



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TITULO LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Auditoría de Gestión a los procesos de Comercialización de la Empresa
Sajador, ubicada en la ciudad de Quito**

TRABAJO DE TITULACION

AUTORA: Yánez Del Castillo, Carmen Patricia

DIRECTOR: Sempértegui Álvarez, Edgar Vinicio

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2019



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2019

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister.

Sempértegui Álvarez, Edgar Vinicio

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: Auditoría de Gestión a los procesos de Comercialización de la Empresa Sajador, ubicada en la ciudad de Quito, realizado por Carmen Patricia Yáñez Del Castillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2019

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Carmen Patricia Yáñez Del Castillo declaro ser autor (a) del presente trabajo de titulación: Auditoría de Gestión a los procesos de Comercialización de la Empresa Sajador, ubicada en la ciudad de Quito, de la Titulación de título licenciada contabilidad y auditoría, siendo Edgar Sempertegui director (a) del presente trabajo; 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. 88 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 o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.

Autora Carmen Patricia Yáñez Del Castillo

Cédula 171350558

DEDICATORIA

A mi esposo, por el apoyo incondicional durante toda la carrera.

A Camila, Julián y Benjamín mis hijos amados que con sus sonrisas me acompañaron.

A mis padres, que con su amor me enseñaron desde mis primeros pasos encaminados a siempre progresar.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las oportunidades que me ha dado para realizar mis estudios.

A mi esposo por ser mi compañero y apoyo incondicional y a mis hijos que son mi inspiración.

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I	5
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	5
1.1. Descripción de la empresa: reseña histórica de la empresa Sajador S.A.....	6
1.1.1. <i>Tipo de empresa</i>	6
1.1.2. <i>Ubicación</i>	7
1.1.3. <i>Organigrama estructural y funcional</i>	7
1.1.4. <i>Departamentos</i>	10
1.2. Base Legal.....	15
1.2.1. <i>Leyes que debe cumplir</i>	15
1.2.2. <i>Disposiciones Legales</i>	19
1.2.3. <i>Estatutos</i>	19
1.2.4. <i>Manuales de funciones</i>	19
1.3. Plan estratégico de Sajador S.A.	19
1.3.1. <i>Misión</i>	19
1.3.2. <i>Visión</i>	20
1.3.3. <i>Valores</i>	20
1.3.4. <i>Principios</i>	20
1.3.5. <i>Objetivos</i>	21
1.3.6. <i>FODA</i>	22
CAPÍTULO II.....	23
2.1. Antecedentes.	24
2.1.2. <i>Control de gestión</i>	36
2.1.3. <i>Elementos de gestión</i>	37
2.1.4. <i>Planeación Estratégica</i>	39

2.2. Auditoria de gestión base conceptual	42
2.2.1. Definición	42
2.2.2. Propósitos de la auditoría de gestión	46
2.2.3. Objetivos	47
2.2.4. Alcance	48
2.2.5. Enfoque	50
2.2.6. Riesgos de auditoría de gestión	51
2.3. Proceso de la auditoría de gestión	56
2.3.1. Fase 1: Conocimiento preliminar	56
2.3.2. Fase 2: La Planeación	61
2.3.3. Fase 3: Ejecución	62
2.3.4. Fase 4: Comunicación de Resultados	66
2.3.5. Fase 5: Seguimiento	69
2.4. Indicadores para la auditoría de gestión	69
2.4.1. Definición	69
2.4.2. Objetivos	73
2.4.3. Características de los indicadores	73
2.4.4. Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización	74
2.4.5. Clasificación de los indicadores de gestión	74
2.5. Herramientas para la auditoría de gestión	77
2.5.1. Técnicas de Auditoría	77
2.5.2. Marcas de Auditoría	81
2.5.3. Papeles de trabajo	81
CAPITULO III	88
APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORÍA DE GESTIÓN	88

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es brindar un análisis de una manera integral del departamento de comercialización de la empresa "SAJADOR S.A", para obtener eficacia y efectividad en los procesos que intervienen en dichos departamentos.

En la primera parte de este trabajo se puede observar los antecedentes de la empresa "SAJADOR S.A" incluyéndose la base legal, así como las leyes y disposiciones que debe cumplir y el plan estratégico que contiene misión, visión, valores, principios y objetivos y por último el análisis FODA donde se explica tanto el análisis interno como externo.

En la segunda parte contiene el marco teórico de la investigación donde explica el control y elementos de gestión, así como la planificación estratégica, dentro de la base conceptual se indica los propósitos, objetivos, alcance, enfoque y riesgos de la auditoría de gestión; se explica al detalle el proceso de auditoría de gestión, los indicadores y las herramientas para la auditoría de gestión.

La aplicación práctica de la auditoría de gestión se encuentra en la tercera parte de este trabajo donde se incluye la práctica del análisis visto en la segunda parte además de conclusiones y recomendaciones de beneficio para la empresa.

PALABRAS CLAVES: marco teórico, control y elementos de gestión, planificación estratégica, proceso de auditoría de gestión, aplicación práctica

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the integral process of the Sales and Distribution departments of “SAJADOR S.A.” to reach efficiency and effectiveness. This paper is divided into three sections.

First, the background of the company including the legal base, laws, and dispositions that must be met; the strategic plan containing mission, vision, principles, and objectives; and, the FODA Analysis explaining the internal and external analysis.

Second, it acknowledges the investigation’s theoretical framework to explain the control and management elements as well as the strategic planning, the purposes, objectives, focus, risks of the management audit; details about the management audits, indicators and tools for the audit.

Finally, a practical application of the management audit that includes the practical analysis seen in the second part, along with the conclusions and recommendations for the benefit of the company.

KEY WORDS: strategic plan, management elements, strategic planning, management audit, practical application

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo ejecutar una auditoría de gestión a la empresa SAJADOR S.A, permitiendo de esta manera poner en práctica los conocimientos adquiridos, así como aplicar el análisis al área de comercialización de dicha empresa , realizar una evaluación a la eficiencia, eficacia, de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales, la eficiencia como organización en relación a sus objetivos y metas, con el propósito de emitir un informe sobre la situación de ésta área y la actuación de la dirección.

El presente proyecto de tesis tiene contiene tres capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo 1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, se encuentra la descripción de Sajador, empresa en estudio, detallando el tipo de empresa, así como su organigrama estructural y funcional, incluyendo la descripción de los departamentos. Se menciona las leyes y disposiciones legales que rigen a la empresa. Se menciona la misión, visión, valores, principios y objetivos, siendo esto el plan estratégico de Sajador, terminando con el análisis externo e interno.

En el capítulo 2 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN, hace referencia al marco teórico necesario para la ejecución del trabajo de auditoría, es decir, los conocimientos y las bases necesarias para poder llevar a cabo el desarrollo práctico, se evidencia los aspectos teóricos relacionados a la materia de auditoría y procesos administrativos, en este capítulo se encuentra el soporte teórico de dicho proyecto, ya que contiene los procesos técnicos y operativos de una auditoría de gestión.

En el capítulo 3 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, contiene la aplicación del marco teórico de la auditoría de gestión, se indica la planificación preliminar, el control interno, se muestra la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría aplicados en los papeles de trabajo, mismo que se han cumplido bajo la especificación de la norma , incluye los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la auditoría a los procesos administrativos, abarca las conclusiones y recomendaciones, los resultados que serán compartidos con los directivos y los colaboradores en un informe.

Este estudio tiene una gran importancia en la empresa Sajador ya que le permite tener un conocimiento tanto cualitativo como cuantitativo del área de comercialización y a través de ellos mantenerse en el mismo plan de trabajo o aplicar los correctivos recomendados.

Después de realizar una evaluación de la documentación entregados, así como de la aplicación de indicadores de gestión, el análisis del control interno y seguir paso a paso las fases de la auditoría, se pudo evidenciar los hallazgos los mismos que se plasmaron bajo los atributos, condición, criterio, causa, efecto y conclusión dando como resultado las conclusiones y recomendaciones.

El alcance de esta auditoría, se iniciará el examen de Auditoría de Gestión del área de comercialización. Esta evaluación cubrirá las operaciones realizadas en las áreas durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 y buscará determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la utilización de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.

Durante el examen a la empresa Sajador en el área de comercialización, el limitante encontrado fue la falta de políticas, manuales de procedimientos e indicadores. Se obtuvo la disposición de los colaboradores y directivos lo que favoreció el avance del mencionado examen.

Las técnicas utilizadas son, técnicas de verificación: ocular, comparación, observación, rastreo; técnicas de verificación verbal: indagación; técnicas de verificación escrita: análisis, confirmación con terceros; técnicas de verificación física: inspección.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa: reseña histórica de la empresa Sajador S.A

La compañía SAJADOR S.A, nace jurídicamente el 11 de julio de 2001 en la ciudad de Quito Distrito Metropolitano con un Capital Social de \$3.000 (tres mil dólares americanos). Se constituyó mediante escritura pública, como una Sociedad Anónima como compañía ecuatoriana, el objetivo principal es la importación, comercialización y venta de productos textiles. Se mantiene una relación exclusiva con el único proveedor de productos textiles, la compañía TOPTEx S.A de Colombia.

Sajador S.A. no forma parte de ningún Grupo Multinacional, pues la relación de esta empresa con su único proveedor, la compañía TOPTEx S.A. es netamente comercial, siendo Sajador S.A. distribuidor exclusivo de las telas que comercializa TOPTEx S.A. en Ecuador.

Desde el año 2002 se empezó importando productos mediante venta directa a clientes ecuatorianos dedicados a la confección, entre ellos talleres, fábricas y otros, el procedimiento para la comercialización es mediante una fuerza de ventas conformada por vendedores externos que prestan sus servicios como comisionistas, por medio de ellos se realizan los pedidos, los mismos que son enviados para una sola importación, SAJADOR S.A recibe la importación, factura y entrega la mercadería a los clientes.

Se concede crédito a los clientes luego de un análisis y el cobro se realiza al vencimiento.

Sajador S.A ha crecido y cambiado sus estrategias, además el proveedor considera que nuestra operación es importante por lo que ha surtido a tiempo del producto solicitado.

1.1.1. Tipo de empresa.

Sajador S.A. es una empresa comercial ya que su actividad está encaminada a la compra-venta de productos elaborados, pequeña su número de trabajadores no supera a 50 empleados y sus ingresos son reducidos, conformada por capital que pertenece a personas particulares formando parte del grupo de empresas privadas del país. Está constituida por accionistas, y su responsabilidad es limitada y solidaria y forman parte de la junta directiva y pueden ser representantes legales de la misma, llamándose Sociedad Anónima.

1.1.2. *Ubicación.*

Actualmente Sajador S.A se encuentra ubicada en: Panamericana km. Parkenor bodega #81.

1.1.3. *Organigrama estructural y funcional.*

Representación gráfica que comprende la distribución de las funciones, puestos, áreas y relaciones de la empresa.

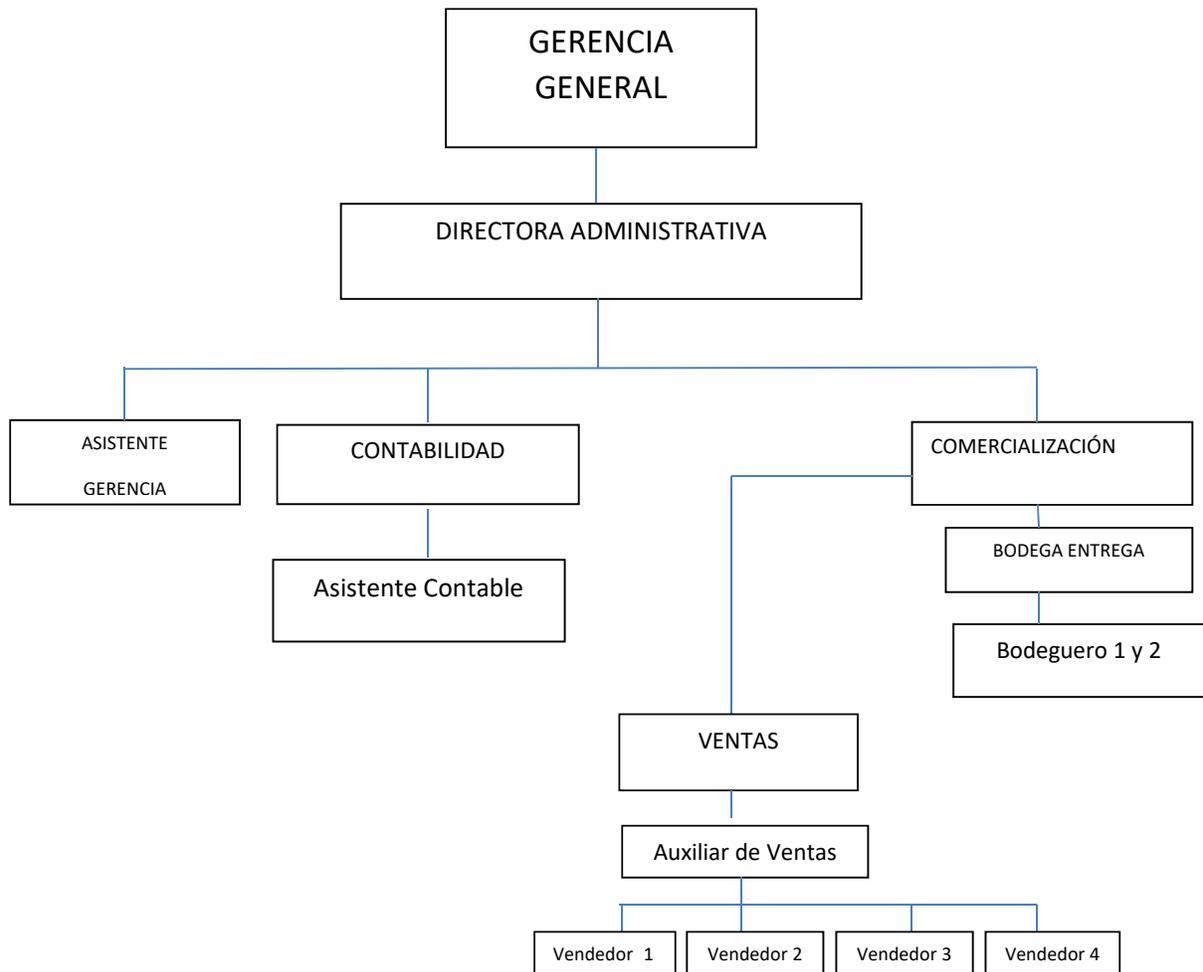


Figura 1. Organigrama funcional
 Fuente: Empresa Sajador S.A.
 Elaborado por: Patricia Yáñez

