¿Revisa y/o liquida declaraciones de impuestos?	X			

Elaborado por: RDOA
Fecha: 16/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 16/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Contabilidad**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.
		Si	No	N/A		
1	¿Supervisa y controla que el registro de los asientos contables se hagan correctamente y la información sea verídica?	X			10	6
2	¿Prepara y presenta informes sobre la situación financiera para la Gerencia?	X			10	4
3	¿Elabora y presenta las declaraciones tributarias correspondientes a las que está sujeta la empresa y en el tiempo estipulado por la ley?	X			10	5
4	¿Certifica la validez de los estados financieros al final del ejercicio según las disposiciones de las entidades controladoras?	X			10	10
5	¿Revisa y/o liquida declaraciones de impuestos?	X			10	10
TOTAL					50	35

Elaborado por: RDOA
Fecha: 20/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 20/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Contabilidad**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

1. Valoración

Ponderación Total (PT): 50

Calificación Total (CT): 35

Calificación Porcentual (CP): 70 %

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

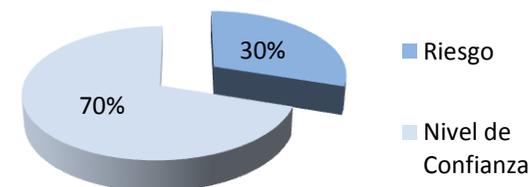
$$CP = \frac{35 \times 100}{50}$$

$$CP = 70\%$$

2. Determinación del nivel de riesgo

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	MODERADO	MODERADO	70%
76-95%	ALTO	BAJO	

Valoración al departamento de contabilidad



Comentario:

El resultado de este cuestionario de Control Interno determina que el Departamento de Contabilidad de la empresa tiene un moderado grado de confianza, reflejado en un 70%; mientras que el riesgo se traduce a solo un 30% de su gestión y por ende es considerado como moderado.



C.C.I. 4/5

Empresa Clorid S. A.
Auditoría de gestión
Cuestionario de control interno
Financiero

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010
Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011 **Fecha de término:** 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	Conserva un soporte físico de la información contable registrada, debidamente archivado?	X			Los archivos se encuentran en desorden en una gaveta.
2	Usted revisa que las facturas y comprobantes de gastos cumplan con los requerimientos mínimos exigidos por la ley?	X			
3	Autoriza el giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diario y mensual?	X			
4	Verifica la disponibilidad presupuestaria de las unidades solicitantes?	X			No siempre
5	Realiza control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados y registrados en las cuentas bancarias de la empresa?	X			
6	Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa?	X			No con todos los procedimientos
7	Elabora informes periódicos de las actividades realizadas?	X			De vez en cuando.
8	Elabora flujos de caja diario, semanal o mensual?	X			
9	Presenta un informe frecuentemente a sus superiores sobre la disponibilidad del dinero en las cuentas bancarias de la empresa?	X			
10	Los desembolsos de dinero se hacen previa aprobación de la Gerencia?	X			En muy pocos existe aprobación

Elaborado por: RDOA
Fecha: 16/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 16/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Financiero**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.
		Si	No	N/A		
1	¿Conserva un soporte físico de la información contable registrada, debidamente archivado?	X			10	4
2	¿Usted revisa que las facturas y comprobantes de gastos cumplan con los requerimientos mínimos exigidos por la ley?	X			10	6
3	¿Autoriza el giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diario y mensual?	X			10	7
4	¿Verifica la disponibilidad presupuestaria de las unidades solicitantes?	X			10	4
5	¿Realiza control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados y registrados en las cuentas bancarias de la empresa?	X			10	7
6	¿Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa?	X			10	4
7	¿Elabora informes periódicos de las actividades realizadas?	X			10	4
8	¿Elabora flujos de caja diario, semanal o mensual?	X			10	5
9	¿Presenta un informe frecuentemente a sus superiores sobre la disponibilidad del dinero en las cuentas bancarias de la empresa?	X			10	5
10	¿Los desembolsos de dinero se hacen previa aprobación de la Gerencia?	X			10	3
TOTAL					100	49

Elaborado por: RDOA
Fecha: 20/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 20/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Financiero**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

1. Valoración

Ponderación Total (PT): 100

Calificación Total (CT): 49

Calificación Porcentual (CP): 49 %

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

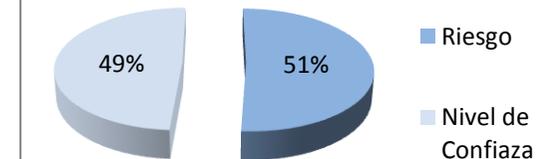
$$CP = \frac{49 \times 100}{100}$$

CP = 49%

2. Determinación del nivel de riesgo

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	49%
51-75%	MODERADO	MODERADO	
76-95%	ALTO	BAJO	

Valoración al departamento financiero



Comentario:

El resultado de este cuestionario de Control Interno determina que el Departamento Financiero de la empresa tiene un bajo grado de confianza, reflejado en un 49% mientras que el riesgo se traduce a solo un 51% de su gestión y por ende es considerado como alto.



C.C.I. 5/5

Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Cuestionario de control interno
Ventas

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿Controla el cumplimiento del presupuesto de ventas?	X			Semanalmente a un presupuesto dado verbalmente.
2	¿Evalúa frecuentemente el rendimiento de los vendedores a su cargo?	X			Semanalmente con los vendedores.
3	¿Participa frecuentemente en las reuniones convocadas por Gerencia?	X			
4	¿Lleva registros de ventas?	X			Diariamente
5	¿Registra y realiza el seguimiento de cuentas que deben cobrar los vendedores?	X			Diariamente
6	¿Controla el inventario de los productos terminados?	X			Solo cuando hay un requerimiento de venta y se encuentran en el área de producción.
7	¿Realiza el seguimiento de productos entregados a clientes?	X			Solo con ciertos clientes.
8	¿Se realizan estudios técnicos sobre costos de producción?	X			Un vez al año
9	¿Se controla o da seguimiento a los potenciales clientes?	X			

Elaborado por: RDOA
Fecha: 16/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 16/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Ventas**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

No.	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.
		Si	No	N/A		
1	¿Controla el cumplimiento del presupuesto de ventas?	X			10	5
2	¿Evalúa frecuentemente el rendimiento de los vendedores a su cargo?	X			10	8
3	¿Participa frecuentemente en las reuniones convocadas por Gerencia?	X			10	10
4	¿Lleva registros de ventas?	X			10	9
5	¿Registra y realiza el seguimiento de cuentas que deben cobrar los vendedores?	X			10	9
6	¿Controla el inventario de los productos terminados?	X			10	4
7	¿Realiza el seguimiento de productos entregados a clientes?	X			10	6
8	¿Se realizan estudios técnicos sobre costos de producción?	X			10	4
9	¿Se controla o da seguimiento a los potenciales clientes?	X			10	10
TOTAL					90	65

Elaborado por: RDOA
Fecha: 20/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 20/06/2011



**Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación
Ventas**

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

1. Valoración

Ponderación Total (PT): 90

Calificación Total (CT): 65

Calificación Porcentual (CP): 72.22 %

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

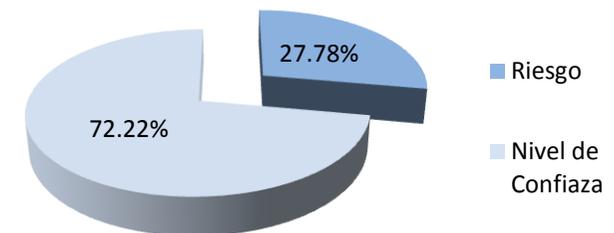
$$CP = \frac{65 \times 100}{90}$$

$$CP = 72.22\%$$

2. Determinación del nivel de riesgo

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	MODERADO	MODERADO	72.22%
76-95%	ALTO	BAJO	

Valoración al departamento de ventas



Comentario:

El resultado de este cuestionario de Control Interno determina que el Departamento de Ventas de la empresa tiene un moderado grado de confianza, reflejado en un 72.22%; mientras que el riesgo se traduce a solo un 27.78% de su gestión y por ende es considerado como moderado.