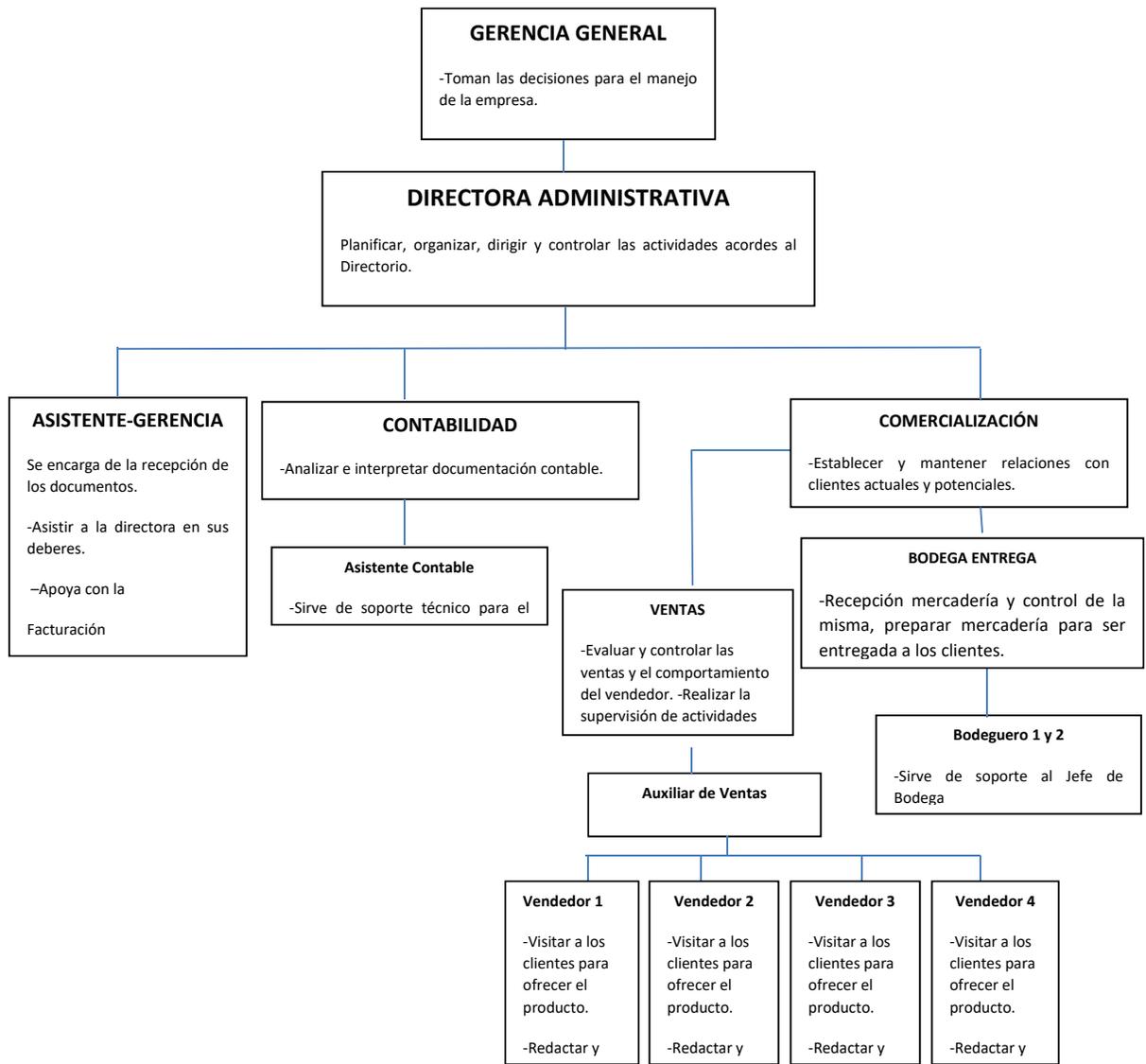


Figura 2. Organigrama estructural
 Fuente: Empresa Sajador S.A.
 Elabora por: Patricia Yáñez

1.1.4. Departamentos.

1.1.4.1. Descripción de los departamentos del organigrama actual:

- **Directorio.** - El directorio está conformado por el Señor Manuel Giraldo Rubio y el Sr. José Luis Rivadeneira, son quienes toman todas las decisiones conjuntamente en el manejo de la compañía, su destino y todo lo referente a la misma en los temas legales. Los accionistas tienen el 50% cada uno.
- **Directora Administrativa.** - Los directores han entregado un poder general a la señora Paola Montoya para ser la representante legal y ejecute las instrucciones del directorio y de acuerdo a las atribuciones que le da el poder, así como al estatuto de la compañía, para que se cumpla con el objetivo para el cual fue creada.
- **Asistente-Directora Administrativa.** - Se ha contratado una persona para que colabore en todo lo referente a la administración de la empresa y se encargue de la recepción de documentos y llamadas telefónicas de clientes, así como el archivo y asistencia a la directora administrativa en sus deberes, además colabora con la elaboración y archivo de las facturas.
- **Contabilidad.** - Se ha contratado a un contador externo para que realice todos los temas referentes a la contabilidad y obligaciones tributarias, este contador visita la oficina una vez por semana y registra los pagos y documentos necesarios para el respaldo de los libros contables.
- **Ventas.** - Los vendedores son contratados externamente, quienes realizan visitas a clientes y se encargan de la venta y el cobro de las mismas. Realizan los pedidos y los entregan en la oficina diariamente y también lo efectúan por fax, para su proceso e importación correspondiente. Se establecen metas de mercado que deben ser cumplidas por el personal. En base a éstas se realizan visitas continuas a los clientes para presentar y ofrecer el producto, estos requerimientos se reflejan en un análisis de reporte de visitas para determinar problemas surgidos.
- **Auxiliar de Ventas.** - Asiste en todo lo competente de las ventas al jefe de ventas y es un filtro entre los vendedores y el jefe de ventas.

- **Bodega.** - Se ha contratado un Jefe de Bodega quien se encarga del manejo del inventario y 2 bodegueros los mismos que cumplirán con los trabajos de mensajería, depósitos, cobros y otros trámites inherentes al negocio, maneja además una bodega de devoluciones las mismas que se revenden como telas de segunda con descuento, se encargan del despacho y entrega de mercadería.

*** Después de realizar un análisis previo sobre el desempeño del actual departamento de ventas se determinaron las siguientes debilidades:**

- Presenta una falta de planificación en el proceso, esto se produce debido a que la empresa no cuenta con un adecuado plan estratégico que permita visualizar de forma clara los objetivos, metas planteadas con el fin de determinar el grado de cumplimiento.
- No existe un manual de funciones de acuerdo al perfil profesional, donde se especifique las responsabilidades de cada empleado dentro del área administrativa-financiera, comercialización y producción, que permita controlar y desarrollar eficientemente las responsabilidades asignadas a cada empleado.
- Los vendedores entregan sus pedidos entre las 13:00 y 15:00 horas de la tarde, que ha sido tomado a criterio de los vendedores, lo que no se encuentra en ningún oficio o instructivo que defina un horario para el ingreso de dichas órdenes, lo que origina una demora en el trabajo e insatisfacción de clientes.
- Los vendedores no tienen una planificación en cuanto a los horarios y rutas de visitas a los clientes, que permita distribuir el tiempo de los mismos efectivamente lo que genera retrasos en el proceso de comercialización, generando pérdidas para la empresa.

*** Después del análisis previo las debilidades encontradas en el departamento de bodega son:**

- No existe el personal adecuado que conozca su responsabilidad de mantener el respaldo físico automatizado donde refleje la información procesada de los inventarios (stocks mínimos y máximos), dando opción a robos, pérdidas,

información no confiable, provocando así un retraso en el despacho, factura e insatisfacción del personal y clientes.

- No existe una comunicación permanente entre el departamento de ventas y el de bodega, que permita entregar el producto con calidad, precio y tiempo adecuado, debido a que se realiza la venta sin tener conocimiento del stock de la mercadería, provocando así un retraso en el despacho, factura e insatisfacción del personal y clientes.

1.1.4.2. Descripción de los procesos de las áreas.

- **Importaciones**

El Proceso de Importaciones inicia con el requerimiento de mercadería por parte de los clientes o por la necesidad de stock de determinados productos. Luego de ello se pone en contacto con el único proveedor de Sajador la empresa Toptex S.A. se solicita información en forma de catálogos que indiquen características de la mercadería. Se analiza esta información. Dependiendo de las telas que se van a adquirir, se solicitan muestras para probar la calidad de las mismas.

Se envía una Orden de Pedido al proveedor solicitándole además una pro forma mediante una carta con requerimientos específicos. Esta pro forma es receptada vía email, analizada y aprobada una vez que se ha realizado la negociación de pago con el proveedor que generalmente consiste en pagos anticipados mediante transferencias bancarias.

Se envían las instrucciones de embarque al proveedor las cuales deben regresar con las firmas de éste para que la mercadería sea embarcada correctamente.

El agente de aduanas embarca la mercadería al ser desaduanada, por lo que comunica al importador detalles de transporte, custodia, hora de salida de aduana, hora de llegada a la bodega, y otros.

Se verifica que la mercadería esté completa, se emite verificación del seguro y se ingresa la mercadería a bodegas de la empresa y al sistema.

- **Compras**

Se mantiene como proveedor a una sola empresa TOPTEX S.A. y se realizan los siguientes pasos:

1. Se envían pedidos a Toptex de acuerdo a las necesidades mensuales que se tienen por los pedidos de los clientes.

2. Toptex nos comunica el tiempo de entrega y además nos da el tiempo en que llegaran los documentos de respaldo para el trámite de aduana.
3. Vía terrestre llegan los productos a la aduana y se realiza el trámite para nacionalizar la carga.

- **Venta y distribución**

Constituye la parte medular de Sajador S.A., la unidad de comercialización. La persona que está a cargo del departamento debe cumplir con el perfil requerido para planificar, organizar, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas con la gestión de comercialización del producto.

Este departamento es el encargado de desarrollar una imagen corporativa que a través de un adecuado plan de mercado contribuya a captar clientes potenciales y determinar los posibles canales de distribución.

A través de mantener una continua línea de comunicación con los clientes y en base a sus necesidades se establezcan objetivos, metas de mercado con el fin de cumplir lo planeado y presupuestado.

Se debe llevar un control de precios, descuentos, stock de los productos para coordinar las actividades realizadas con los vendedores con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Este es el proceso que Sajador sigue para la venta y distribución de sus productos:

1. La fuerza de venta visita a los potenciales clientes.
2. Reciben los pedidos de los clientes y estos llevan estos documentos a la oficina central.
3. Se procesa el pedido, se aprueba en gerencia los cupos y el pedido.
4. Se reúnen los pedidos hasta que se obtiene la cantidad para un contenedor y se envía el pedido a nuestro proveedor en Colombia.
5. El proveedor en Colombia nos envía el recibido y nos comunica el tiempo de recepción del producto.
6. De 45 a 60 días la tela está confeccionada y es enviada a Sajador vía terrestre.
7. Se desaduaniza el contenedor y se lleva a una bodega de tránsito en la que se clasifica y se envía a los clientes de acuerdo a los pedidos realizados.
8. El cliente recibe la tela y la factura correspondiente y este a su vez tiene un crédito de 60,90 y 150 días dependiendo del cupo y del cliente.

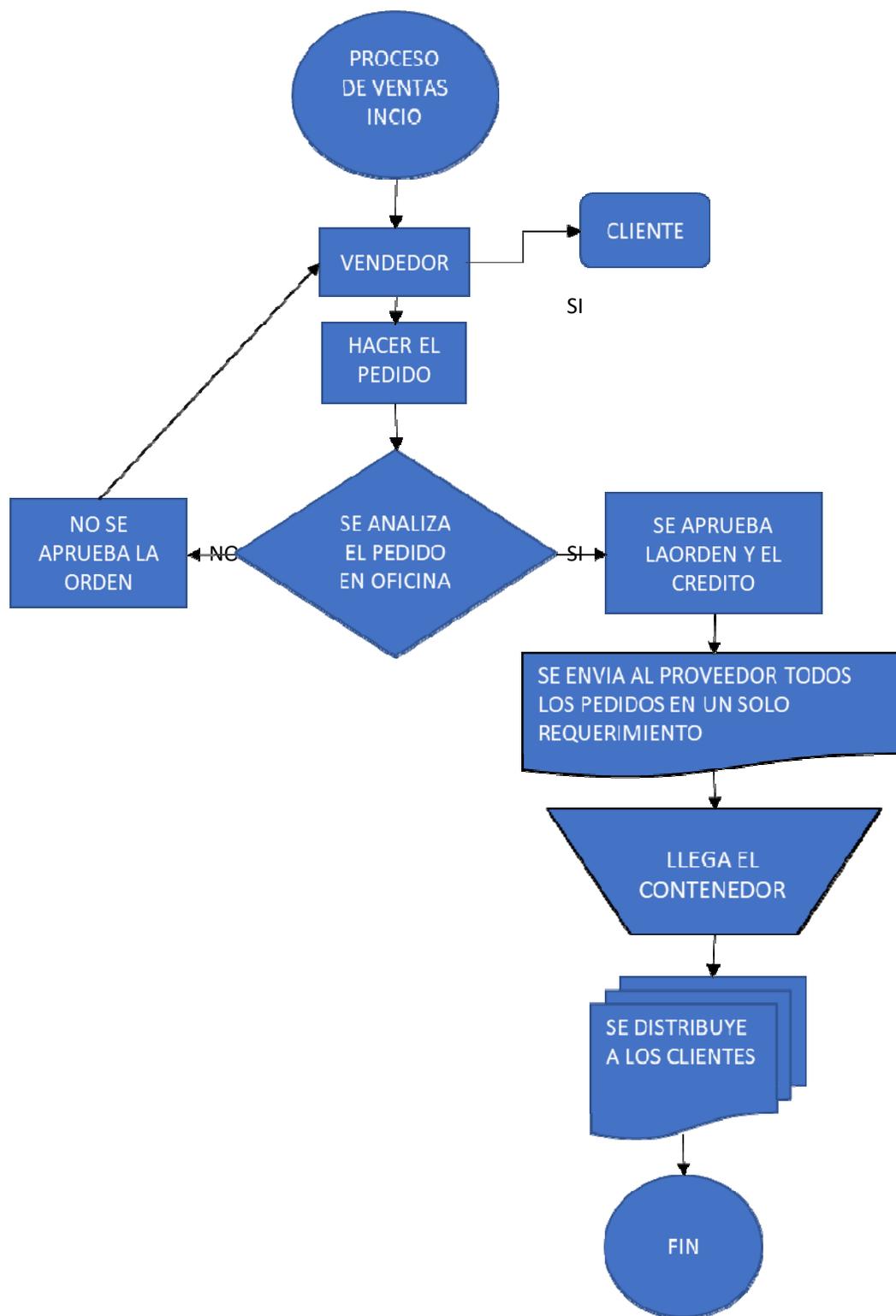


Figura No.3. Flujograma de compras-ventas y distribución
 Fuente: Empresa Sajador S.A.
 Elaborado por: Patricia Yáñez

- **Entrega**

Dentro del departamento de comercialización representa un área muy importante puesto que se mantiene una comunicación con el área de Bodega para contar con el producto solicitado por los clientes y proceder a empacarlo, guardarlo y enviar la orden de facturación para despachar el producto.

- **Facturación**

Vía fax los vendedores envían los pedidos al área de facturación, éste los confirmará. Realiza las notas de crédito y la facturación del producto para que sea enviado a despacho y se proceda a entregar el mismo.

1.2. Base Legal.

La empresa, al ser un ente económico constituido legalmente, depende en gran medida de la legislación vigente en nuestro país y de los órganos que ejercen control sobre sus actividades.

La Base Legal con la que cuenta y es administrada la empresa Sajador S.A. es la siguiente:

1.2.1. Leyes que debe cumplir.

- **Ley Orgánica de la Contraloría del Estado**

Tiene por objeto establecer y mantener bajo la dirección de la Contraloría del Estado, el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado para regular su funcionamiento, examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de objetivos y la adecuada utilización, administración y custodia de los recursos.

Las disposiciones de esta ley son aplicables a las entidades públicas, sin embargo, sirven para las entidades privadas como marco de referencias para tener una visión sobre el trabajo que debe realizarse sobre la Auditoría de Gestión a la empresa Sajador S.A.

- **Ley de Régimen Tributario Interno**

Esta Ley regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como las situaciones que se deriven o se relacione con ellos. (*Código Tributario, Pág. 1*)

Por medio de esta ley la empresa Sajador S.A., conoce y determina las obligaciones que posee, en base a los ingresos que obtiene de sus actividades laborales industriales. Toma en consideración todas las disposiciones previstas en esta ley con el fin de mantener un adecuado vínculo entre el Estado o entidades acreedoras de tributos.

Los Impuestos a los que están sujetos los entes económicos en el país son, entre otros:

- **Impuesto a la Renta.** - grava a los ingresos contemplados en la Ley, percibidos por las personas naturales y jurídicas.

- **Impuesto al Valor Agregado.** - grava el valor de transferencia de dominio o importación de bienes muebles de materia corporal en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados.

- **Impuestos al Comercio Exterior.** - gravan las importaciones que se realizan.

La LRTI codifica las obligaciones y derechos de los sujetos económicos y el Estado Ecuatoriano frente a la recaudación y gasto de los impuestos nacionales (impuesto a la renta, impuesto al consumo, impuestos específicos, impuestos a los activos, impuestos al comercio exterior), la distribución de estos fondos se da a través de la estructura del Presupuesto General del Estado priorizando las necesidades más importantes del país.

La administración Tributaria del país está a cargo del Servicio de Rentas Internas y de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, institución que recauda derechos arancelarios e impuestos nacionales a las importaciones.

Los Gobiernos Seccionales además de la recaudación de impuestos, pueden imponer tasas y contribuciones que colaboren al desarrollo del sector.

Sajador S.A aplica esta Ley pues rige constantemente sus operaciones tanto de importación como de venta pues tiene la obligación de realizar los pagos, captar e incluso retener el Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado que causa la mercadería que comercializa.

- **Ley Orgánica de Aduanas**

La Ley Orgánica de Aduanas determina en su codificación las obligaciones que los sujetos a los Impuestos y Tributos Aduaneros deben cumplir a lo largo de su actividad económica. Esta Ley provee un marco legal que permite conocer las normas fundamentales, las características de la Obligación Tributaria, las Exenciones, la

Normativa aplicable a las Operaciones Aduaneras y sobre todo, los mecanismos idóneos para el tránsito de mercadería desde y hacia el exterior.

Sajador S.A. está sujeta a la aplicación de esta Ley pues, por la actividad de importación que realiza es preciso que cumpla todo lo estipulado en la LOA para que sus actividades se desarrollen dentro del orden legal.

- **Código de Trabajo**

El Estado reconoce y garantiza la libertad de trabajo, señala que el trabajo es un derecho y un deber social.

El Código de Trabajo regula el trabajo, las situaciones jurídicas que este genere. Los derechos y obligaciones establecidos serán regulados por las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, contratos colectivos, contrato individual.

Todos los trabajadores de la empresa Sajador S.A. están sujetos al fiel cumplimiento de las disposiciones en el reglamento establecido del código de Trabajo.

Los empleados serán contratados con igual remuneración según las funciones que realicen, para lo cual se tomará en cuenta los estudios, experiencia, referencias, entre otras. La evaluación sobre el desempeño del personal se realizará anualmente, donde se analizará la capacidad, rendimiento y conducta del empleado en cada una de sus labores.

Dentro del reglamento se determina los derechos, obligaciones y prohibiciones que posee los empleados, mismos que son los siguientes: se garantiza estabilidad laboral, el empleado recibirá los instrumentos necesarios para realizar su trabajo, se cancelará sueldos en forma quincenal, gozarán de vacaciones como establece la ley, todos los empleados deberán estar afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; asistir cumplidamente a su trabajo, cumplir con plazos previstos de las tareas asignadas, sujetarse a medidas de prevención, riesgos, seguridad e higiene entre otros.

En Sajador S.A., es importante tomar en cuenta el Código de Trabajo pues éste rige y debe ser respetado por los empleadores y los trabajadores tanto en los beneficios a los que estos últimos tienen derecho como a las demás obligaciones de las dos partes.

1.2.1.1. Organismos de Control.

- **Superintendencia de Compañías**

La Superintendencia de Compañías controla y fortalece la actividad societaria ecuatoriana con el fin de promover la creación y el desarrollo de asociaciones de comercio.

Este organismo de control, ha permitido a la empresa Sajador, obtener su razón social, determinar su domicilio principal dentro del territorio nacional, integrar el capital suscrito mínimo, determinar el valor nominal de cada acción, con el fin de que se encuentre legalmente constituida y logre el cumplimiento de sus obligaciones.

- **Servicio de Rentas Internas**

El Servicio de Rentas Internas constituye un organismo de control cuyo objetivo es “optimizar la recaudación de tributos del país, proveyendo un servicio de calidad al contribuyente y aplicando la Ley Normativa Tributaria con objetividad e imparcialidad, garantizando el más alto grado de confianza de los contribuyentes y facilitando el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias” www.sri.gov.ec

La empresa Sajador realiza sus declaraciones oportunamente de los impuestos correspondientes según las fechas correspondientes tanto del impuesto al valor agregado, impuesto a la renta, las retenciones efectuadas, anexos transaccionales, entre otros. Con el fin de no caer en mora y poder contribuir para que los ingresos tributarios se conviertan en la principal fuente de financiamiento para el desarrollo sustentable del país.

- **Ministerio de Trabajo**

El Ministerio de Trabajo ejerce la rectoría y normalización de los sectores de trabajo por medio de la implementación de políticas activas de empleo tendientes al desarrollo de los recursos humanos regulando las relaciones laborales y la participación de los diferentes actores sociales para disminuir los índices de desempleo y subempleo, mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos ecuatorianos.

Para la empresa Sajador el Ministerio de Trabajo constituye un órgano rector y regulador de las relaciones laborales existentes entre empleador y trabajador, constituyendo entre sus principales actividades la aprobación del reglamento interno de trabajo, horario de

trabajo, registro de directivas de la organización; con el fin de dirigir, orientar, administrar y armonizar las relaciones de trabajo a través del diálogo y concertación social.

- **Instituto de Seguridad Social**

El Instituto de Seguridad Social es una entidad cuyo objetivo es la protección de la población urbana y rural que mantiene o no una dependencia laboral contra enfermedades, riesgos de trabajo, maternidad, discapacidad, muerte, cesantía.

Este organismo de control establece que la Empresa Sajador afilie a sus empleados a través de aportes personal y patronal obligatorios con el objetivo de que estos se destinen para financiar la seguridad social del empleado, es decir cuenta con un seguro de salud, maternidad, jubilación entre otros.

1.2.2. Disposiciones Legales.

La empresa está elaborando las disposiciones legales.

1.2.3. Estatutos.

Sajador no tiene estatutos.

1.2.4. Manuales de funciones.

La empresa no cuenta con manuales de funciones, todas las funciones de los diferentes puestos las realizan bajo la experiencia y los requerimientos.

1.3. Plan estratégico de Sajador S.A.

1.3.1. Misión.

Sajador es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos textiles de alta calidad para el mercado ecuatoriano. A través de capital humano calificado y comprometido con los valores éticos de la empresa, los cuales se basan en confianza, motivación, compromiso con el recurso humano, sustentabilidad, rentabilidad y desarrollo constante de la empresa.

1.3.2. Visión.

Ser la empresa en la industria textil de mayor rentabilidad en Ecuador, buscando posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.

Con el objetivo de satisfacer adecuadamente a nuestros clientes cumplir en tiempo y forma con nuestros compromisos creando un clima de verdadera fraternidad.

1.3.3. Valores.

Los principales valores dentro de los cuales se va a desarrollar SAJADOR S.A. son:

1.3.3.1. Valores éticos.

- Ser responsable del bienestar de nuestros empleados y trabajadores.
- Respetar la dignidad de las personas y reconocer sus méritos.
- Nuestros empleados deben sentirse seguros en sus lugares de trabajo.
- La remuneración que la empresa ofrezca debe ser justa y adecuada: bajo un ambiente de trabajo seguro y confortable.
- Mantener un compromiso con el futuro del país y cumplir con las leyes del mismo.
- Libertad de expresión de sugerencias y reclamos por parte de sus empleados

1.3.3.2. Valores corporativos.

Responsabilidad social: SAJADOR S.A aporta al desarrollo del país mediante la creación de fuentes de trabajo que permitan beneficiar a grupos de familias que necesitan de dicha actividad para sustentarlas.

Talento humano: SAJADOR S.A respeta la dignidad de las personas, sus méritos y estimula al cumplimiento de sus responsabilidades, deberes, disciplina y puntualidad.

1.3.4. Principios.

Calidad: La Empresa se preocupa por brindar la mayor calidad en su servicio mediante la contratación de personal calificado en todas sus áreas, el mismo que se encuentra

comprometido con el cliente a fin de satisfacer sus necesidades con la mayor rapidez y puntualidad.

Eficiencia y Eficacia: Optimizar el tiempo, realizando una planificación de las acciones a cumplirse y utilizando adecuadamente los recursos para reducir los costos de nuestros productos finales. Tiene como compromiso ser eficiente en todas las áreas en las que se desempeña.

Honestidad: Crear un ambiente de tranquilidad para contribuir con la verdad y luchar contra la mentira.

Puntualidad: Mantener un orden y organización en los procesos mediante el empleo del tiempo justo para alcanzar la confianza.

Responsabilidad: Responder políticamente por sus decisiones, acciones y omisiones ante su inmediato superior.

Lealtad: Tener compromiso para con la empresa siendo forjadores de mejoramiento y aportando para el desarrollo de la misma con estricta reserva.

Ética: Ser profesionales en el cargo y funciones asignadas así como actuar con protocolo ante los demás.

Respeto al cliente: Estar siempre atentos, y comprender las necesidades de los clientes y satisfacerles.

1.3.5. Objetivos.

1.3.5.1. Objetivo General.

Lograr que la empresa alcance mayor competitividad dentro de la industria textil y obtener una posición preponderante dentro del mercado ecuatoriano, para así conseguir un nivel de rentabilidad adecuado.

1.3.5.2. Objetivos Específicos.

SAJADOR S.A tiene como objetivos los siguientes:

Costos: Obtener ventaja competitiva, ofreciendo un producto de alta calidad a precios manejables para sus clientes.

Distribución: Mantener una distribución oportuna y eficiente a los clientes.

Ventas: Realizar un programa de ventas promocional en especial con la mercadería que es devuelta por los clientes.

Ambiente Laboral: Ofrecer un ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.

1.3.6. FODA.

1.3.6.1 Análisis Externo:

- **Determinación de Las Oportunidades**

- Industria textil representa el segundo mayor generador de empleo en el Ecuador.
- Ecuador tiene TLC con Colombia, lo que favorece a las importaciones.
- Aumento del intercambio comercial entre Ecuador y Colombia.

- **Determinación de las Amenazas**

- Incrementos de Impuestos
- Inestabilidad económica y falta de crédito e inversión directa.
- Cambio en las preferencias de los consumidores.

1.3.6.1. Análisis Interno:

- **Determinación de Fortalezas**

- Buenas relaciones con el proveedor directo.
- Buenas relaciones con el sistema financiero.
- Buena imagen de la marca.
- Producto de alta calidad.

- **Determinación de las debilidades**

- Falta de capacitación al personal.
- Inadecuada fuerza de comercialización y ventas.
- Falta de canales de comunicación adecuados y eficaces en el área de ventas y bodega.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes.

Las relaciones económicas existen desde tiempos remotos, por lo tanto, la Auditoría también, pero no como se la conoce ahora ya que las relaciones económicas no eran tan complejas con sistemas contables como lo hay en la actualidad.

Las actividades prácticas tales como las revisiones de cuentas por compra y venta, cobros, pagos y otras funciones similares eran en esencia el trabajo de los Auditores, esto desde los tiempos Medievales hasta la Revolución Industrial.

El propósito de los auditores era el descubrir operaciones fraudulentas, determinar el comportamiento de las personas con cargos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio, si estos eran honestos; a través del análisis exhaustivo de las evidencias existentes.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. 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 a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Dra. Elvira Armada Trabas)

En la primera mitad del siglo XX, el trabajo de auditoría empezó a tener otra orientación: en vez de descubrir fraudes se centró en determinar si los estados financieros ofrecían un panorama completo y objetivo de la posición financiera, de los resultados operativos y de los cambios de la situación financiera. Se respondía así al creciente número de accionistas y al correspondiente aumento del tamaño de las empresas. Los auditores ya no eran responsables tan solo con los nuevos accionistas, sino también con las oficinas gubernamentales, las bolsas de valores que los representaban, lo mismo que con otro que podrían utilizar la información financieros. Los banqueros habían dejado

de ser los únicos usuarios externos importantes de esos datos. Cobró gran importancia la objetividad de las ganancias reportadas.⁽¹⁾

En Estados Unidos y Gran Bretaña los auditores empezaron a efectuar ciertos cambios en el análisis, los auditores ya no estudiaban todas las evidencias empezaron a seleccionar ciertas transacciones. Junto con los ejecutivos fueron aceptando la idea de que el examen minucioso de pocas transacciones ofrecía una indicación razonable de otras transacciones semejantes.

A medida que las empresas crecían se necesitaba medir y cuantificar los logros alcanzados y hacerlo en un tiempo determinado, de ahí surge la auditoría administrativa y ésta ayuda a mantener los recursos de la empresa a un nivel efectivo de desempeño y productividad. El administrador percibe la necesidad de conocer sus fallas, de medir el cumplimiento de sus metas propuestas, así como las metas de la empresa. La Auditoría Administrativa cumple con esa función ya que es una herramienta que permite cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y corregirlos a su debido tiempo.

“La Auditoría Administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que, además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración”.⁽²⁾

La gran empresa empieza a desarrollarse y con ella la contabilidad y el efecto social se modifican. El objeto de estudio se diversifica todo esto durante la Revolución Industrial. Según la Doctora Elvira Armada Trabas indica que en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas “oídas por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. 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 a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

1. Whittington Pany *Principios de Auditoría*, Décimo cuarta edición

2. Fernando Dolande, Artículo “*Antecedentes de la Auditoría Estratégica*”

A medida que evolucionaban las empresas crecían el análisis de las evidencias se hacían más complejas y los Auditores se percataron de la importancia de un control interno que dentro de las empresas son las políticas y los procedimientos que ayudan al cumplimiento de los objetivos. Los Auditores se dieron cuenta que para lograr identificar las áreas de fortaleza y de debilidad era crucial el estudio del control interno de la empresa auditada.

Los siguientes son los hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, en especial como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional:

- En 1799, Eli Whitney, `pionero del sistema americano de manufactura, como parte de sus estudios de campo de la administración y del uso del método científico, desarrolla sistemas de control de costos de calidad.
- En 1800, James Watt y Mathew Bolton desarrollaron una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoria como mecanismo de evaluación.
- Después de varias investigaciones en 1821, James Mill, en su obra *Elements of Political Economy*, consigna sus ideas sobre el estudio del campo del control.
- Charles Babbage en 1832, destaca la importancia de la eficiencia operativa esto en su trabajo sobre *La Economía de las máquinas y la manufactura*.
- Daniel C. McCallum en 1856, plantea la necesidad del uso de organigramas para mostrar la estructura de las organizaciones.
- En 1881, Joseph Wharton presenta una iniciativa para estudiar la administración de negocios a nivel universitario.
- Henry Robinson, Towne y Henry Metcalfe en 1886, realizaron valiosas aportaciones a la eficiencia operativa, al uso de organigramas y al estudio de la administración respectivamente; además coinciden en el estudio de la administración como ciencia.