Empresa Clorid S.A.
Auditoría de gestión
Resultado de la evaluación de control interno
Ponderación

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 26 de mayo de 2011

Fecha de término: 26 de agosto de 2011

1. Valoración

Ponderación Total (PT): 90+100+50+90+100=430

Calificación Total (CT): 61+74+35+65+49= 284

Calificación Porcentual (CP): 66.05%

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

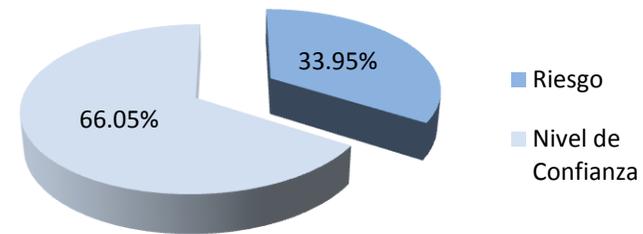
$$CP = \frac{284 \times 100}{430}$$

CP = 66.05%

2. Determinación del nivel de riesgo

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	MODERADO	MODERADO	66.05%
76-95%	ALTO	BAJO	

Valoración del control interno



Comentario:

El resultado de este cuestionario de Control Interno determina que la empresa tiene un moderado grado de confianza, reflejado en un 66.05%; mientras que el riesgo se traduce a solo un 33.95% de su gestión y por ende es considerado como moderado.

3.1.7. Análisis FODA



Empresa Clorid S.A. Auditoría de gestión de calidad

Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010

Fecha de inicio: 23 de mayo de 2011

Fecha de término: 23 de julio de 2011

ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Cuenta con personal que posee experiencia dentro del área contable, ventas y producción.
- Utiliza las herramientas y tecnología adecuada para el buen desempeño de las actividades de la empresa
- Alto conocimiento del Know How de la Empresa y funcionamiento organizacional.
- Existe buena predisposición para trabajo en equipo lo que incide en que haya apertura para mejorar.

DEBILIDADES

- Falta de control y seguimiento en los procesos
- No cuenta con planes escritos.
- No existe reglamentación interna.
- No cuenta con criterios de seguridad interna para los procesos.
- Falta de realización de programas presupuestarios.

OPORTUNIDADES

- Monopolio en cuanto al producto y servicio que ofrece la empresa.
- Poco requerimiento de mano de obra.
- Mercado potencial con clara proyección de crecimiento sobre todo a nivel de comunidades rurales.
- Capital de operación relativamente bajo.

AMENAZAS

- Masificación de Cloro gas y hipoclorito de calcio (sólido).
- Entrada de productos similares

3.1.8. Indicadores de gestión



Empresa Clorid S.A.
Indicadores de Gestión
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010
Tipo de examen: auditoría de gestión

Objetivo No.1.- Incrementar a un 75% el porcentaje de descripciones de cargos levantados.

Indicador No. 1.- Porcentaje de descripciones de cargo levantados

Objetivo No. 2.- Incrementar a un 85% el porcentaje transacciones contables procesadas correctamente.

Indicador No. 2.-Porcentaje de transacciones contables procesadas correctamente

Objetivos No. 3.-Incrementar a un 60% el porcentaje de documentos que tengan la respectiva autorización.

Indicador No. 3.-Porcentaje de documentos con respectiva autorización

Objetivo No. 4.- Incrementar a un 95% el porcentaje de ventas realizadas en relación con lo presupuestado.

Indicador No. 4.- Porcentaje de ventas realizadas

Objetivo No. 5.- Incrementar a un 75% el porcentaje de los cursos de capacitación recibidos en relación con lo planificado.

Indicador No. 5.-Porcentaje de cursos de capacitación realizados

3.2. Fase II: Planificación



P.T. 1/1

Empresa Clorid S.A.
Programa de trabajo
Tipo de examen: Auditoría de Gestión
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA
Objetivos		
Objetivo No.1.- Identificar desviaciones o falencias que tenga la empresa en cuanto a su gestión	R.O.A.	11-06-2011
Objetivo No. 2.- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados	R.O.A.	11-06-2011
Procedimientos Generales		
Procedimiento.- Aplicar el cuestionario de control interno con el fin de obtener información relevante.	R.O.A.	16-06-2011
Procedimiento.- Establecer los indicadores de Gestión en base de los parámetros por cada área.	R.O.A.	20-06-2011
Procedimientos específicos		
Procedimiento.- Procesar y analizar la información obtenido de las encuestas de las diferentes áreas.	R.O.A.	27-06-2011
Procedimiento.- Analizar las causas u observaciones respecto al nivel de cumplimiento de objetivos	R.O.A.	30-06-2011

Elaborado por: RDOA
Fecha: 05/06/2011

Revisado por: GRDT
Fecha: 05/06/2011

3.3. Fase III: Ejecución

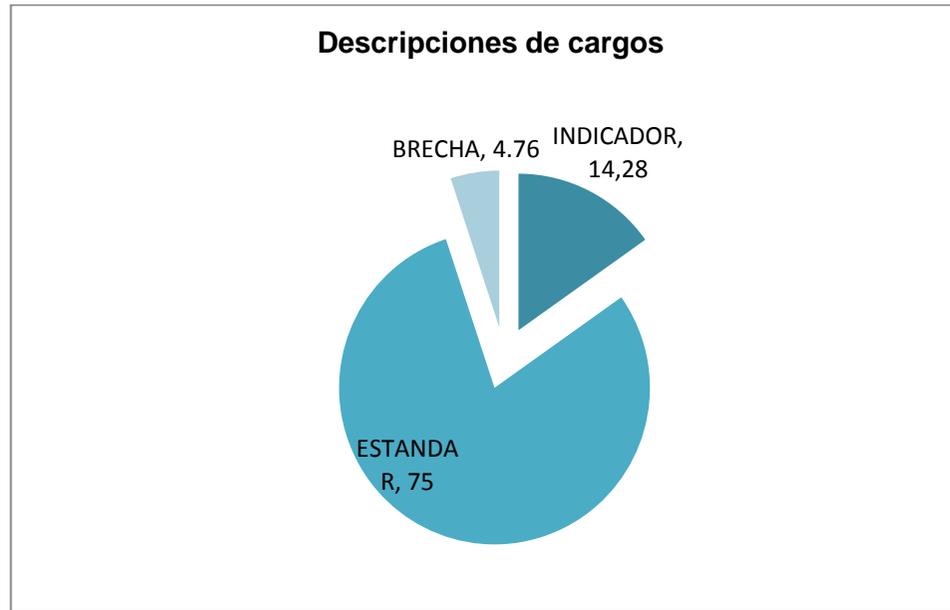
3.3.1. Fichas técnicas de indicadores de gestión



Empresa Clorid S.A.
Determinación de indicadores de gestión
Objetivo N° 1 – Incrementar a un 75% el porcentaje de descripciones de cargos levantados.
Ficha técnica N° 1

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de descripciones de cargos levantados.	<p>Importancia de tener las descripciones de cargos.</p> <p>Conocimiento de metodología para realizar el levantamiento de descripciones de cargos.</p>	$\frac{\# \text{ descripciones de cargos levantados}}{\text{total cargos en la empresa}} \times 100$ $\frac{2}{14} \times 100\%$ <p>Indicador = 14,28%</p>	Porcentaje (%)	Anual	75%	Gerencia	$\text{indice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100\%$ $\text{indice} = \frac{14,28}{75} \times 100\%$ <p>índice = 19,04%</p> <p>Brecha = índice - indicador</p> $19,04\% - 14,28\% = 4,76\%$ <p>Brecha favorable</p>

Grafico # 4



Fuente: Empresa Clorid S.A.

Elaborado por: Rubén Ortiz

Como resultado de la aplicación del indicador se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 14,28%. Es necesario contar con un manual de funciones de los cargos, de tal manera, que los funcionarios actuales y las nuevas contrataciones, sepan exactamente qué actividades deben realizar y sus responsabilidades.



Empresa Clorid S.A.