Henry Metcalfe escribió sus ideas en su libro *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private*.

- En 1895, Lawrence McLaughlin, reconoce la importancia de las funciones administrativas en su trabajo *Business Administración*.
- En 1900 de manera formal la administración científica emerge con los trabajos de Frederick Winslow Taylor, quien propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles of Scientific Management*.
- En 1901 Henry L. Grantt fortalece el trabajo realizado por Frederick Winslow a través de sus trabajos realizados, el mismo que es definir un sistema de tareas y *Leadership*.
- Así como los realizados por Harrinton Emerson en 1910, refiriéndose a su Ingeniería de eficiencia fundamentada en principios, difundía a través de sus artículos *Efficiency as a Basis of Operation and Wages*.
- En 1915 surge la escuela del proceso administrativo, a partir de las aportaciones de Henry Fayol, con su análisis de las funciones administrativas y principios, cuyo fundamento expone en su obra *Administración Industrial y Generaly* de Alexander H. Church son su trabajo *The Science and Practice of Administration* en el que analiza las funciones orgánicas y leyes universales de esfuerzo. Con base en esta corriente de pensamientos se generan nuevas ideas para el estudio de la administración y sus controles.
- En 1917 y 1918 William H. Leffingwell, en su obra *Scientific Office Management* y Carl C. Parsons, con su libro *Office Organization and Management*, consolidan el enfoque de aplicar la administración científica en las oficinas.
- Morris Lewellin Cooke, en 1919 a través de su obra *Academic and Industrial Efficiency*, promueve la aplicación de la administración científica para estandarizar las acciones en los ámbitos académicos e industriales.

- En 1924 Doodge, HG Roming y W. A. Shewhart, como producto de su trabajo en los laboratorios de la Bell Telephone, proponen la aplicación del control estadístico de la calidad.
- En 1933, Lyndal F. Urwick sostiene la importancia de los controles para estimular la productividad de la empresa.
- En 1935, James O. McKinsey propone la evaluación de todos los aspectos de una empresa, a la luz de su presente y futuro probable. Sentó las bases de lo que denominó “Auditoría Administrativa”, la cual consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos.
- En 1945, El Instituto de Auditores Internos Norteamericanos realizaron un simposio en el que se debatió el tema “El alcance de la Auditoría Interna de operaciones Técnicas”.
- En 1948 Arthur H. Kent de la Standard Oil Company de California, publica un artículo sobre Auditoría de operaciones, en el que sostiene que la recisión de una empresa puede realizarse mediante el análisis de sus funciones.
- En 1949, Billy E. Goetz declara que la auditoría administrativa es la encargada de descubrir y corregir errores de administración.
- En 1952, William S. Spriegel y ErnestCoulter contemplan una aplicación basada en conjuntos de preguntas para captar información en una empresa. La obra realizada por estos dos autores incorpora una aplicación basada en un conjunto de preguntas para captar información en una empresa su obra es *Principles of Business Organization*.
- En 1953, George R. Terry menciona la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría, utilizando cuatro procedimientos:

- **Apreciación de Conjuntos.** - análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
 - **Apreciación Informal.** - efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
 - **Apreciación por Comparación.** - comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras. Este punto coincide con la idea central de lo que años después se llamaría Benchmarking. Terry insiste sobre este tema y lo denomina “Controles generales y Auditorías Administrativas” ya que indica que “la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa”
 - **Enfoque Ideal.** - imaginar una estructura ideal y compararla con la estructura en revisión, anotando las mejoras que pueden realizarse.
-
- En 1953 surge la INTOSAI, organización profesional de entidades fiscalizadoras superiores (EFS) de los países pertenecientes a las Naciones Unidas o a sus organismos especializados, la cual a través de las EFS desempeña la función de fiscalizar las cuentas y las actividades de la administración pública, así como la promoción de una gestión financiera sana y la obligación de rendir cuentas de los gobiernos.
 - En 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell proponen la auto-auditoría, una técnica de control del desempeño total, 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 revidados para lograr estos objetivos.
 - En 1958 Alfred Klein y Nathan Grabinsky del Banco de México, preparó el Análisis Factorial, *Guía para Estudios de Economía Industrial*, una investigación en la que aborda el estudio de las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla, a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.
 - En 1960 Alfonso Mejía Fernández, de la UNAM, incluye en su tesis profesional un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe considerar para aplicar una auditoría administrativa.

- T.G. Rose en 1961 presenta una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones.
- En 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.
- En 1963, Stephen R. Michael aborda el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.
- En 1964, Dimitris N. Chorafas contempla la necesidad de que las empresas tomen en cuenta que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.
- En Costa Rica en 1964 publican *Significado e importancia de la prognosis administrativa*, de José Galván Escobedo, obra que destaca la previsión de los cursos de acción que una organización puede adoptar, por lo que la valoración administrativa de sus condiciones actuales y esperadas es fundamental para su crecimiento.
- En 1965, David Anderson y Leo Schmitdt relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.
- A finales de 1965 Edward F. Norbeck, define el concepto contenido e instrumentos de aplicación de la auditoría; también precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la de estados financieros y desarrolla los criterios para integrar el equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

- En 1966, José Antonio Fernández desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa.
- En 1967 W.T. Greenwood publica *Management Audit System*, en donde profundiza acerca del marco metodológico, alcance e importancia que tiene para las organizaciones la auditoría administrativa.
- En 1968, se dan tres aportaciones sumamente importantes:
 - C. A. Clark visualiza la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa.
 - John C. Burton destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa, tanto de contenido, programa e instrumentos, como el papel que juegan los auditores como responsables de su ejecución
 - Fernando Vilchis Plata explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y que beneficios puede traer a una empresa su correcta observancia.
- En 1969 Fabián Martínez Villegas expone el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público con una cisión práctica u didáctica del proceso administrativo.
- En 1971, Agustín Reyes Ponce publica su obra *Administración de Personal*, ofrece una visión general de la auditoría de recursos humanos y la relaciona con la auditoría administrativa.
- En 1972, el Centro Natural de Productividad elabora las Bases de Autodiagnóstico, obra que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación a efectos de toma de decisiones.
- En 1974, César González Alcántara retoma la importancia de la función del control como etapa final del proceso además de definir el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

- En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.
- En 1977, Patricia Diez de Bonilla y Jorge Álvarez Anguiano proponen aplicaciones viables de llevar a la práctica y un marco metodológico que permite entender la esencia de la auditoría de manera más accesible, respectivamente.
- En 1978, Ladislao Solares Vera difunde el trabajo cuya síntesis reúne normas de auditoría, las características del servicio de un auditor interno e independiente el alcance de una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y sector público.
- En 1981, Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, indican las consideraciones generales y normativas para el ejercicio de la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevarla a buen término.
- En 1983, Spencer Hyden analiza los procedimientos de trabajo de una empresa y propone una forma para evaluarlos.
- En 1984 Robert J. Thierauf, introduce la auditoría y la forma aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información.
- En 1987, Gabriel Sánchez Curiel aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias.
- En 1987 se realizaron varias recomendaciones a los auditores, a las empresas públicas a los reguladores y a los educadores. La AICPA recogió muchas recomendaciones destinadas a los auditores, conocidas como “normas de vacío de interés”.

- La oficina de la Contraloría General de Estados Unidos, en 1988, prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda. Estas normas contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

- La obra *Auditoría Operacional*, amplía el sentido de aplicación de la auditoría cifrada en las operaciones.

- 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.

- A principio de 1990 se dan dos aportaciones muy valiosas:
 - *Elementos de auditoría administrativa*, de Víctor Manuel Mendevil, en la que realiza un recuento de los factores que influyen en la concepción e implementación de una auditoría administrativa.
 - Las acciones de la secretaria de la Contraloría, que se dio a las tareas de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones públicas.

- En 1991 Miguel Ángel Dávila desarrolla una nueva perspectiva de la implementación de las auditorías en las oficinas de gobierno.

- Aparecen dos nuevas aportaciones en 1992:
 - Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, constituida por American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) e Institute of Management Accountants, tenía el propósito de definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos sobre el tema para que los órganos responsables

de la función de auditoría interna o externa en las organizaciones públicas o privadas, instituciones académicas o legislativas contarán con una visión integral y un marco conceptual común.

- Francisco Gómez Rondón asocia la auditoría administrativa con la calidad total como fórmula para optimizar el funcionamiento de una organización.
- 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.
- A finales de 1994, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo inicia la preparación y difusión de programas, normas y lineamientos para apoyar las acciones de las instituciones oficiales en México.
- 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. (Franklin, Enrique)
- En 1995 Mario Compean Toledo desarrollo un proyecto de auditoría administrativa por computadora.
- En 1997, la Contraloría General de la República de Perú preparó el *Manual de Auditoría Gubernamental*, donde se plasma los criterios básicos y la visión general del proceso para aplicar auditorías de estados financieros y de gestión.
- En 1999 en un esfuerzo conjunto, la secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, publicó *Auditoría al desempeño*, donde se define la mención y evaluación del desempeño gubernamental para el empleo eficaz de los recursos público en funciones sustantivas y proyectos específicos.

- Lidia Zuazo, presidenta del Colegio de Auditores de La Paz Bolivia, en enero de 2000, presenta, *Papeles de trabajo de auditoría externa e interna*, donde realiza un resumen analítico de la auditoría en sus versiones administrativas, de estados financieros, operacional, integral, gubernamental, de calidad y ecológica.
- En año 2000 la secretaria de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, publica la *Guía General de Auditoría Pública*, definiendo los criterios para normar y estandarizar el trabajo de auditoría que ejecuta el personal asignado a los órganos internos de control de las instituciones públicas, desde la planeación hasta la presentación del informe.
- *La Auditoria Administrativa: un enfoque científico*, fue publicado en 2001 por Eduardo José Mancilla Pérez, afrontado un reto de abordar de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo.
- En el 2002 aporta Mayela Márquez Aura su obra *Auditoria Administrativa como disciplina práctica y administrativa en Venezuela: diagnóstico y formulación conceptual metodología*, reúne el rigor metodológico del investigador con el conocimiento producto del ejercicio profesional para fundamentar el trabajo del administrador de empresas.
- Cuatro trabajos muy importantes se publican en el 2004:
 - *Auditoria administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, por Francisco Montaña Sánchez, indica la auditoria administrativa como elemento clave de las fases de planeación y control de una organización, complementada por auditorias de estados financieros, legales, entre otras.
 - *Auditoría interna integral*, de Juan Ramón Santilla, interrelaciona la auditoria administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización.
 - *Auditoría, enfoque metodológicos y prácticos*, por Walter Paiva Quinteros, donde encontramos guías prácticas para el manejo de auditorías en sus versiones operacional, de sistemas de administración y control especial, ambiental, de calidad,

de control interno, informática, de personal, marketing, de estados financieros e integral.

- *Normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de los órganos internos de control*, de la Secretaría de la Función Pública, contiene las pautas para evaluar la gestión y desempeño de las instituciones y servidores públicos de la Administración Pública Federal.

Es importante conocer estos hechos siendo los más significativos para evaluar el desarrollo que durante décadas ha tenido la auditoría y la importancia que poco a poco ha tenido dentro de las empresas, brindándole el valor que ésta tiene en la búsqueda de medios para minimizar riesgos y errores.

El estudio y surgimiento de la Administración Estratégica se produjo hace sólo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica.

El cambio de la tecnología de los negocios es un factor determinante para las modificaciones que se han dado, ya que se han tenido que adaptar los métodos de auditoría desde los sistemas contables de computadoras pequeñas hasta la mainframe, los sistemas de información de redes globales en toda la compañía, el uso de internet para iniciar y procesar las transacciones. La tecnología no ha alterado el objeto básico de la auditoría de los estados financieros; pero ha sido necesario crear técnicas innovadoras de pruebas y herramientas computarizadas para garantizar la eficiencia de la auditoría.

2.1.2. Control de gestión.

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como los beneficios de su actividad.

Las empresas requieren de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión, siendo los administradores quienes las elaboren, para así demostrar su gestión y sus resultados.

2.1.3. Elementos de gestión.

Los elementos de gestión son las seis llamadas "E":

- **Economía**

Son los insumos correctos a menor costo, provisiones de recursos idóneos, es decir la adquisición al menor costo con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad.

- **Eficiencia**

Es la utilización provechosa de los recursos, la eficiencia esta dado en la relación entre los bienes adquiridos, producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas.

- **Eficacia**

La Eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. Tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos.

- **Ecología**

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

- **Ética**

Está expresada en lo moral y conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de una entidad. Es un elemento básico en la gestión institucional.

- **Equidad**

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

A parte de las seis "E", los seis términos son importantes en el control de gestión que son:

- **Rendimiento**

Es la gestión gerencial o desempeño en busca de la eficiencia con eficacia más economía. Es la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.

- **Calidad**

Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface al usuario o cliente. Se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo.

- **Resultados**

Es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios. Son los elementos de gestión más importantes por cuanto el auditor puede comprobar si los

parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad obtiene los resultados esperados.

- **Impacto**

Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos de sus compromisos de calidad de servicio su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos.

- **Excelencia Gerencial**

Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal y buscar la satisfacción de los clientes.

- **Control Interno**

El control interno esta a cargo principalmente del personal directivo. Cuanto mayor es el tamaño de la entidad aún más improtane es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración.

2.1.4. Planeación Estratégica.

La planificación estratégica es una herramienta muy importante para la gestión de una institución. Mediante la planificación estratégica una organización apunta a lo específico de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

La planificación específica comprende el análisis y revisión de la información obtenida durante la fase de planificación preliminar para determinar los objetivos y alcance del trabajo de Auditoría.

Es importante que los directivos de una empresa se hagan las siguientes preguntas:

- ¿dónde estamos?

- ¿qué somos?
- ¿qué hacemos?
- ¿hacia dónde vamos?

Para ellos es necesario definir la visión, ya que al desarrollar una clara visión hacia donde la entidad necesita dirigirse o ubicarse en los próximos años.

Se inicia el proceso direccional y el establecimiento de una solvente identidad organizacional al contestar las preguntas de ¿qué somos? y ¿qué seremos?

Al determinar la misión de una organización es formalizar su propósito su razón de ser.

La definición de la misión debe construirse en un proceso mucho más dinámico abierto a la revisión de las funciones, necesidades, productos y grupos de usuarios del respectivo servicio. Algunas de las preguntas que casi siempre están presentes en este caso son las siguientes:

- ¿Para qué existe la institución?
- ¿Cuál es el ámbito interno y externo en que opera la entidad?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios que entrega?
- ¿Cuál es su especificidad?
- ¿Qué restricciones y posibilidades ofrece el marco legal?
- ¿Cuál es la percepción de los directivos de la situación de la entidad?
- ¿Cuál es la percepción de los funcionarios en torno a la situación del servicio?
- ¿Qué piensan los funcionarios respecto de su propio rol o función?
- ¿Coinciden las percepciones de las jefaturas con la de los funcionarios?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Qué opinan los usuarios acerca de la calidad del servicio?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual? ⁽³⁾

Los objetivos institucionales son una declaración formal de lo que el conjunto de actores

3. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

desea alcanzar producto de la gestión insitucional.