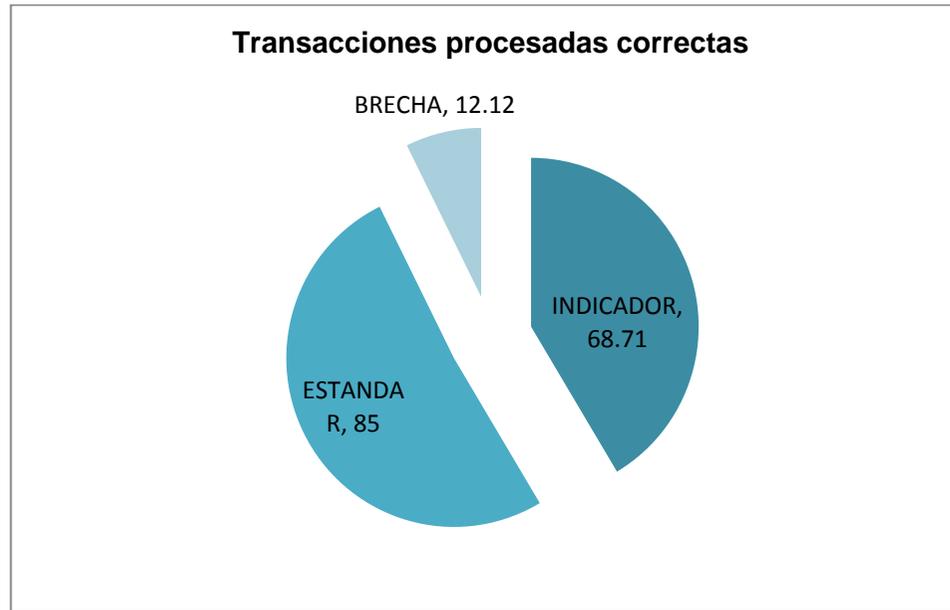
Determinación de indicadores de gestión

Objetivo Nº 2 – Incrementar a un 85% el porcentaje transacciones contables procesadas correctamente

Ficha técnica Nº2

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de transacciones contables procesadas correctamente.	Desconocimiento de procedimientos. Carga laboral alta.	$\frac{\# \text{ transacciones contables correctas}}{\text{total transacciones realizadas}} \times 100$ $\frac{123}{179} \times 100\%$ <p>Indicador = 68,71%</p>	Porcentaje (%)	Anual	85%	contabilidad	$\text{indice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100\%$ $\text{indice} = \frac{68,71}{85} \times 100\%$ <p>índice = 80,83%</p> <p>Brecha = índice - indicador</p> $80.83\% - 68,71\% = 12,12\%$ <p>Brecha favorable</p>

Grafico # 5



Fuente: Empresa Clorid S.A.

Elaborado por: Rubén Ortiz

Como resultado de la aplicación del indicador se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 68,71%. Es importante contar con una persona que, realice un seguimiento y control de los documentos procesados, para garantizar el cumplimiento de normas contables.



Empresa Clorid S.A.

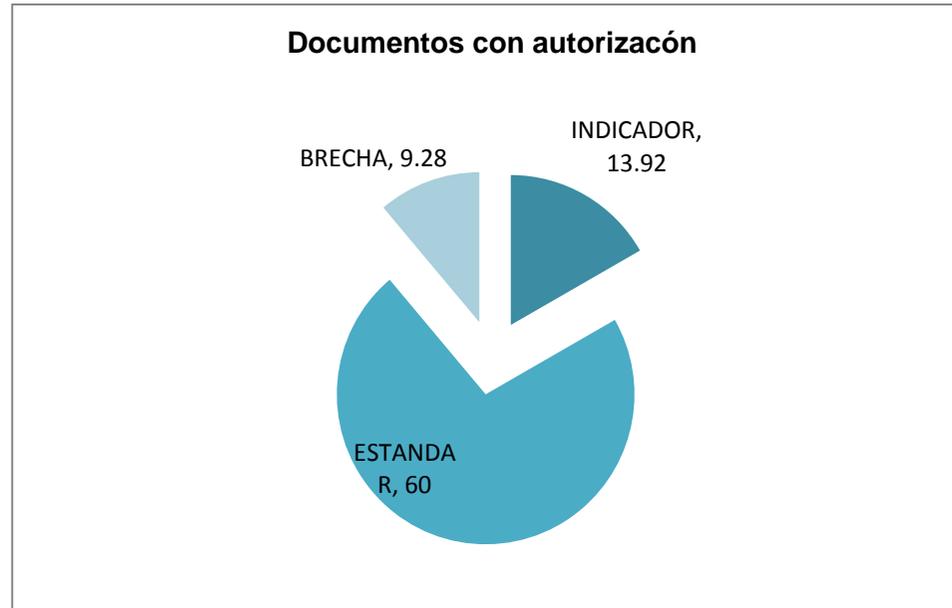
Determinación de indicadores de gestión

Objetivo N° 3 – Incrementar a un 60% el porcentaje de documentos que tengan la respectiva autorización

Ficha técnica N°3

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de documentos con su respectiva autorización.	Cumplimiento de disposiciones. Confianza en los colaboradores de la empresa.	$\frac{\# \text{ de documentos con firma de autorización}}{\text{total documentos revisados}} \times 100$ $\frac{124}{891} \times 100\%$ <p>Indicador = 13,92%</p>	Porcentaje (%)	Anual	60%	contabilidad	$\text{indice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100\%$ $\text{indice} = \frac{13,92}{60} \times 100\%$ <p>índice = 23,2%</p> <p>Brecha = índice - indicador</p> $23,2\% - 13,92\% = 9,28\%$ <p>Brecha favorable</p>

Grafico # 6



Fuente: Empresa Clorid S.A.

Elaborado por: Rubén Ortiz

Como resultado de la aplicación del indicador se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 13,92%. Es conveniente la contratación de una persona que, aparte de cumplir otras actividades, exija el cumplimiento de normas, procedimientos y reglamentos.



Empresa Clorid S.A.

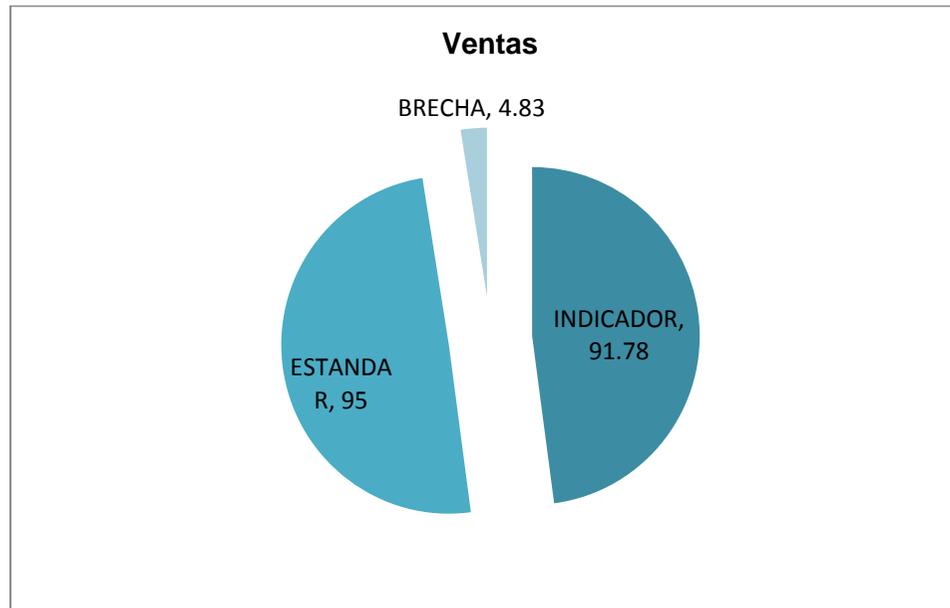
Determinación de indicadores de gestión

Objetivo Nº 4 – Incrementar a un 95% el porcentaje de ventas realizadas en relación con lo presupuestado

Ficha técnica Nº 4

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de ventas realizadas.	Cumplimiento de funciones diferentes a ventas.	$\frac{\text{ventas realizadas}}{\text{total ventas}} \times 100$ $\frac{\$440.529,12}{480.000,00} \times 100\%$ <p>Indicador = 91,78%</p>	Porcentaje (%)	Anual	95%	Ventas	$\text{indice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100\%$ $\text{indice} = \frac{91,78}{95} \times 100\%$ <p>índice = 96,61%</p> <p>Brecha = índice - indicador</p> <p>96,61% - 91,78% = 4,83%</p> <p>Brecha favorable</p>

Grafico # 7



Fuente: Empresa Clorid S.A.

Elaborado por: Rubén Ortiz

Como resultado de la aplicación del indicador se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 91,78%, el mismo que se encuentra en niveles aceptables.



Empresa Clorid S.A.

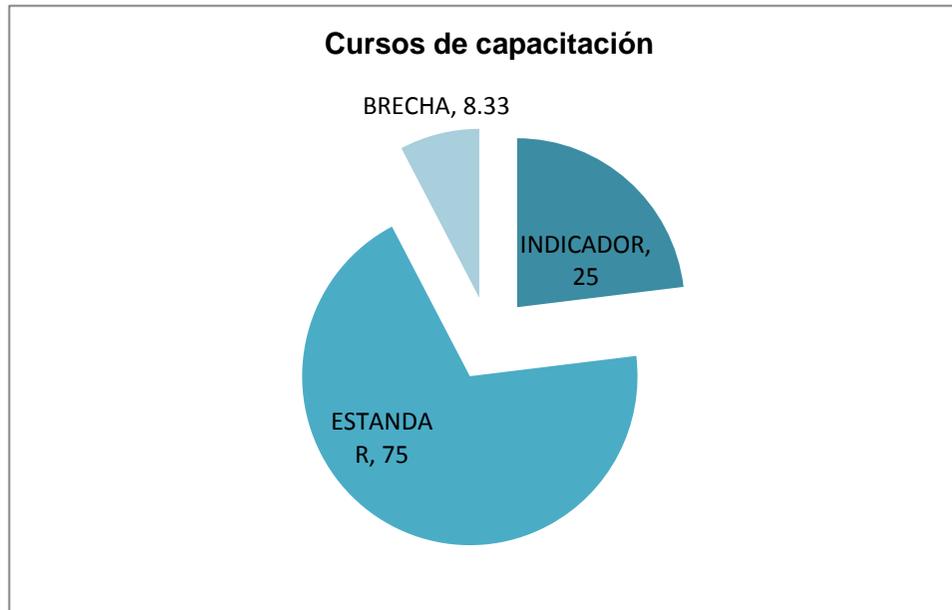
Determinación de indicadores de gestión

Objetivo Nº 5 – Incrementar a un 75% el porcentaje de los cursos de capacitación recibidos en relación con lo planificado

Ficha técnica Nº 5

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
Porcentaje de cursos de capacitación realizados.	Disponibilidad de tiempo. Necesidad de la institución.	$\frac{\text{cursos llevados a cabo}}{\text{total de cursos}} \times 100$ $\frac{1}{4} \times 100\%$ <p>Indicador = 25%</p>	Porcentaje (%)	Anual	75%	Todas las áreas	$\text{indice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100\%$ $\text{indice} = \frac{25}{75} \times 100\%$ <p>índice = 33,33%</p> <p>Brecha = índice - indicador</p> $33,33\% - 25\% = 8.33\%$ <p>Brecha favorable</p>

Grafico # 8



Fuente: Empresa Clorid S.A.

Elaborado por: Rubén Ortiz

Como resultado de la aplicación del indicador se puede observar que refleja un nivel de cumplimiento del objetivo planteado en un 25%. Es recomendable generar un plan de capacitación personalizado para cada funcionario, que asegure la gestión que se desarrolla en cada puesto de trabajo.

3.3.2. Cédula narrativa

CLORID S.A.

C.N. P.T. 1/1

Tipo de Trabajo: Auditoría de gestión en la empresa Clorid S.A.

Alcance: 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

1. No se da la debida importancia a la formalización de las autorizaciones de los documentos de la empresa
2. El manejo de archivo de años anteriores no tiene orden, ni se encuentra almacenado debidamente
3. Los procesos contables no son supervisados el tiempo necesario por el responsable del área.
4. La poca claridad en el conocimiento de las actividades de cada funcionario reduce la eficiencia del desempeño de los mismos.
5. Las actividades que tienen una fuerte de incidencia en la empresa no se da con sustento escrito lo que causa confusión en la aplicación.
6. No existe un almacenamiento adecuado de los equipos producidos o en mantenimiento,
7. No existe monitoreo en las actividades realizadas por los empleados
8. No existe una cultura del desarrollo del funcionario para el cumplimiento adecuado de las actividades en beneficio de la empresa
9. No existe seguridades para la custodia de los documentos en general.
10. No cuenta con los reglamentos básicos exigidos por la ley.