La respuesta a las preguntas ¿qué debemos hacer en el mediano y largo plazo o en forma permanente? Son los objetivos.

En los objetivos se plasma de manera permanente de las aspiraciones de la empresa en el futuro o a mediano plazo a ser cumplidos mediante la gestión institucional.

Los objetivos deben ser relevantes a la institución tanto en su impacto hacia en el interior de la organización como en su exterior .

Las metas de productividad son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área o sector, en término de productos o servicios puestos a disposición de los usuarios.

Pueden ser cualitativos, cuando hacer referencia y acciones no cuantificables, también serán cuantitativos cuando se refieren a cantidades de productos o servicios. Las metas de productividad responden a la pregunta ¿cuándo?.

Las metas de gestión hacen referencia a la calidad de los procesos. La meta puede ser interna o externa. Deben contener el propósito de mejorar los procesos institucionales en alguna de sus dimensiones. Responde la pregunta ¿cómo?.

Una meta de gestión debe ser el compromiso de la entidad y que el cumplimiento de la misma depende de la acción interna.

Esta fase debe estar debidamente documentada en programas detallados para cada componente a examinar en los que consten los procedimientos a seguirse en la auditoría de acuerdo al nivel de riesgo encontrado luego de la evaluación del control interno. Estos programas detallados contienen los objetivos específicos del trabajo, los procedimientos de auditoría, los responsables, las fechas de ejecución del examen y los recursos necesarios para la evaluación.

“El plan específico de auditoría será aprobado por el jefe de la unidad de auditoría y contendrá entre otros, los siguientes elementos:

- a. Objetivos generales de la auditoría y específicos por áreas.
- b. Alcance del trabajo en tiempo y en operaciones a examinar, relacionados con los objetivos específicos.
- c. Descripción de las actividades principales y de apoyo.
- d. Calificación de los factores de riesgo.
- e. Grado de confianza programado para cada uno de los componentes evaluados.
- f. Programas específicos para aplicar las pruebas sustantivas y el alcance previsto.
- g. Requerimientos de personal técnico o especializado.

- h. Distribución del trabajo y tiempos estimados para concluir el examen, ajustándose a lo establecido en la orden de trabajo.
- i. Uso de técnicas de auditoría asistidas por el computador.
- j. Síntesis del informe resultante de la evaluación de la estructura de control interno.
- k. La preparación del plan específico de auditoría será responsabilidad del supervisor y jefe de equipo y constituye la base para diseñar los procedimientos detallados a aplicar. ⁽⁴⁾

2.2. Auditoria de gestión base conceptual.

2.2.1. Definición.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos. La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización. ⁽⁵⁾

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuando por un equipo multidisciplinado, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica y medir la calidad de los servicios, obrar o bienes ofrecidos y el impacto socio-económico derivado de sus actividades. ⁽⁶⁾

“La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y

4. Web: <http://www.contraloria.gov.ec/normas/333.ntag%20ejecución%20trabajo.htm>.

5. Manual de Procedimientos de 5. Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, Argentina

6. Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estad

se logran los objetivos previstos por el Ente”.

“El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.⁽⁷⁾

El puente entre una auditoría financiera y una tradicional es la auditoría de gestión por su preocupación del control operativo y muchas veces es el catalizador entre las mismas. Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Según George R. Terry en 1953, en el libro *Principios de Administración*, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Las auditorías y revisiones son diseñadas para hacer posible que el auditor proporcione niveles altos y moderados de certeza respectivamente, usándose tales términos para indicar su jerarquización comparativa.

Pero Williams P. Leonard en 1962 explica que la Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa, se define como: "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 métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.⁽⁸⁾

Actualmente la Auditoría de gestión se diferencia de la auditoría administrativa, puesto que la auditoría de gestión evalúa el cumplimiento de metas y objetivos trazados en una organización, tomando en cuenta el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos financieros de la empresa, mientras que la auditoría administrativa es la revisión exhaustiva total o parcial de una organización con el

7. Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7.

8. Williams P. Leonard en 1962, *La Auditoría Administrativa*.

propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable. ⁽⁹⁾

Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como: “La determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos de acción para alcanzar las metas”

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro *La Auditoría Administrativa*, sostiene que es 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.

En 1978, en el libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escrito por Dan E. Schandely, C. Harkes y W. Hofer, describen a la administración estratégica como el compuesto de dos etapas: el análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Un concepto de estrategia dado por Chandler “determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto”. Este concepto comprende aspectos importantes tales como:

- Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados.
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo.

Con el paso del tiempo el concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la misma medida que las empresas crecían y éstas también evolucionaban, en este

9. Enrique Benjamín Franklin, (2007). *Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio*, México, Pearson Educación

proceso tuvieron que diversificarse y enfrentarse a un entorno cambiante. Dentro de esta evolución se han distinguido tres etapas:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

A través de los diferentes conceptos de auditoría de gestión, puedo notar que ésta sirve como herramienta para obtener mejores resultados en el proceso de cumplimiento de los diversos objetivos y metas planteadas en una empresa, utilizando métodos para medir tanto la eficiencia como la eficacia.

El siguiente es un cuadro en el que indica la naturaleza de las Auditorias y el grado de certeza que éstas tienen.



Figura 3. Naturaleza de las Auditorías

Fuente: www.naturalezadeauditorias

2.2.2. Propósitos de la auditoría de gestión.

Los propósitos que se tienen cuando se realiza una auditoría de gestión pueden ser los que se indican a continuación:

- Determinar si tales funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz y efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a operaciones gubernamentales, como así también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

- Examinar si la organización de la entidad es adecuada y cumple con objetivos y planes realistas, cuantificables.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.
- Mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Auditar y emitir opinión sobre la memoria y los estados contables financieros, como así también sobre el grado de cumplimiento de los planes de acción y presupuesto de las empresas.
- Verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación del control interno.

2.2.3. Objetivos.

Los principales objetivos son:

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

Los objetivos de una entidad del Sector Público:

- Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar, y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que:

- Adquiere el tipo de recurso que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesita y al menor costo posible.
- Aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones.
- Protege y conserva adecuadamente sus recursos.
- Verifica si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y la utilización de los recursos, de acuerdo con:
- La utilización de procedimientos operativos eficientes.
- El empleo de la menor cantidad posible de recursos para la prestación de los recursos en la cantidad, calidad y oportunidad apropiada.

2.2.4. Alcance.

Alcance de la auditoría de gestión y resultados. En la auditoría de gestión y resultados, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad.

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la entidad o parte de ella como un proceso, un grupo de operaciones, una actividad específica, etc.

Las operaciones corrientes que son las ejecutadas recientemente o en proceso también son analizadas.

Debe existir un acuerdo entre los administradores y auditores ya que se delimitará el tamaño de las pruebas, el método aplicable y medir el riesgo que tiene el auditor; esto se debe definir en la fase de Conocimiento Preliminar.

Cada aspecto operativo y financiero es analizado por la Auditoría de Gestión. Se debe considerar lo siguiente para el análisis según su área.

- **Auditoría de la gestión global de la empresa:**
 - Evaluación de la posición competitiva.
 - Evaluación de la estructura organizacional.
 - Balance social.
 - Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
 - Evaluación de los cuadros directivos.

- Logro de los objetivos institucionales.
- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Verificar del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Identificación de riesgos e impacto y la elaboración de medidas para atenuarlos o eliminarlos.
- Control de legalidad.

- **Auditoría de la gestión del sistema comercial:**

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.

- **Auditoría de gestión del sistema financiero:**

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planificación financiera.
- Área internacional
- Medición del grado de confiabilidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados.

- **Auditoría de gestión del sistema de producción:**

- Diseño del sistema.

- Programación de la producción.
 - Control de calidad.
 - Almacén e inventarios.
 - Productividad técnica y económica.
 - Diseño y desarrollo de productos.
- **Auditoría de gestión de los recursos humanos:**
 - Productividad.
 - Clima laboral.
 - Políticas de promoción e incentivos.
 - Políticas de selección y formación.
 - Diseño de tareas y puestos de trabajo.
 - Analizar la existencia de la duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones, exceso de personal en relación al trabajo, desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- **Auditoría de gestión de sistemas administrativos:**
 - Análisis de proyectos y programas.
 - Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.
 - Auditoría de gestión a los sistemas de información.
 - Sistema de Planeación Estratégica (Formulación de Políticas).
 - Sistema de Información Gerencial.
 - Procesamiento electrónico de datos.

2.2.5. Enfoque.

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

Este análisis implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Es decir, examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra expresada en la producción de bienes, servicios, es decir incrementar la productividad con la reducción de costos.

Está enfocada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, etc.

2.2.6. Riesgos de auditoría de gestión.

Los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de error y omisiones de importante significado que influyen en la elaboración del informe final por parte del auditor, por lo que es de suma importancia conocer los riesgos inherentes.

Debemos tomar en cuenta tres componentes de riesgo:

Riesgo inherente. - de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad. No se pueden tomar acciones que los eliminen ya que es propio de la operación del ente.

Factores que determinan el riesgo inherente:

- La naturaleza del negocio del ente, el tipo de operación que realiza y el riesgo propio de sus operaciones, la naturaleza de sus productos y volumen de sus transacciones.
- Situación financiera y económica del ente.
- La organización gerencial y sus recursos humanos materiales, la integridad de su gerencia y la calidad de los recursos que posee.
- La predisposición de los niveles gerenciales es establecer adecuados y formales sistemas de control su nivel técnico y la capacidad demostrada en el personal

Riesgo de control. - de que el sistema de control interno no pueda prevenir o corregir tales errores de manera oportuna.

Factores que determinan el riesgo de control:

- La tarea de evaluación del riesgo de control está íntimamente ligada con el análisis de los sistemas.

Riesgo de detección. - de que los errores no identificados por los errores del control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

El riesgo de detección es controlable por el auditor y su labor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñe y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Factores que determinan el riesgo de detección:

- La ineficiencia de un proceso de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado.

Para evaluar la existencia de riesgos de auditoría de gestión es necesario lo siguiente:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del sistema de control interno y probar la eficiencia 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 entidad hacia terceros vinculados.

Los factores generalizados del riesgo de auditoría son:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno, suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
 - Poca experiencia en el personal.
 - Sistema de información no confiable.
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando lo siguiente:
- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
 - Barreras externas que afectan al accionar de la entidad.
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativo en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
- Rotación del personal
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Reorganización en el funcionamiento del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultura.
4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originando fundamentalmente por:
- La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización.
 - La dispersión geográfica.
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoria, tomando en cuenta el número de las personas de la entidad, así como de los auditores, el volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

6. 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.
7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado.

Evaluación del riesgo de auditoría

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual a partir del análisis de la existencia o intensidad de los factores de riesgo se mide el nivel de riesgo presente en cada caso:

Estos son: Mínimo, bajo ,medio ,alto

La evaluación del riesgo de auditoría es subjetiva y depende del criterio y experiencia del auditor. Es la base para la determinación del enfoque a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener.

Por lo tanto, debe ser un proceso realizado con mucha responsabilidad y calidad por el personal capacitado y de alto nivel profesional.

Se deben medir tres elementos que combinados son herramientas a utilizar en el proceso de evaluación del riesgo de auditoría.

Estos elementos son:

- La significatividad del componente (saldos y transacciones)
- La inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior del ente.

La combinación de estos elementos brinda un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

Por lo que obtenemos:

Riesgo mínimo. - cuando en un componente poco significativo no existen factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Riesgo Bajo. - cuando en un componente significativo existan factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores e irregularidades sea baja-improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Riesgo Moderado. - un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores e irregularidades, será de un riesgo medio.

Riesgo Alto. - un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

RIESGO DE AUDITORIA

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTURAS DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERRORES
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Figura 5. Riesgo de Auditoría

Fuente: Manual de auditoría financiera gubernamental

Control de riesgos

La gestión es la capacidad que debe tener la organización de actuar y decidir con conocimiento de medir los riesgos posibles y aceptables que se puedan correr y

determinar cuales se pueden evitar para así manejarse en el ambiente competitivo, anticipándose a la solución de problemas.

El control se ejerce donde puedan manifestarse la variación en el cumplimiento de lo planeado con lo ejecutado en el tiempo.

Con la ayuda del sistema de medición se hace un análisis de cada actividad y de ésta manera se podrá recomendar acciones correctivas y anticipar las desviaciones antes de que estas se presenten.

2.3. Proceso de la auditoría de gestión.

2.3.1. Fase 1: Conocimiento preliminar.

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

2.3.1.1. La revisión general.

Es el conocimiento inicial de la entidad a examinar; que implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoria probables y la factibilidad de lograrlos.

Durante esta etapa se obtendrán información sobre: Los fines, objetivos y metas; los recursos autorizados; los sistemas y controles gerenciales; la importancia de la auditoria y necesidades de los usuarios del informe; El seguimiento de medidas correctivas de auditorías anteriores; las fuentes de información para el planeamiento; y la información proveniente del Órgano de Auditoría Interna.

2.3.1.2. Análisis preliminar de la entidad y plan de revisión estratégica.

Parte de la información recopilada en el paso anterior, el auditor encargado del examen debe elaborar el análisis preliminar de la entidad considerando los siguientes puntos:

- El ambiente de control interno

- Factores externos e internos
- Áreas generales de revisión
- Las fuentes de criterio aplicables.

Esta información deberá ser incluida en el plan de revisión estratégica a desarrollar en la entidad, programa o proyecto a examinar. Son factores del ambiente del control interno, la integridad y los valores éticos, la asignación adecuada de autoridad y responsabilidad teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad, la estructura organizacional y las políticas de administración de recursos humanos.

El auditor debe tener suficiente conocimiento del ambiente de control interno para comprender la actitud y las acciones adoptadas por la gerencia y alta dirección de la entidad, con respecto a los controles y su efecto colectivo. Cabe mencionar que, la estructura organizacional de una entidad proporciona el marco dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y supervisan sus actividades, a fin de lograr los objetivos y metas establecidos. Así también, el auditor debe tratar de identificar aquellas situaciones que pueden impactar en forma negativa en el desarrollo de sus actividades e incluso, en el logro de los objetivos y metas establecidos.

- **Recopilación de Antecedentes**

Para la recopilación de antecedentes deberán utilizarse las técnicas siguientes:

- **Entrevista con la máxima autoridad de la entidad**

Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve. Para ello se preparará la guía de puntos a tratar en la entrevista, sin olvidar incluir como importantes la modalidad de relación con las distintas jefaturas y la solicitud de colaboración de todos los niveles de la organización.

El Gerente del Área, el Supervisor y el Coordinador deberán asistir a la reunión y entregarán a la máxima autoridad una nota oficial de presentación, firmada por el Gerente General del Área, en la que conste:

- Objetivo de la Auditoría.
- Nombres y apellidos del Gerente, Supervisor y Coordinador.
- Solicitud de colaboración a la organización.

Todas las notas y pedidos, deberán contener una fecha estimada de respuesta. De no obtenerse respuesta en ese lapso, se reiterará la solicitud hasta su cumplimiento.

- **Evaluación sistema control interno y de gestión**

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

(10)

- **Evaluación del sistema de control interno**

Se refiere al:

- **Sistema de control interno administrativo.** - Esto es verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren:

- ❖ Confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, tanto operativa como contable, evaluándose también los medios utilizados para identificarla, controlarla, clasificarla y comunicarla.