Elaborado por: RDOA

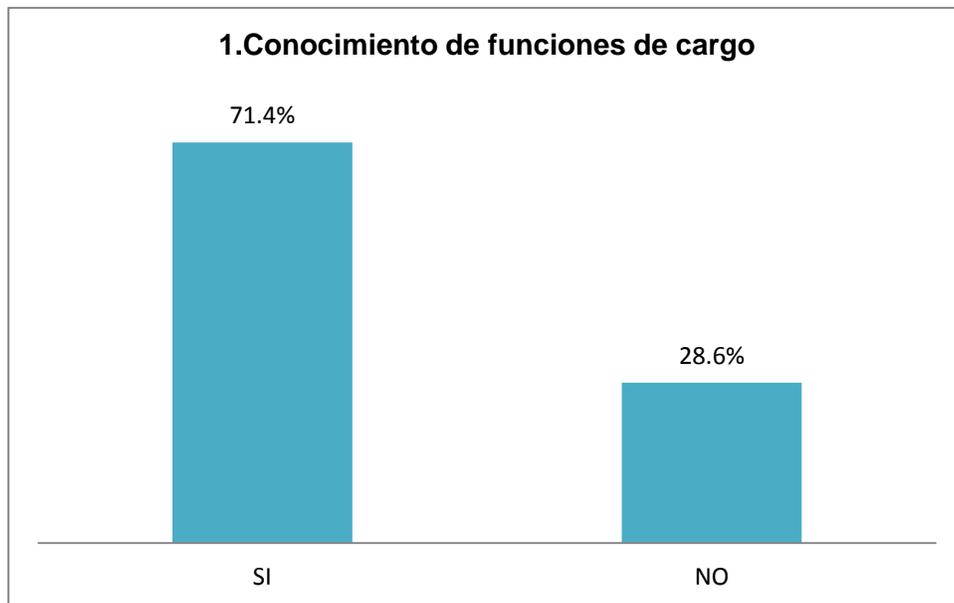
Fecha: 27/06/2011

Revisado por: GRDT

Fecha: 27/06/2011

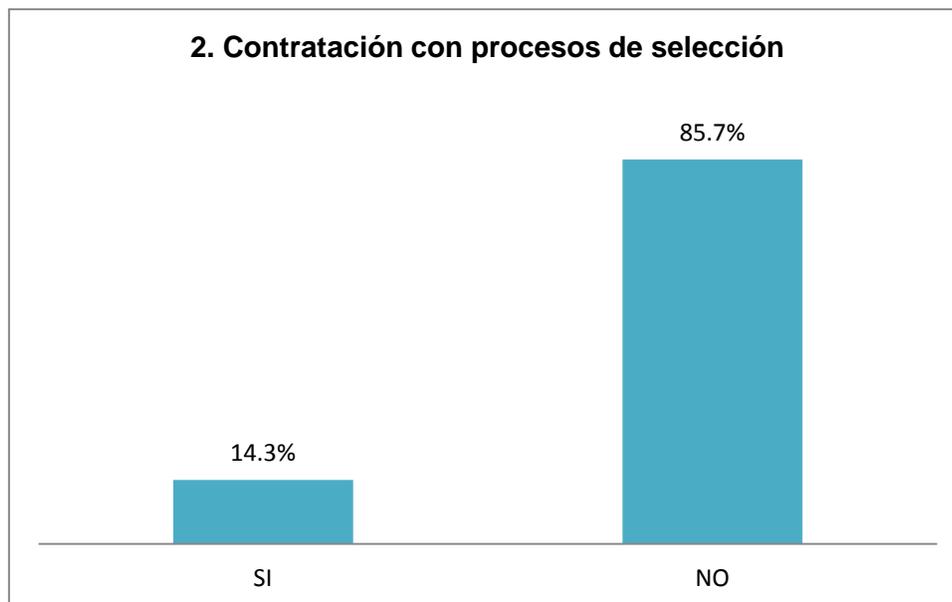
3.3.3. Aplicación de encuestas

Pregunta 1.- Conoce todas las funciones inherentes a su cargo



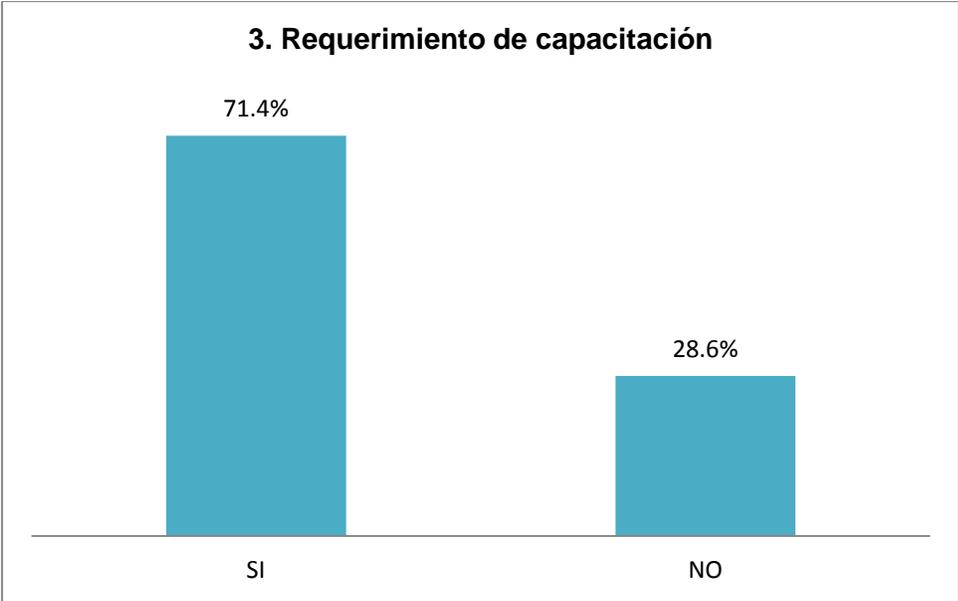
Si bien el porcentaje es representativo, sin embargo las funciones se socializa en forma verbal lo que puede causar confusiones y traslape de actividades.

Pregunta 2.- Usted ingresó a la empresa mediante de un proceso de selección



Es importante que el personal que ingrese, lo haga luego de un proceso de selección, para asegurar el máximo aporte del nuevo funcionario a la empresa.

Pregunta 3.- Cree usted que para desarrollar mejor sus actividades necesita mayor capacitación



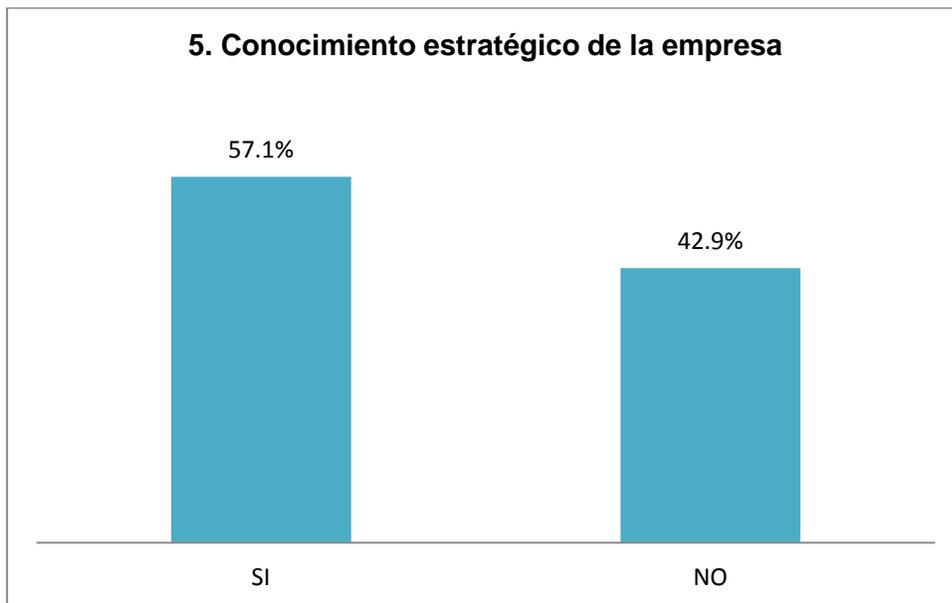
Existe una buena predisposición del personal para ser capacitado, lo cual debe aprovecharse, generar un plan de capacitación para que se asegure la gestión que desarrolla cada uno.

Pregunta 4.- Considera que existe una buena comunicación con los niveles jerárquicos superiores y entre empleados



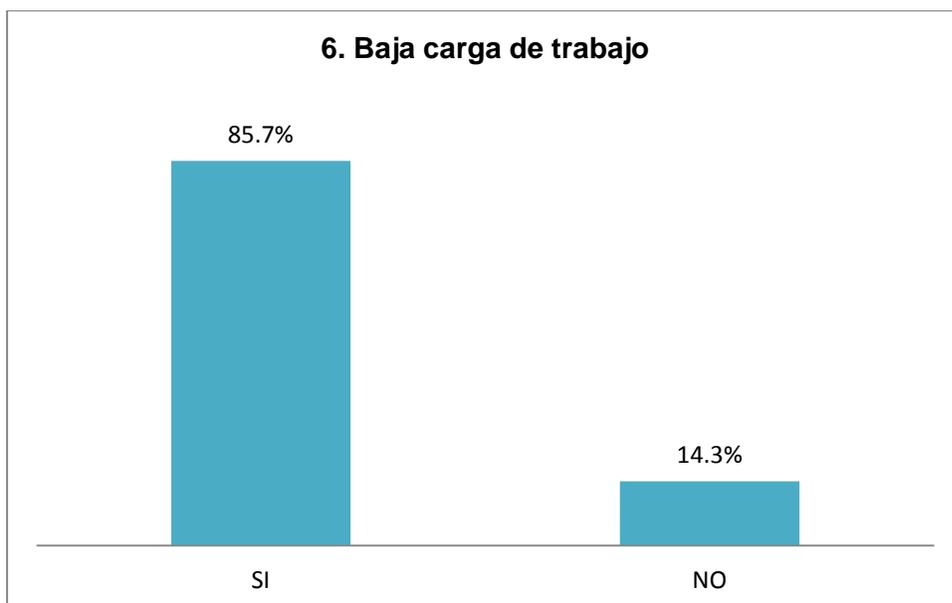
Existe una buena percepción respecto a la comunicación organizacional, sería conveniente fortalecerla aún más con actividades conjuntas.

Pregunta 5.- Conoce Usted la Misión y Visión de la Empresa



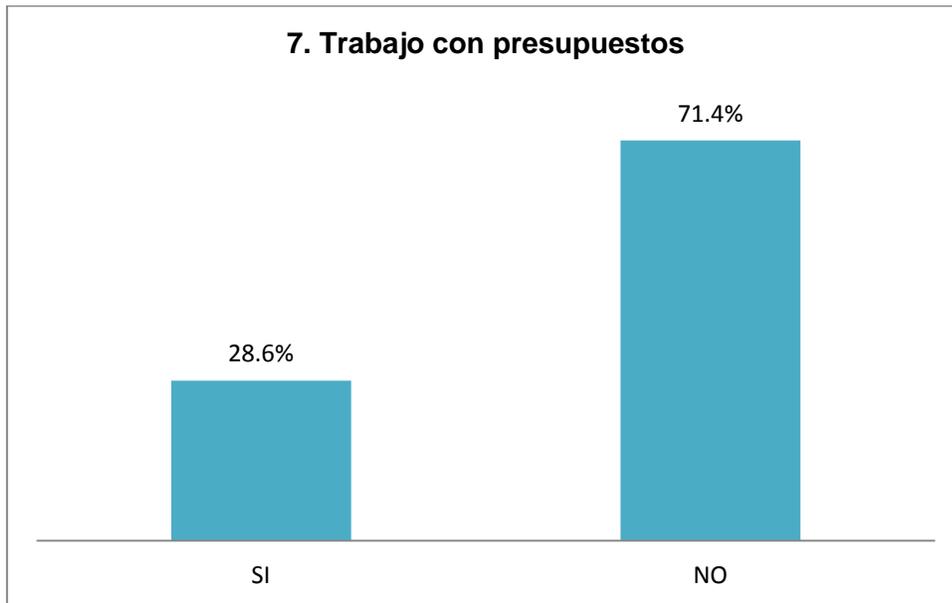
Existe la percepción de que un porcentaje del personal (57.1%) conoce la Misión y Visión de la empresa, sin embargo sería conveniente formalizar para asegurar un mejor conocimiento estratégico.

Pregunta 6.-Diariamente alcanza a cumplir las actividades que le encomiendan



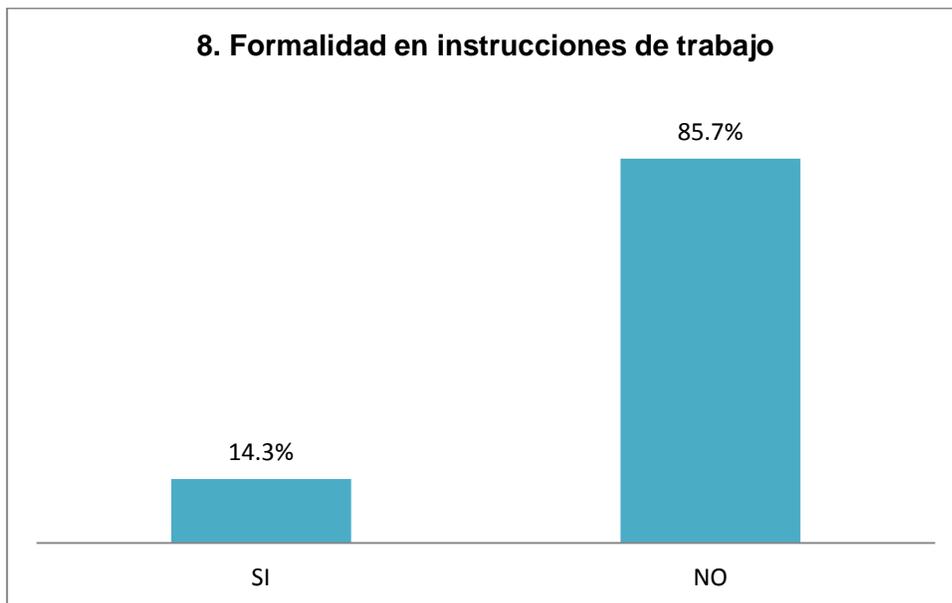
Como se observa no existe una carga de trabajo alta, aunque sería recomendable balancear las actividades de cada puesto para aprovechar de mejor manera la mano de obra.

Pregunta 7.- Usted trabaja con programas presupuestales



Como se observa no se trabaja con presupuestos preparados y aprobados, es necesario planificación en diferentes áreas para ir cumpliendo metas.

Pregunta 8.- Las instrucciones para que Usted realice su trabajo se entrega formalmente



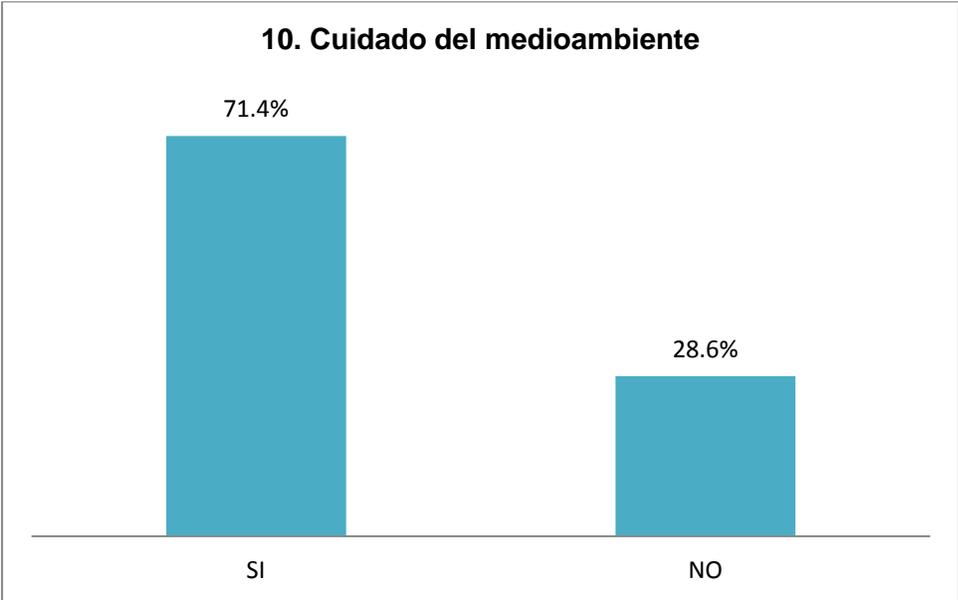
Muy poca formalidad en las instrucciones de trabajo, es necesario crear una cultura organizacional de orden que mejore desempeño de todos.

Pregunta 9.- Cree Usted que la empresa le da toda la seguridad industrial necesaria para el desarrollo de su trabajo



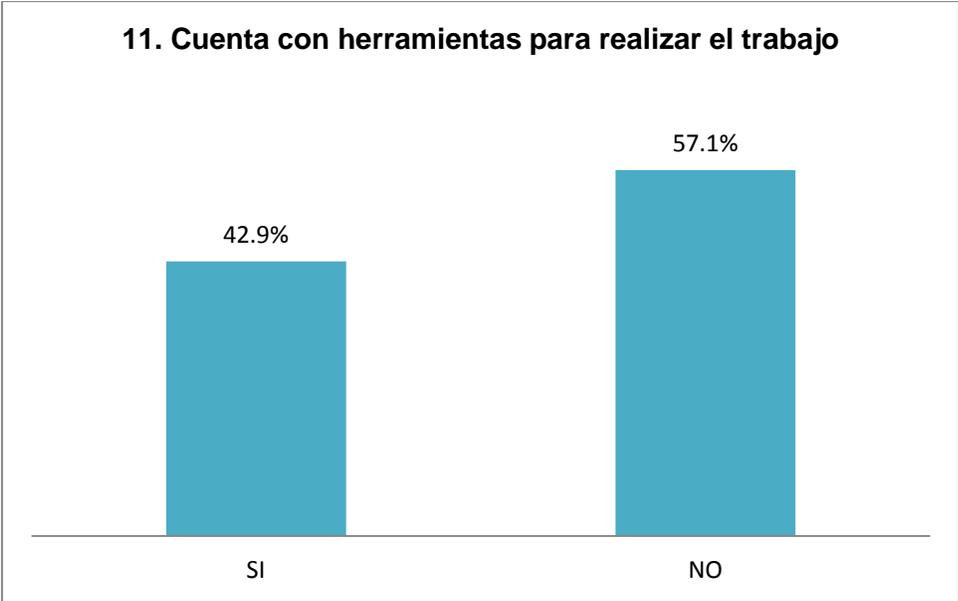
A pesar de tener una percepción aceptable respecto a la Seguridad industrial, en este campo es necesario fortalecer tanto condiciones como actos que sean seguros.

Pregunta 10.- Cree usted que la Empresa contribuye al cuidado del medioambiente



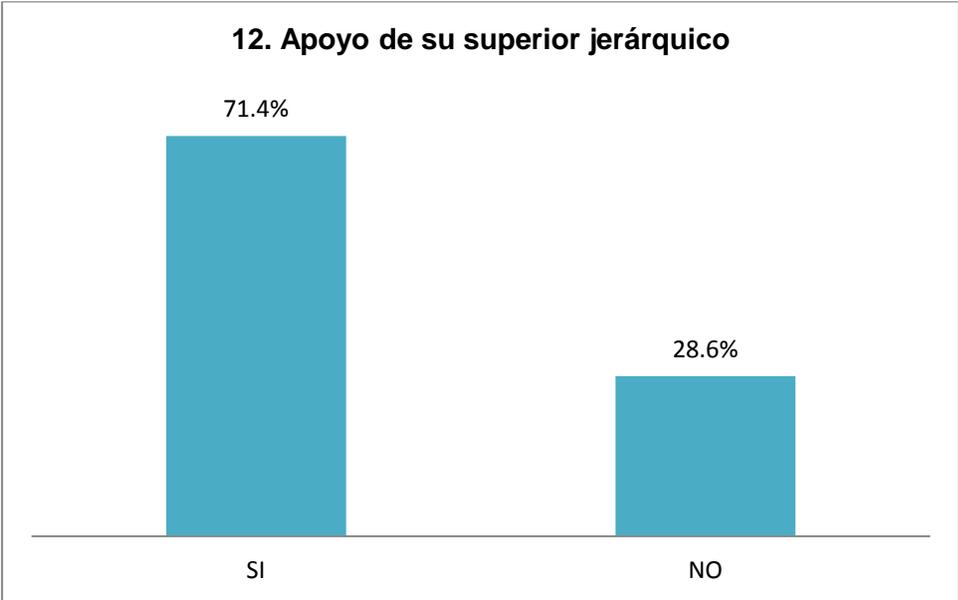
Como se observa existe la conciencia del cuidado al medioambiente, es necesario difundir aún más al respecto sobre buenas prácticas ambientales.