- ❖ Protección de activos, revisando los mecanismos de control, establecidos y aplicando los procedimientos que se consideren necesarios para satisfacerse de la existencia de dichos mecanismos.

- **Sistema de control de gestión.** - Esto es verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren o promuevan:

- ❖ El uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en los términos del objetivo al que son aplicados.

- ❖ El cumplimiento de objetivos y metas de operaciones o programas, revisando los mismos con el fin de comprobar que los resultados sean coherentes con los establecidos y si se cumplen de acuerdo a lo planeado.

- ❖ El cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, políticas, planes, normas y procedimientos, que posean o puedan tener influencia significativa sobre las operaciones y/o informes de la organización.

10. Normas de Auditoría Externa AGN

El control de gestión se apoya en una efectiva planificación y en un sistema de información integrado en el proceso de decisión. La evaluación del control de gestión significa examinar la existencia y funcionamiento de estos elementos.

Los principales aspectos a tener en cuenta por el equipo de auditoría son:

- ❖ Existencia de un sistema de planificación y sus principales características.
- ❖ Existencia de un sistema información y sus principales características.
- ❖ Implementación de los dos sistemas anteriores por niveles.
- ❖ Existencia de un sistema de control cuyas herramientas permitan evaluar la gestión por áreas claves de la organización.
- ❖ Grado de integración del sistema de control de gestión en uso y los elementos de que se compone.
- ❖ Uso de indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de la gestión.
- ❖ Características del proceso de toma de decisiones y su relación con el control y la planificación.
- ❖ Controles establecidos acerca de toda la información que circula por la entidad (recopilación, proceso, análisis y comunicación).
- ❖ Adecuación de la estructura formal a los objetivos operativos de la organización.
- ❖ Flexibilidad en el diseño de la estructura de la organización.
- ❖ Procedimientos formales implantados para asegurar la integración y coordinación entre las distintas unidades organizativas.
- ❖ Subordinación de estos procedimientos a los objetivos y políticas de la entidad.
- ❖ Existencia de un sistema de presupuesto y de un sistema de control presupuestario que cubra todas las áreas de importancia.
- ❖ Evaluación del plan de acción, objetivos y metas.
- ❖ Evaluación de proyectos de inversión y ranking.
- ❖ Existencia de sistemas de costos que permitan determinar la contribución de cada producto a las utilidades, valuación de inventarios y ayudar a determinar precios de venta.
- ❖ Existencia de manual de funciones y de descripción de cargos.
- ❖ Implantación de políticas y programas coherentes de selección, capacitación y evaluación de personal.
- ❖ Hallazgos, deficiencias y recomendaciones de las últimas auditorías.

- **Revisión Estratégica**

- **Ejecución del plan de revisión estratégica.** - El auditor encargado deberá reunirse con los funcionarios gerenciales de la entidad para presentar a los miembros del equipo de auditoría que tendrán a su cargo el desarrollo de los trabajos. Se ejecutarán las siguientes actividades:

- ❖ Aplicación de pruebas preliminares.
- ❖ Comprensión del ambiente de control interno.
- ❖ Identificación de factores externos e internos.
- ❖ Definición de criterios de auditoría.
- ❖ Descripción de los sistemas y controles gerenciales.
- ❖ Identificación de los asuntos más importantes.

Se llevará a cabo las tareas siguientes:

Confirmación y análisis de la información obtenida en la etapa anterior. Debe comprobarse la veracidad de la información acumulada en torno a la entidad, así como su aplicación efectiva, utilizando procedimientos tales como:

- ❖ Confirmación de programas o sistemas.
- ❖ Confrontación entre los propósitos de la entidad.
- ❖ Confirmación de la utilización de los recursos en actividades propias de la entidad.
- ❖ Protección de activos y recursos.
- ❖ Confirmación del entendimiento de las estrategias y los procedimientos operativos, así como de los sistemas y controles gerenciales más importantes.
- ❖ Identificación de cualquier debilidad significativa en los procedimientos gerenciales.
- ❖ Revisión de los sistemas e informes sobre medición de rendimiento, incluyendo los informes de evaluación de resultados del programa.

Las fuentes para conocer los puntos antes descritos pueden ser internas como externas.

Se podrá presentar un informe preliminar, por parte del Auditor indicando la situación del control; esto será necesario si la auditoría se prolongará en su duración, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

- **Verificación ocular**

Se utilizará esta técnica para visualizar los procesos productivos, los productos, las plantas productivas, computadoras, como asimismo para corroborar la existencia de los bienes.

2.3.2. Fase 2: La Planeación.

El planeamiento de la auditoria se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoria, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

Mediante el planeamiento, se garantiza que el resultado de la auditoria satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Este proceso, pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoria, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoria.

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar

- **Definición de los objetivos específicos de la auditoría**

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener.
- Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de la economía, eficiencia y eficacia. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.

- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

- **Análisis**

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

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

Deberán observarse las desviaciones, respecto a los principios de control, en particular y de administración y organización en general y ponderarse la importancia relativa de esas desviaciones respecto de la gestión total de la organización.

Es fundamental que todo el proceso del control interno quede adecuadamente documentado en los papeles de trabajo. Tanto en la elaboración de las entrevistas, observaciones oculares y recopilación de información deberá procurarse cubrir toda la información anteriormente indicada con el objetivo de completar el cuestionario de evaluación global de la organización, ampliando o ajustando el mismo de acuerdo a las características del ente. De esta manera se tendrá una visión amplia de la organización.

2.3.3. Fase 3: Ejecución.

En esta etapa se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.

- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado.
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres “E”, teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

- **Programa de Auditoría**

Como última fase de la etapa de planeamiento, se deberá elaborar el Programa de Auditoría, el que tiene por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir respecto a la materia sometida a examen.

Servirá de guía de evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de sus posibles causas y efectos.

La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y Coordinador de la Auditoría pues constituye una evidencia del planeamiento realizado y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

El Coordinador deberá realizar un programa detallado describiendo minuciosamente la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría a los efectos de la ejecución por parte de los auditores integrantes del equipo.

Esta fase debe estar debidamente documentada en programas detallados para cada componente a examinar en los que consten los procedimientos a seguirse en la evaluación de acuerdo al nivel de riesgo encontrado luego de la evaluación del Control Interno. Estos programas detallados contienen los objetivos específicos del trabajo, los procedimientos de auditoría, los responsables, las fechas de ejecución del examen y los recursos necesarios para la evaluación.

“El plan específico de auditoría será aprobado por el jefe de la unidad de auditoría y contendrá entre otros, los siguientes elementos:

- a. Objetivos generales de la auditoría y específicos por áreas.
- b. Alcance del trabajo en tiempo y en operaciones a examinar, relacionados con los objetivos específicos.
- c. Descripción de las actividades principales y de apoyo.
- d. Calificación de los factores de riesgo.
- e. Grado de confianza programado para cada uno de los componentes evaluados.
- f. Programas específicos para aplicar las pruebas sustantivas y el alcance previsto.
- g. Requerimientos de personal técnico o especializado.
- h. Distribución del trabajo y tiempos estimados para concluir el examen, ajustándose
- i. a lo establecido en la orden de trabajo.
- j. Uso de técnicas de auditoría asistidas por el computador.
- k. Síntesis del informe resultante de la evaluación de la estructura de control interno.

La preparación del plan específico de auditoría será responsabilidad del supervisor y jefe de equipo y constituye la base para diseñar los procedimientos detallados a aplicar”.

(11)

Por lo señalado anteriormente, se concluye además que es preciso que el auditor siga el programa realizado en esta fase y si es necesario, lo modifique de acuerdo a los requerimientos pues debe contener el detalle de trabajo a realizar en cada área con los procedimientos a emplearse que cumplan los objetivos propuestos.

- **Objetivos**

Se reformularán los objetivos y su determinación a este nivel estará en relación directa a los problemas específicos encontrados en los procesos anteriores.

En su definición se tendrá en cuenta:

- ¿Qué problema específico se considerará?
- ¿Cuál será el período considerado?
- ¿A qué área o sub-área corresponde?

- **Alcance**

Deberán indicarse todas las restricciones conocidas al examen a efectuar. Se fijará en el mismo los límites de la auditoría, es decir qué aspectos serán incluidos en la auditoría

11. <http://www.contraloria.gov.ec/normas/333.ntag.%20ejecucion%20de%20trabajo.htm>

y cuáles no, indicando con el tipo de información con la que se trabajará.

A medida que avance el programa de trabajo, el alcance del programa puede variar, de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que el auditor necesita obtener para llegar a emitir opiniones debidamente fundadas.

- **Procedimiento**

Deberá efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a efectuar en cada actividad, indicando específicamente si se trata de entrevistas, repaso de antecedentes, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, etc.

Para cada procedimiento se indicará:

- Cuál es el límite de tiempo para realizar cada proceso, que período se analizará, cuál es la secuencia de cada procedimiento y su relación con otros.
- Lugar donde se realizará el trabajo.
- Deberá indicarse documentación a utilizar y se referenciará el papel de trabajo a emplear.

- **Recursos**

Cada procedimiento deberá tener asignado un tiempo (horas hombre) y las personas que lo ejecutarán.

Se deberán sacar totales de horas/hombre por actividad, subprograma y proyecto, dividido por mes o período, según se considere necesario.

- **Cronograma**

Con la información indicada se prepara un resumen en el cual constará:

- Total de horas previstas por actividad, subprograma y programa con una distribución mensual y fecha de inicio y finalización, indicando resultados esperados.
- Total de horas previstas por cada auditor afectado, dividido por mes.

El Gerente del Área y el Supervisor, mediante sus firmas, dejarán constancia en el mismo de su aprobación en forma previa a la iniciación de la ejecución.

2.3.4. Fase 4: Comunicación de Resultados.

La cuarta fase de la auditoría se trata de la comunicación de los resultados del trabajo esta comunicación permite la toma de decisiones de forma adecuada por parte de las autoridades de la empresa, para posteriormente, emitir un informe definitivo en el que se incluyan las correcciones planteadas.

La comunicación de resultados contiene los hallazgos de auditoría y la evaluación de las respuestas que la entidad da. Esto implica que el auditor ha finalizado la ejecución de su trabajo en el cual ha acumulado suficiente evidencia que lo sustente mediante la creación de papeles de trabajo; luego de lo cual, procederá con el fin de su trabajo que es la elaboración del informe de auditoría. Este informe de auditoría, como parte de la comunicación de resultados del trabajo efectuado, es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo la persuasión de la alta gerencia para que las recomendaciones planteadas sean aplicadas para mejorar la gestión de la organización.

- **Borrador de Informe de Auditoria**

Antes de la elaboración del informe definitivo, el auditor debe redactar un informe al culminar trabajo en el cual se toma en cuenta los hallazgos, sus elementos y las conclusiones obtenidas. Esto permite conocer si es preciso adicionar más trabajos e investigar más información al respecto.

El borrador del informe es un informe previo realizado por el equipo de auditoría que debe ser evaluado previa su presentación, por el jefe del equipo. Este borrador es discutido por el equipo y luego de descartar aspectos irrelevantes o erróneos se presenta a la gerencia de la entidad auditada.

- **Conferencia del Informe de Auditoria**

Luego de revisar el Borrador del informe se realiza un informe preliminar que es presentado por el auditor a la gerencia de la entidad auditada para poner en consideración las debilidades encontradas y, en general, conocer las dudas o explicaciones que la organización tiene frente a las mismas.

Los fines que persigue la elaboración y presentación del informe preliminar es:

- Comunicar a la gerencia de la entidad auditada, los resultados del examen antes del informe final.
- Reducir el nivel de riesgo de la interpretación errónea de los resultados presentados en el informe.
- Brindar a la gerencia de la entidad auditada, la oportunidad de emitir comentarios y hacer observaciones a los hallazgos que plantea el informe. Esto constituye descargos que justifiquen en cierta forma, el actuar de la empresa. Estos descargos serán menores por la comunicación existente con la empresa y la profundidad de la investigación
- Brindar facilidades a las acciones de seguimiento para conocer si la entidad ha adoptado las acciones correctivas propuestas en exámenes anteriores.

- **Informe**

El contenido del Informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- **Introducción.** - Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- **Conclusiones.** - Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 "E" y su interrelación.
- **Cuerpo del Informe.** - Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse
- **Recomendaciones.** - Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- **Anexos.** - Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- **Síntesis.** - En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa.

- **Informe de Auditoría Definitivo**

Una vez contempladas las observaciones, criterios y descargas realizadas por la entidad auditada posterior a la presentación del informe final; así como la elaboración de trabajos adicionales para obtener mejor evidencia, se procede a la elaboración del informe de auditoría definitivo el mismo que contendrá de una manera breve los descargos, comentarios y aclaraciones presentadas por el organismo auditado, así como también la opinión del auditor después de evaluarlas.

“El equipo de auditoría formaliza sus observaciones en el informe de auditoría. Este documento que es producto final del examen deberá detallar, además de los elementos de la observación (condición, criterio, causa y efecto), comentarios de la entidad, evaluación final de tales comentarios, así como las conclusiones y recomendaciones

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor gubernamental, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones y, en el caso de la auditoría financiera, el correspondiente dictamen. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

En la fase de Elaboración del Informe, el equipo de auditoría comunica a los funcionarios de la entidad auditada los resultados obtenidos durante la fase de ejecución. Los principales objetivos de un informe de auditoría de gestión son:

- Brindar suficiente información sobre las deficiencias (desviaciones) más significativas; y
- Recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones

El informe de una auditoría de gestión constituye una oportunidad para poder captar la atención de los niveles gerenciales de la entidad auditada, así como para mostrar los beneficios que este tipo de examen le ofrece. Por esta razón el informe de auditoría comunica los resultados de la auditoría de gestión; y, Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Cada auditoría de gestión culmina en un informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada. Por ello, la aceptación del informe por parte de los funcionarios de la entidad examinada dependerá de su calidad. Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente, tan pronto como sea posible, al igual que su estructura. Para ahorrar tiempo, el Supervisor debe adquirir un rápido

entendimiento sobre el contenido del informe, por cuanto es quien finalmente debe revisarlo y aprobarlo.

Una vez que el enfoque general y las observaciones más importantes han sido aceptados será menos probable que ocurran problemas de revisión.

En relación a los informes de auditoría de gestión debe tenerse en cuenta lo siguiente:

La auditoría mejor planeada, con procedimientos apropiados aplicados por los mejores auditores, con evidencias suficientes en términos de cantidad y calidad, no está completa, ni resulta útil, en tanto no se apruebe y remita el informe a la entidad examinada.⁽¹²⁾

2.3.5. Fase 5: Seguimiento.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E “, realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

2.4. Indicadores para la auditoría de gestión.

2.4.1. Definición.

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

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control

12.http://respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/legislacion/manual_auditoria

adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia). ⁽¹³⁾
-

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o redireccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada. ⁽¹⁴⁾

13. www.monografias.com, Indicadores de Gestión

14. www.monografias.com, Indicadores de Gestión

- **Beneficios derivados de los indicadores de gestión**

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

- **Elementos de los indicadores de gestión**

- **La Definición.** - Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- **El Objetivo.** - Es lo que persigue el indicador seleccionado.

- **Los Valores de Referencia.** - El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Existen los siguientes valores de referencia:

*Valor histórico: Muestra cómo ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo. El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.

*Valor estándar: El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

*Valor teórico: También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.

*Valor de requerimiento de los usuarios: Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

*Valor de la competencia: Son los valores de referencia provenientes de la competencia.

*Valor por política corporativa: A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.