Pregunta 11.- Cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para desarrollar su trabajo



La empresa no cuenta con las herramientas suficientes, lo cual podría impactar en el rendimiento de los operarios.

Pregunta 12.- Obtiene apoyo de su superior para realizar su trabajo correctamente



Existe una relación Jefe-subalterno de forma aceptable lo cual contribuye a mantener un buen ambiente laboral.

3.3.4. Hallazgos en la auditoría de gestión

Hallazgo No. 1 No existe reglamento interno de trabajo ni reglamento de seguridad industrial

Condición: La empresa no dispone de Reglamento interno de trabajo ni reglamento de seguridad industrial, por ende el personal no cuenta con normas disciplinarias para sus labores ni de seguridad para su protección.

Criterio: La empresa debe asegurarse de contar con una reglamentación que le permita accionar bajo condiciones apegadas a la ley lo cual mejora la cultura organizacional y el cumplimiento de normas en beneficio de los trabajadores y de Clorid S.A.

Causa: Desconocimiento por parte de la dirección y caso omiso de lo que exige las autoridades de trabajo.

Efecto: La falta de reglamentación exigida por ley deja desprotegida a la empresa frente a situaciones legales inherentes al personal como de seguridad lo que le complicaría a la empresa en situaciones de conflicto.

Hallazgo No. 2 No existe procesos de selección de personal

Condición: La empresa no dispone del subsistema de selección que permita elegir adecuadamente, lo que ha ocasionado que la empresa no cuente con el personal idóneo ni con las competencias necesarias para desarrollar el cargo.

Criterio: La empresa debe asegurarse para que el personal que ingrese a la misma sea el idóneo y las actividades sean gestionadas de la mejor manera en beneficio de Clorid S.A.

Causa: Desconocimiento de procesos de selección y falta de análisis de dichos procesos.

Efecto: Ingreso de personal no idóneo y con falta de competencias lo que ocasiona una gestión con muchas falencias.

Hallazgo No.3 Insuficiencia de conocimientos sobre gestión del cargo

Condición: La empresa no cuenta con personal capacitado en el desempeño de las funciones inherentes al cargo.

Criterio: El desempeño de actividades en cada cargo exige conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyen a la gestión individual y del equipo.

Causa: Al ser una empresa pequeña no se da la suficiente importancia a los procesos de capacitación y entrenamiento para cada puesto.

Efecto: La gestión de cada funcionario es limitada reduciendo el cumplimiento de resultados lo que impacta en la productividad de la empresa.

Hallazgo No.4 Insuficiente soporte y ordenamiento documental

Condición: La empresa no cuenta con disposiciones que permita el adecuado soporte de la información en proceso y ordenamiento de archivos.

Criterio: La información debe ser soportada adecuadamente en cada proceso y archivada posteriormente de tal manera que tenga trazabilidad, muy importante en procesos de consulta, control interno así como de auditoría.

Causa: Por la falta de controles internos que deberían realizarse periódicamente con el fin de ir evaluando la gestión de la empresa a lo largo del tiempo.

Efecto: Consumo de tiempo excesivo en la búsqueda de documentación. La empresa se encuentra desprotegida frente a futuras evaluaciones por parte de organismos de control externos.

3.4. Fase IV: Comunicación de resultados

3.4.1. Carta de presentación

Cuenca, 20 de Agosto del 2011

Señor

Iván Espinoza

Gerente de Clorid S.A.

Ciudad.-

De mi consideración:

A través del presente, me permito dar a conocer que se ha realizado la auditoría de gestión a la empresa Clorid S.A. examen que tuvo un alcance desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Los resultados de la auditoría son expresados en el informe que se adjunta a continuación.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente

Rubén Ortiz Almeida

Auditor

3.4.2. Informe de auditoría

Empresa Clorid S.A.
Informe de auditoría de gestión

Componentes: Gerencia, Ventas, Producción y Contabilidad

Responsable: Rubén Ortiz Almeida

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha de Inicio: 20 de Mayo del 2011

Fecha de Culminación: 20 de Agosto del 2011.

INDICE DE CONTENIDOS

1. Capítulo I

1.1. Información introductoria

- 1.1.1. Motivo del examen
- 1.1.2. Objetivos del examen
- 1.1.3. Alcance del examen

2. Capítulo II

2.1. Información de la entidad

- 2.1.1. Base legal
- 2.1.2. Estructura orgánica
- 2.1.3. Nivel directivo
- 2.1.4. Nivel de apoyo
- 2.1.5. Funcionarios principales

3. Capítulo III

3.1. Resultados generales de la auditoría

3.2. Conclusiones y recomendaciones

- 3.2.1. Conclusiones
- 3.2.2. Recomendaciones

Capítulo I

1.1. Información Introductoria

1.1.1. Motivo

A través de una auditoría de gestión se pretende realizar una evaluación del control interno y del grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.1.2. Objetivos

- Evaluar el control interno de la empresa.
- Diseñar, analizar e interpretar indicadores de gestión capaces de medir la eficiencia del personal de la empresa Clorid S.A.
- Emitir un informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones, las mismas que permitan tomar los correctivos necesarios a los accionistas de la empresa.

1.1.3. Alcance

El periodo comprendido para la ejecución de esta auditoría de gestión fue desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 en la empresa Clorid S.A.

Capítulo II

2.1. Información de la Entidad

2.1.1. Base Legal

En la ciudad de Cuenca, el día diez y siete de Julio de mil novecientos ochenta y nueve, se incorpora la escritura pública de constitución simultánea de una Compañía Anónima que se denominara "CLORID S.A."

La Compañía se dedicará a la fabricación de equipos productores de cloro y saneamiento de aguas en general.

La escritura pública de constitución de "Clorid S.A." se encuentra aprobada por la Intendencia de Compañías de Cuenca, mediante Resolución número 89-3-1-1-172 de fecha veinte y ocho de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

Queda inscrita bajo el número 180 del Registro Mercantil, juntamente con la resolución número 89-3-1-1-172 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, que aprobó esta escritura con fecha treinta y uno de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

La cámara de la Pequeña Industria del Azuay, certifica: que, la empresa “Clorid S.A.” se encuentra afiliada a esta cámara con el número mil doscientos trece desde el veinte y seis de julio de mil novecientos ochenta y nueve.

Funcionarios principales

Iván Espinoza Fernández	Gerente General
Pablo Fernández Vintimilla	Jefe de Producción
Vinicio Chacho Jurado	Jefe de Ventas
Patricio Falconí Peláez	Contador

2.1.2. Estructura Orgánica

La forma de organización de la empresa Clorid S.A. define niveles o jerarquías, las mismas que establecen obligaciones o responsabilidades para cada empleado.

Dentro del nivel dado en la estructura organizacional se establecen las relaciones entre departamentos para que los canales de comunicación lleguen con mayor fluidez para el desarrollo de las actividades.

2.1.3. Nivel Directivo

La empresa Clorid S. A. cuenta con un nivel directivo que está conformado por los miembros del Directorio, el Presidente, el Gerente, Jefe de Producción, Jefe de Ventas.

2.1.4. Nivel de Apoyo

El nivel de apoyo está conformado por:

- Asistente de Gerencia
- Auxiliar de Monitoreo
- Vendedores
- Operadores
- Obreros

Capítulo III

3.1. Resultados generales de la auditoría

La empresa no cuenta con un reglamento interno de trabajo, tampoco con reglamento de seguridad industrial ni procedimientos o instructivos que permitan una gestión eficiente y eficaz.

Conclusión: Durante el desarrollo del trabajo en el que se fue desarrollando área por área se evidenció la falta de reglamentación tanto para parámetros internos como de leyes y reglamento a externos que la empresa está obligada a cumplir, esto genera demoras en cada proceso, improvisación en el momento de gestionar las actividades de cada área lo que conlleva a una baja eficiencia en el desempeño de la empresa.

Recomendación: Se sugiere que la empresa contrate un técnico o consultora que realice un levantamiento de cada proceso y en base a ello preparar los reglamentos procedimientos e instructivos internos necesarios que permitan optimizar los recursos de la empresa. Además los reglamentos externos requeridos para el cumplimiento de normas legales.

La empresa no dispone de un proceso de selección adecuado que permita escoger tanto el personal administrativo como el de planta, lo que ha ocasionado que la empresa no cuente con el personal idóneo para las actividades a realizar.