- **Implantación de un sistema de indicadores**

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización:

- Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
- Identificar de las actividades a medir (PLANEAR).
- Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
- Ejecución del proceso (HACER).
- Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
- Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

- **Uso de indicadores en auditoría de gestión**

Los indicadores en la Auditoría permiten medir:

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

Es importante determinar, al evaluar o realizar un indicador, si se dispone de información confiable y oportuna, para obtener una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

2.4.2. Objetivos.

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking)

2.4.3. Características de los indicadores.

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible medir
- Fácil de interpretar
- Verificable
- Libre de presión personal
- Aceptado razonablemente por la organización
- Justificable implantar con relación a su costo beneficio
- Deben ser sencillos

- Facilita el control y el autocontrol
- Los indicadores deben promover la calidad de la información
- Se deben realizar indicadores para cada sector crítico del éxito
- Los indicadores deben inducir a buenos resultados
- Deben servir de apoyo para alcanzar objetivos
- Deben ser analizados periódicamente
- Los indicadores deben ser un medio y no un fin

2.4.4. Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización.

Para la aplicación en la auditoría de gestión se requiere el conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros:

- **Economía.**- El indicador de economía se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de la misión de la entidad.
- **Indicadores de insumos.** - Establecen relación entre los insumos o recursos necesarios en el desarrollo de la actividad de la organización.

Los indicadores establecen la intensidad con la cual se utiliza este insumo en los diferentes procesos.

2.4.5. Clasificación de los indicadores de gestión.

Se clasifican en:

- **Cuantitativos.** - Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.
- **Cualitativos.** - Permiten tener la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional.
- **De uso universal.** - Son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia las metas, los objetivos y el cumplimiento de la misión institucional. Se clasifican en:
- **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.** - Se base en dos aspectos la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión.

- **Indicadores estructurales.** - La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando. Sirven para medir aspectos como:
 - *Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
 - *Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
 - *Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
- **Indicadores de recursos.** - Para planear es necesario los recursos, estos indicadores sirven para medir y evaluar:
 - *Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - *Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
 - *Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
 - *Recaudación y administración de la cartera.
 - *Administración de los recursos logísticos.
- **Indicadores de proceso.** - Relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales, estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:
 - *Extensión y etapas de los procesos administrativos.
 - *Extensión y etapas de la planeación.
 - *Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la velocidad en el ciclo administrativo.
 - *Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
- **Indicadores de personal.** - Estos indicadores corresponden a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Miden el grado de eficiencia y eficacia respecto a:
 - *Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
 - *Comparación de la clase, calidad y entidad de los servicios.
 - *Comparación de servicios per cápita.

*Rotación y administración de personal.

*Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

- **Indicadores interfásicos.** - Son los que se relación con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales y sirven para:

*Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.

*La demanda y oferta en el tiempo.

*Transacciones con el público.

*Satisfacción permanente de los usuarios.

*Calidad del servicio.

*Número de quejas, atención y corrección.

*Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.

*General satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de compatibilidad.

- **Indicadores de aprendizaje y adaptación.** - se refiere a:

*Existencia de unidades de investigación y entrenamiento.

*Estudios y tareas normales de adiestramiento.

*Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.

*Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.

Estos indicadores evalúan:

*Unidades de investigación.

*Unidades de entrenamiento.

*Unidades normales de adiestramiento.

*Estudios e investigación para el desarrollo.

*Estudio para innovación.

- **Indicadores globales.** -

*Miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.

*Estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios como no monetarios.

*Evalúan los elementos de la planificación estratégica.

- **Indicadores funcionales o particulares.** - Cada actividad o función debe ser medidas de acuerdo a sus características.
- **Indicadores específicos.** - Se refiere a una función determinada o un área es proceso particular.

Se deberá llegar a un acuerdo cuando el responsable de la auditoria indique que los indicadores utilizados no son aplicables, para así desarrollar sus propios indicadores o mirar alternativas de evaluación.

Para disminuir el riesgo de error es necesario aumentar el número de indicadores.

La función de los indicadores es dar señales de alera ante la ocurrencia o deficiencia en algún área determinada.

2.5. Herramientas para la auditoría de gestión.

2.5.1. Técnicas de Auditoría.

Es muy importante el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, para así obtener la evidencia suficiente y competente para sustentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Las verificaciones con sus técnicas son:

- **Ocular:**
 - a. Comparación
 - b. Observación
 - c. Rastreo
- **Verbal:**
 - a. Indagación

- b. Entrevista
- c. Encuesta

- **Escrita:**

- a. Análisis
- b. Conciliación
- c. Confirmación
- d. Tabulación

- **Documental:**

- a. Comprobación
- b. Cálculo
- c. Revisión Selectiva

- **Física**

- a. Inspección

- **Comparación.** - Mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad y los resultados de la auditoría, es la determinación de la similitud existentes en dos o más hechos u operaciones. A través de la comparación se puede emitir un informe.
- **Observación.** - Para examinar aspectos físicos, esta técnica de verificación visual es utilizada por el auditor durante la elaboración de su actividad.
- **Rastreo.** - Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- **Indagación.** - Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Entrevista.** - Entrevistas de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

- **Encuesta.** - Son encuestas realizadas por correo o directamente, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser tabulados.

- **Análisis.** - Los elementos que conforman una actividad se separan y evaluará crítica y objetiva, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

- **Conciliación.** - Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

- **Confirmación.** - Los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones y/ de fuente ajena a la entidad auditada, comunicarán de manera independiente y por escrito. Para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

- **Tabulación.** - Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

- **Comprobación.** - Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

- **Cálculo.** - Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.

- **Revisión Selectiva.** - Es una breve o rápida revisión de una parte del universo de datos, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
- **Inspección.** - Se involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad, requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas.

Otras técnicas:

- **Verificación.** - Se verifican operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.
- **Investigación.** - Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.
- **Evaluación.** - Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.
- **Medición.** - Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad.

En la auditoría de gestión también se aplican determinadas prácticas como:

- Síntomas
- Intuición
- Sospecha
- Síntesis
- Muestreo estadístico

2.5.2. Marcas de Auditoría.

Conocidas como claves de auditoría, 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.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.

2.5.3. Papeles de trabajo.

- **Generalidades**

Los papeles de trabajo son el nexo entre el trabajo de campo y el informe de auditoría y deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe. ⁽¹⁵⁾

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

- **En términos generales, los papeles de trabajo deberán:**

- Contener el programa de auditoría original y las sucesivas modificaciones al mismo.
- Contener índices y referencias cruzadas relacionados con el programa de auditoría.
- Ser fechados y firmados por quien los prepara.
- Ser revisados por el Coordinador (esa revisión deberá estar también documentada en los papeles de trabajo).
- Ser completos y precisos para que sirvan de apoyo a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y para permitir demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.
- Ser comprensibles sin explicaciones orales. Deben ser también completos y no
 - 15.Manual de procedimiento de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, Argentina 2000-05-03.

- obstante, concisos. Cualquiera que los use debe poder rápidamente determinar su propósito, fuentes de datos, la naturaleza, el alcance del trabajo realizado y las conclusiones de quien los preparó. Si bien la brevedad es importante, la claridad y la necesidad de que los papeles de trabajo sean completos no deberán ser sacrificadas, simplemente para ahorrar tiempo o papel.
 - Ser tan legibles y limpios como sea posible. De otro modo los papeles de trabajo pueden perder su valor como evidencia.
 - Estar limitados a los asuntos que sean significativos y relevantes para los objetivos de la tarea.
 - Contener expresión clara del propósito de los mismos, para asegurar que la información acumulada esté apropiadamente relacionada con los objetivos e informes de auditoría.
- **Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:**
 - Construir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
 - Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
 - Construir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas., todo esto de conformidad con las NAGA.
- **Las características de los papeles de trabajo son:**
 - Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas
 - Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
 - Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
 - Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

- **Los objetivos de los papeles de trabajo son:**

Principales:

- Resaltar el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados como de las muestras seleccionadas.
- Facilita la supervisión y permite que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Construir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de las mismas entidades o de similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas.
- Sirven como defensa en posibles litigios en contra del auditor.

- **Período de guarda:**

Los informes emitidos, papeles de trabajo y documentación que sirva para respaldar, se conservarán por el plazo que fijen las normas legales y/o profesionales.

- **Acceso:**

Sólo las personas autorizadas por el Supervisor de Auditoría de la organización auditada tendrán acceso a los papeles de trabajo. Los documentos correspondientes a la auditoría vigente, serán accesibles al personal del equipo de auditoría.

- **Custodia y archivos:**

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de Auditoría, las mismas que tiene la obligación de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, pueden ser vistos y entregados por requerimiento judicial.

Los papeles de trabajo deben ser organizados ya archivados en forma sistematizada, y son de dos clases:

- **Archivo Permanente o Continuo.** - Contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes.

La finalidad de este archivo es lo siguiente:

*Recordar al auditor las operaciones, actividades que tienen vigencia en un período de varios años.

*Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.

*Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que se ha operado ningún cambio.

- **Archivo corriente.** - Se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. Este archivo se divide en dos carpetas:

*Con información general

*Documentación específica por componentes

- **Normalización:**

Debido al carácter multidisciplinario de la Auditoría de Gestión y a la necesidadde estandarizar el uso de los papeles de trabajo, en el Manual de Auditoría deGestión se han establecido los diferentes formularios a utilizar en el desarrollodel trabajo, cuyos modelos se presentan en la última parte de este anexo.

- **Recomendaciones:**

Para la confección de los papeles de trabajo deberá tenerse en cuenta:

- Que los modelos de formularios son de utilización obligatoria. En caso de requerir mayor extensión que los espacios previstos en el documento, podrán utilizarse varios formularios del mismo tipo o utilizando el mismo diseño del documento, agregar más espacios de acuerdo a la necesidad específica.
- No debe haber papeles de dimensiones inferiores al tamaño A4 (210 mm. x 297mm.). Los más pequeños se pegarán en hojas de ese tipo y los más grandes se doblarán adecuadamente.
- Los papeles deben ser limpios, para lo cual:

*Deberán estar escritos en forma legible

*Deberán escribirse con lápiz tipo medio

*Deberá utilizarse lápices rojos para marcas de chequeos y símbolos

*Deberá emplearse regla (una línea para subtotales y doble línea para totales)

*No deberá incluirse mucha información en una sola página

- Deben ser exactos. Para ello los auditores deberán asegurarse que las cantidades usadas y los totales sean correctos.
- Las anotaciones se harán en lápiz negro. Los códigos, tanto al pie de las planillas (margen inferior derecho) como en las referencias y en los textos, deben ser hechos en «rojo».
- Deben explicar todos los símbolos usados. La leyenda o clave de los símbolos usados deberá aparecer en el «trabajo realizado» del papel de trabajo. Si hay varias hojas, la explicación de los símbolos debe efectuarse en una sola hoja.
- Los nombres y apellidos y razones sociales deben estar correctamente escritos.
- Debe tratar de dejarse un espacio en blanco al final de la página para comentarios del revisor (esto es aplicable en la última hoja cuando hay más de una en el análisis).

- La cifra final debe concordar con la cifra en el resumen del papel de trabajo y que debe hacer referencia cruzada al respecto.

- Deben indicar claramente el alcance de las pruebas efectuadas.

- Se deben escribir las observaciones teniendo cuidado de diferenciar opiniones y explicaciones recibidas de funcionarios del ente auditado. Estas últimas figurarán en «NOTAS».

- Preferentemente se deberán confeccionar las planillas de trabajo utilizando computadoras personales y en estos casos es conveniente prever controles automáticos verticales y horizontales.

- Se debe utilizar al máximo el trabajo del cliente, ya sea:

*Utilizando planillas, ya preparadas por su personal

*Pidiendo su colaboración, en todos los casos posibles.

Durante el desarrollo de la auditoría se deberá confeccionar un Memo de Puntos Pendientes. Es decir, que los integrantes del equipo prepararán una relación de los puntos que no pueden resolver. Estos puntos deberán ser verificados por el Coordinador, para asegurar que sean todos resueltos, antes de finalizar la auditoría.

Al confeccionar los papeles de trabajo el auditor no debe:

- Seguir ciegamente los papeles de trabajo de auditorías anteriores; sin embargo deberá evitar efectuar cambios, a menos que exista una clara razón para ello.

- Preparar cédulas o planillas que pueden ser hechas por el ente auditado. Escribir en el reverso de una hoja de trabajo.

- Dejar puntos o preguntas pendientes en sus papeles de trabajo, a menos que éstos representen partidas preparadas para la resolución por el auditor encargado.

- Tachar puntos o preguntas sin explicar las razones.
- Dejar símbolo alguno sin identificar, excepto los de verificaciones aritméticas.
- Hacer transcripciones o análisis detallados donde sea suficiente un resumen.
- Descuidar los papeles de trabajo. Cuando interrumpa o finalice la jornada, todos los papeles de trabajo deben guardarse bajo llave.

Todos los papeles de trabajo deberán contener como mínimo:

1. Objetivo detallado del mismo y/o la referencia al paso del programa de auditoría.
2. Concepto o descripción del tema específico que se está auditando.
3. Descripción del trabajo realizado y sus resultados.
4. Observaciones.
5. Notas
6. Fuentes de documentación utilizada.
7. Base de selección.
8. Referencias cruzadas.
9. Fecha del día de su terminación.

- **Índices y referenciación**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- Alfabética
- Numérica
- Alfanumérica

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA AUDITORÍA DE GESTIÓN

EMPRESA SAJADORES S.A	
AUDITORIA DE GESTIÓN	
CEDÚLA DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA	
MARCA	SIGNIFICADO
AD	Permisos preliminares
PP	Planificación preliminar
CN	Cédulas narrativas procesos
IVP	Informe vista previa
CIV	Control interno ventas
CIB	Control interno bodega -entrega
CIC	Control interno departamento comercialización
HT	Control facturas
A	Área de venta componente
B	Área de bodega- entrega componente
C	Área de facturación componente
HH	Hojas de hallazgos
MS	Matriz de seguimiento
	Cruce de información con entrevistas realizadas
	Verificación con listado de personal de la empresa
	Datos de pedidos enviados por fax
	Verificado físicamente con facturas
*	Información proporcionada por Sajador
	Datos recopilados de una entrevista telefónica

CAPÍTULO: APLICACIÓN PRACTICA

FASE 1: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

AD1

CONTRATO DE AUDITORÍA EXTERNA

Celebran el presente contrato por una parte la señora Paola Jeasmin Montoya Cárdenas con CI 1712118783 en representación SAJADOR S.A., persona jurídica a quien en adelante se la denominará el CLIENTE, y por otra parte la señora Carmen Patricia Yánez Del Castillo con CI 1713505558, persona jurídica a quien en este instrumento se la denominará AUDITOR.

Objetivo del Convenio

El objetivo de este convenio es convenir con los términos y condiciones bajo los cuáles el AUDITOR proporcionará el servicio de auditoría administrativa al CLIENTE.

ANTECEDENTES

1. El AUDITOR tiene personal facultado para brindar el servicio de auditoría.
2. EL CLIENTE acepta celebrar este contrato con el objeto de cumplir con los requerimientos de la Superintendencia de Compañías, y a través de la implantación de las recomendaciones de Auditoría, fortalecer los controles y aprovechar eficientemente los recursos.
3. Las partes, libre y voluntariamente, han acordado celebrar el presente contrato al contenido de las siguientes cláusulas.

PRIMERA. - OBJETO Y PERÍODO DE EXAMEN:

El AUDITOR se obliga en favor de EL CLIENTE a elaborar y ejecutar una Auditoría De Gestión del Área de Ventas.