Conclusión: Luego del proceso de recopilación de información (encuestas) como de las entrevistas mantenidas con el personal, se ha podido evidenciar que el método como ingresan los obreros o el personal administrativo no es de adecuado no se hace con revisión de varias carpetas, ello conlleva una serie de problemas como ineficiencia en el trabajo, inseguridad de los empleados y desmotivación general del personal.

Recomendación: La empresa debe tener un proceso de selección de personal para que los funcionarios, responsables de cada departamento y empleados en general deban cumplir y hacer cumplir con las disposiciones de la empresa, es necesario que se establezca dentro del reglamento interno los requisitos para una adecuada elección, acompañado de normativa interna como soporte detallado.

El personal de la empresa no cuenta con el conocimiento necesario respecto al perfil y actividades del cargo que debe desempeñar lo que ocasiona un confusión en las actividades que debe cumplir.

Conclusión: La información obtenida respecto al hallazgo encontrado es contundente, al señalar que el personal que debe desempeñar un cargo no conoce que actividades debe cumplir, además no existe descripciones de cargos, únicamente en el momento de la contratación se imparte algunas recomendaciones respecto a las actividades sin ninguna planificación.

Recomendación: Es necesario que se prepare un manual de funciones que incluya todos los cargos de tal manera que en el momento de realizar una nueva contratación se lo haga un proceso de inducción que arranque con la entrega del perfil del cargo y con la explicación detallada del mismo de tal manera que cada funcionario sepa exactamente las actividades de las que es responsable.

La empresa no cuenta con un ordenamiento documental adecuado que permita tener disponibilidad inmediata de información, además la misma en un alto porcentaje no tiene el soporte de autorización respectivo

Conclusión: La documentación generada de la empresa se la tiene completamente desordenada, se encuentra apilada en un altillo del área física de la misma, sin que ningún funcionario se haga responsable del archivo, además la mayoría de los funcionarios en sus puestos de trabajo tampoco tienen la documentación de forma ordenada y disponible. La documentación en su gran mayoría no cuenta con la autorización de los niveles jerárquicos superiores

Recomendación: Nombrarse a uno de los funcionarios como responsable del manejo de archivo general de la empresa, además fijar un espacio físico adecuado que garantice el cuidado y seguridad de la documentación general de la misma. Es importante implementar el control continuo por parte de los Jefes departamentales para que los documentos tengan el soporte de firmas necesarios para su procesamiento.

3.2 Conclusiones y recomendaciones

Luego de culminar con la auditoría de gestión en la empresa Clorid S.A. se han establecido las siguientes conclusiones y recomendaciones.

3.2.1 Conclusiones:

- La empresa no exige formalidad para el manejo de documentos y el control de los procesos. Consecuencia de lo señalado se genera en gran porcentaje documentos sin el respaldo requerido y muy poco orden en el manejo de documentación.
- El proceso de selección e inducción se lo lleva a cabo de una forma muy básica lo cual no asegura el enrolamiento de personal con competencias afines a los cargos.
- No existe un plan de capacitación para el personal, lo que genera un desempeño bajo en las funciones que realiza cada persona y produce desmotivación entre los funcionarios.
- No existe una planificación adecuada en los diferentes departamentos lo que da como resultado una gestión empresarial poco efectiva, sin metas claras y objetivos que deberían cumplirse.
- Existe muy poco control y seguimiento de los procesos de cada departamento lo que origina que se presenten errores que inciden en mayor gasto de tiempo y otros en el no cumplimiento de normas legales.
- Se detectó que no existe una visión de futuro por parte de Gerencia para la empresa Clorid S.A. muchos de los planes se improvisa sin perseguir objetivos claros

3.2.2 Recomendaciones:

- Debe generarse reglamentos, procedimientos e instructivos para los procesos con los que la empresa gestiona.
- Clorid S.A. debe realizar un levantamiento de todos los procesos y realizar un seguimiento continuo para crear una cultura organizacional de orden y cumplimiento de normas
- Debe realizarse un plan de capacitación personalizado que refuerce el entrenamiento en cada puesto de trabajo.
- La Gerencia debe exigir que cada departamento presente un plan con metas y objetivos que ayuden a direccionar la gestión de las áreas y por tanto de la empresa. Periódicamente debe realizar una evaluación de cumplimiento.
- Es recomendable que se contrate una persona que aparte de cumplir otras actividades, realice un seguimiento y control de cumplimiento de normas,

procedimientos y reglamentos con el fin de liberar de esta actividad a la gerencia para que se concentre en campos estratégicos.

- La Gerencia debería contratar la asesoría para realizar una planeación estratégica incluyendo Misión Visión Objetivos, etc. que le permita mejorar su nivel de eficiencia y direccionar la gestión de la empresa para los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

Witt V. / Reiff F. 1993. *Organización Panamericana de la Salud*. Washington

Chang Campos C./ Real J. 2006. *Manual de Vigilancia del Agua*. Ministerio de Salud Pública Subsecretaria Regional de Salud Costa Insular

Daniel Cestau Liz (Abril de 2003) *Cómo desarrollar un Plan Estratégico en su Empresa* Disponible: <http://www.masterdisseny.com/master-net/empresa/0006.php3> [Consulta 02-05-2011]

González Peralo R. *Marco Teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión*

Pérez A. Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/concepto-de-control-de-gestion.html> [Consulta 03-05-2011]

Disponible en: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-empresarial.html> [Consulta 05-05-2011]

Caldera Mejía R. *Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría*. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm> [Consulta 08-05-2011]

Bell Batista Y. 2011. *Guía Metodológica para las Auditorías de Gestión para las empresas de servicios*

Contraloría General del Estado. (2009). *Manual de Auditoría de Gestión*.

Mckinsey, J. O. (1935). *Auditoría Administrativa*. En el seno de la American Economic Association

Terry, G. R. (1953). *Principios de Administración*.

Leonard, W. P. (1962). *La Auditoría Administrativa*

Fernández Arena, J.A. (1966). *La Auditoría Administrativa*.

Alonso Cepeda, G. (1996). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Editorial McGraw Hill.

Manual de Auditoría Gubernamental (1998). Perú

Ministerio de Finanzas y Precios. (1998). *Decreto Ley No. 159*.

Suarez Revollar, C. (1999). *Metodología de la Auditoría de Gestión*

Decreto de la Corte de Cuenta del Salvador. (2002). *Manual de Auditoría Gubernamental*.

Lozano A. (2005). *Auditoría III Guía Didáctica*. Loja-Ecuador: UTPL

González Peralo, R. (2007). *Auditoría y Control Interno*

Cubero Abril, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca-Ecuador: Ilustre Municipio de Cuenca

Egúsquiza Pereda C. y Egúsquiza Pereda O.

Disponible:<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm> [Consulta 11-05-2011]

Cisneros G. (2004). *Auditoría I Guía Didáctica*. Loja-Ecuador: UTPL

ANEXOS

Empresa
Auditoría de Gestión
Cuestionario de control interno

.....
 Del 01 de enero deal 31 de diciembre de
Fecha de inicio:Fecha de término:

No.	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		Si	No	N/A			
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
TOTAL							

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Empresa
Auditoría de gestión
Matriz de ponderación

.....
 Del 01 de enero deal 31 de diciembre de
Fecha de inicio: Fecha de término:

1. VALORACION

Ponderación Total (PT):

Calificación Total (CT):

Calificación Porcentual (CP):

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

2. DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Niveles de Riesgo	Resultado
15-50%	BAJO	ALTO	
51-75%	MODERADO	MODERADO	
76-95%	ALTO	BAJO	

GRÁFICO:

COMENTARIO:

Empresa
Programa de trabajo
Tipo de examen: Auditoría de Gestión
Del 1 de enero al 31 de diciembre de

DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA
Objetivos		
Procedimientos Generales		
Procedimientos específicos		

Elaborado por:
Fecha:

Revisado por:
Fecha:

Empresa `.....
Determinación de indicadores de gestión
Objetivo N°
Ficha técnica N°

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN BRECHA
			Porcentaje (%)	Anual			$\text{indice} = \frac{\text{indicador}}{\text{estándar}} \times 100\%$

EMPRESA CLORID S.A.



Nave donde funciona la empresa Clorid



Gerencia



Contabilidad



Ventas



Producción



Auditor en funciones