El Examen de Auditoría De Gestión a realizarse a la empresa SAJADOR, cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

SEGUNDA. - COMUNICACION DE RESULTADOS:

La comunicación parcial de resultados se mantendrá en todo el proceso de la Auditoría.

TERCERA. - INFORMES DEFINITIVOS:

El AUDITOR presentará a la Gerencia General y Directorio del CLIENTE los informes de Auditoría, el mismo que contendrá el dictamen profesional conforme lo exigen las Normas Técnicas de una auditoría profesional y la opinión sobre cumplimiento del sistema tributario suscrito por un auditor calificado por la Superintendencia de Compañías.

Se presentarán los resultados obtenidos durante la auditoria en un informe en base a la obtención de evidencias suficientes, competente y pertinente que pueden ser utilizados oportunamente por la máxima autoridad para la toma de acciones correctivas.

CUARTA. - HONORARIOS:

Por el fiel cumplimiento de las obligaciones que El AUDITOR contrae en virtud de este contrato, EL CLIENTE pagará a la Compañía, en concepto de honorarios profesionales, la cantidad de US 1.500; que serán pagados dentro de los cinco (5) días a partir de la fecha de facturación que será entregada al final de cada mes.

Si se determina necesario interponer alguna acción legal para interpretar este convenio, la parte solicitante posee el derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que se requiera.

QUINTA. - TIEMPO DE EJECUCIÓN:

Para la ejecución del examen de Auditoría de Gestión el AUDITOR iniciará el trabajo a partir del 15 de julio y al CLIENTE se le entregará el informe de auditoría el 31 de agosto, siendo 45 días laborables.

SEXTA. - FASES Y PROCEDIMIENTO: El AUDITOR se obliga a elaborar y ejecutar la Auditoría en las fases determinadas en la propuesta de servicios profesionales.

SÈPTIMA. - PERSONAL:

Para ejecutar la auditoría, El AUDITOR se obliga, bajo su exclusiva cuenta, responsabilidad y riesgo, a mantener por lo menos un profesional idóneo, laborando a tiempo completo, mientras duren los procedimientos de control en el campo.

OCTAVA. - RESPONSABILIDAD:

Expresamente El AUDITOR se obliga a satisfacer en favor de los profesionales que laboren con EL CLIENTE por motivo de la auditoría, todas las obligaciones que pudieren derivarse de la labor que aquellos desempeñen en virtud de la cláusula que precede. Consecuentemente, La Compañía se obliga a asumir y a responder por cualquier tipo de reclamación de dichos profesionales.

NOVENA. - PRÈSTAMO DE DOCUMENTOS:

El AUDITOR podrá recibir del CLIENTE en calidad de préstamo, la documentación que necesite para la elaboración de la auditoría, objeto de este contrato. La Compañía a través de su respectivo profesional autorizado extenderá el correspondiente recibo y restituirá la documentación a la empresa, tan pronto como hubiere terminado de usarla.

Cabe mencionar que toda documentación, bajo ningún punto de vista, podrá salir de las oficinas del CLIENTE.

Cuando los papeles de trabajo, software y cualquier material relacionado con el trabajo realizado por el AUDITOR son salvaguardados por la empresa auditada, constituye responsabilidad del CLIENTE. EL AUDITOR no asume obligación responsabilidad alguna sobre esos materiales.

DÈCIMA. - CONFIDENCIALIDAD:

El AUDITOR y sus funcionarios autorizados bajo este contrato, reconocen que durante el término de este contrato, el AUDITOR tendrá acceso, y se familiarizará con cierta información de carácter confidencial acerca de programas, proyectos, métodos, técnicas y procedimientos, relativos a la operación y administración del negocio comercial, incluyendo pero no limitándose a los planes de estudio del CLIENTE y a la información contenida en los datos contables, financieros, tributarios y operativos de EL CLIENTE (Información Confidencial), etc.

La Compañía se compromete y acuerda, para el beneficio del CLIENTE, en tomar todas las medidas necesarias para preservar y proteger la Información Confidencial de toda publicación, comunicación o exhibición no autorizada. Además, se compromete y acuerda a no exhibir la Información Confidencial, ni la utilizará de manera alguna, o ayudará a cualquier otra persona o empresa, a utilizarla ya sea durante el término de este contrato o en cualquier momento posterior, sin prescripción de tiempo. Los datos contables, financieros, tributarios y operativos del CLIENTE se entienden de exclusiva

propiedad de la empresa y se devolverán inmediatamente a la terminación de este contrato.

No obstante, la obligación antes indicada no aplica a ningún dato que esté disponible para el público o se pueda obtener de terceras partes.

DÈCIMA PRIMERA. - CONTROVERSIA: Las partes dejan constancia que el presente contrato es de estricta naturaleza civil, consecuentemente, cualquier controversia que pudiera derivarse del mismo se tramitará en juicio verbal sumario o ejecutivo, a elección del actor, ante un juez de lo civil de Pichincha; sin perjuicio de que las partes solucionen la controversia amigablemente, o la sometan ante uno de los tribunales de conciliación o arbitraje constituidos en la ciudad de Quito.

Para constancia, las partes firman este documento en Quito el primer día de enero de 20011, en tres ejemplares de igual contenido y valor.

DÈCIMA SEGUNDA. - LEGISLACIÓN, TOTALIDAD DEL CONVENIO, INVALIDACIÓN PARCIAL: Este acuerdo se regirá por las disposiciones de la Constitución Política de la República del Ecuador, leyes y normas que requieren de su aplicación para la ejecución del trabajo de auditoría de gestión.

AUDITOR

SAJADOR S.A.

Patricia Yánez

Paola Montoya

ORDEN DE TRABAJO No. 001

Quito, 10 de enero de 2011

Licenciada

Patricia Yáñez

AUDITORA

Presente. -

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa, Art. 318, autorizo a usted en calidad de jefe del Equipo de Auditoría, realizar la Auditoría de Gestión A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA SAJADOR, la auditoría se llevará a cabo dentro de los 65 días laborales a partir de la fecha de notificación de inicio de labores correspondientes al 02 de marzo y concluirá máximo el 20 de mayo del presente.

Alcance:

El examen de Auditoría de Gestión a realizarse a la empresa SAJADOR, cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010.

Objetivos:

- Determinar los niveles eficiencia, efectividad y economía en la administración de los procesos de comercialización.
- Verificar la existencia del cumplimiento de objetivos, procesos, procedimientos, políticas y funciones del área de comercialización.
- Verificar el cumplimiento de la base legal del departamento de comercialización.
- Medir la efectividad de las tareas operativas realizadas internamente en el área de comercialización, a través de la aplicación de indicadores de gestión.
- Informar los resultados de la ejecución de la Auditoría de Gestión que incluyan conclusiones y recomendaciones a los directivos de la compañía.

Una vez realizada la Planificación Preliminar y la Matriz Preliinar con enfoque de auditoría debe formular los programas de auditoría, realizar la ejecución del trabajo en el campo hasta llegar al borrador de informe con el memorando de síntesis, mismos que serán presentados el 15 de agosto de 2011.

Atentamente,

MBA Edgar Sempértegui

Auditor General

CIRCULAR No. 1

Quito, 10 de enero de 2011

Ing.Paola Montoya

DIRECTORA ADMINISTRATIVA

Presente.-

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa , Art 318, informo a usted el inicio de la Auditoría de Gestión A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No.1 , donde se designó a la Licenciada Patricia Yáñez como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del MBA Edgar Sempértegui

La auditoría se efecturá conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, éstas establecen que se tenga una seguridad razonable no absoluta, de si los procesos evaluados tienen o no deficiencias materiales por error o por fraude. La auditoría de gestión no garantizan que se detecten todos los errores en el proceso operativo.

La auditoría está programada así:

Inicio de trabajo de campo: 15 de enero de 2011

Terminación del trabajo de campo: 15 de marzo de 2011

Entrega de informe de auditoría: 15 de agosto de 2011

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

MBA Edgar Sempértegui

Auditor General

CIRCULAR No. 2

Quito, 10 de enero de 2011

Ing.

JEFE DE VENTAS

Presente.-

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa , Art 318, informo a usted el inicio de la Auditoría de Gestión A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No.1 , donde se designó a la Licenciada Patricia Yáñez como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del MBA Edgar Sempértegui

La auditoría se efecturá conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, éstas establecen que se tenga una seguridad razonable no absoluta, de si los procesos evaluados tienen o no deficiencias materiales por error o por fraude. La auditoría de gestión no garantizan que se detecten todos los errores en el proceso operativo.

La auditoría está programada así:

Inicio de trabajo de campo: 15 de julio de 2011

Terminación del trabajo de campo: 15 de agosto de 2011

Entrega de informe de auditoría: 31 de agosto de 2011

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

MBA Edgar Sempértegui

Auditor General

CIRCULAR No. 3

Quito, 10 de enero de 2011

Ing.

JEFE DE BODEGA

Presente.-

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa , Art 318, informo a usted el inicio de la Auditoría de Gestión A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No.1 , donde se designó a la Licenciada Patricia Yáñez como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del MBA Edgar Sempértegui

Se auditará el cumplimiento de objetivos, políticas, procedimientos y manual de funciones, evaluando de esta manera el grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades del área de comercialización.

La auditoría se efecturá conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, éstas establecen que se tenga una seguridad razonable no absoluta, de si los procesos evaluados tienen o no deficiencias materiales por error o por fraude. La auditoría de gestión no garantizan que se detecten todos los errores en el proceso operativo.

La auditoría está programada así:

Inicio de trabajo de campo: 15 de julio de 2011

Terminación del trabajo de campo: 15 de agosto de 2011

Entrega de informe de auditoría: 31 de agosto de 2011

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

MBA Edgar Sempértegui

Auditor General

Quito, 10 de enero de 2011

Ing.

ASISTENTE DIRECTORA ADMINISTRATIVA

FACTURACIÓN

Presente.-

Conforme a la Ley de Compañías, Sección IX De la Auditoría Externa , Art 318, informo a usted el inicio de la Auditoría de Gestión A LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, una vez que se ha emitido la Orden de Trabajo No.1 , donde se designó a la Licenciada Patricia Yáñez como Jefe de Equipo de Auditoría, con la supervisión del MBA Edgar Sempértegui

Se auditará el cumplimiento de objetivos, políticas, procedimientos y manual de funciones, evaluando de esta manera el grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades del área de comercialización.

La auditoría se efecturá conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, éstas establecen que se tenga una seguridad razonable no absoluta, de si los procesos evaluados tienen o no deficiencias materiales por error o por fraude. La auditoría de gestión no garantizan que se detecten todos los errores en el proceso operativo.

La auditoría está programada así:

Inicio de trabajo de campo: 15 de julio de 2011

Terminación del trabajo de campo: 15 de agosto de 2011

Entrega de informe de auditoría: 31 de agosto de 2011

A la vez quiero solicitarle disponga que los funcionarios de las áreas bajo examen proporcionen al equipo de auditoría toda información necesaria, con el fin de cumplir con los plazos dispuestos.

Atentamente,

MBA Edgar Sempértégui

Auditor General

AD4

GUIA DE DISTRIBUCIÓN

La presente tiene el objeto de servir como respaldo de recibo sobre el oficio proporcionado.

No.	NOMBRE	CARGO	FECHA DE RECEPCIÓN	FIRMA
1	Paola Montoya	Directora Administrativa	16-07-2011	
2	Juan Tenén	Jefe de Ventas	16-07-2011	
3	Manuel Róbalo	Jefe de Bodega	16-07-2011	
4	Margarita Miño	Facturación	16-07-2011	

ELABORADO POR: PY
SUPERVISADO POR: ES

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
PLANIFICACIÓN

EMPRESA SAJADOR S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN				PP1.
PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR				
PROGRAMA DE TRABAJO				
Objetivos:				
*Obtener conocimiento general de las actividades de la empresa Sajador S.A.				
*Establecer el compromiso de colaboración con la Junta Directiva				
*Establecer los recursos que serán utilizados para realizar este examen				
*Obtener información útil y oportuna que permita tener un conocimiento preliminar sobre el desempeño de la empresa				
No.	Procedimiento	Elaborado por:	Observación	
1	Realizar una entrevista con los jefes y empleados responsables del departamento y áreas para conocer las actividades generales que se desarrollan	PY		
2	Entrevista a la Directivos notificándole el inicio de la auditoría y solicitar la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.	PY		
3	Efectuar la planificación específica que debe contener: Motivo de la auditoria, alcance de la adutoría, Base legal, objetivos ,objetivos de la áreas de venta, recursos, técnicas de auditoría,cronograma de actividades	PY		
4	Obtener la planificación estratégica de la empresa a la fecha a auditar	PY	La empresa no cuenta con una planificación estratégica	
5	Solicitar información de los organigramas estructural y funcional	PY		
6	Obtener información sobre la aplicación de los indicadores en los departamentos	PY	No se aplican indicadores de gestión	
7	Solicitar un listado del personal con el nombre y cargo, tipo de nombramiento perfil profesional y funciones específicas	PY		
8	Obtener información que contenga los procesos que se lleva a cabo en el área de ventas, despacho facturación y entrega	PY		
9	Solicitar información respecto al control de productos en el área de despacho	PY		
10	Obtener información por parte del personal de facturación que ha desempeñado funciones durante el período a auditar	PY		

No.	Procedimiento	Elaborado por:	Observación
11	Pedir información sobre las facturas anuladas y con observaciones	PY	
12	Solicitar información sobre el registro de entrega de productos a clientes	PY	
13	Elaborar los papeles de trabajo necesarios	PY	
14	Realizar el reporte preliminar de Auditoria	PY	
ELABORADO POR:	PY		
SUPERVISADO POR:	ES		

EMPRESA SAJADOR S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN		PP.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS		
Área: Ventas		
Cargo: Jefe de ventas		
Nombre: Juan Tenen		
1. ¿Considera usted, que la empresa posee instalaciones adecuadas para el desempeño diario de las áreas de despacho, facturación, entrega y ventas?		
El área de las instalaciones son las adecuadas.		
2. ¿Existe en las áreas de despacho, facturación y ventas un sistema de información adecuado que permita obtener información ágil y oportuna?		
No existe un sistema integrado adecuado, sin embargo se ha definido un proceso de información de hojas de cálculo y reuniones de programación de producción, existe una planificación documentada de un área a otra.		
3. ¿El personal que trabaja en el departamento de ventas tiene el perfil adecuado?		
Los vendedores tiene el perfil adecuado , sin embargo es necesario reforzar la capacitación y motivación.		
4. ¿Existe una persona responsable que supervise las funciones que se realizan en cada área?		
La persona encargada de la supervisión soy yo y lo realizo de manera eficiente.		
5. ¿Se cuenta con un plan de capacitación y motivación para el personal del departamento?		
No existe un plan específico de capacitación y motivación.		
6. ¿Está conforme con el trabajo que realizan las personas que trabajan en este departamento?		
Si, de una manera general pero se podría mejorar en el área de ventas		
7. ¿Con qué frecuencia se reúnen como departamento?		
Una vez por mes o a veces quincenalmente.		
8. ¿Existe un manual de funciones que permita determinar las responsabilidades de empleados?		
No contamos con un manual.		
ELABORADO POR:	PY	
SUPERVISADO POR:	ES	

EMPRESA SAJADOR S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN		PP3
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS		
Área :	Ventas	
Nombre:	Natividad Castro	
Cargo:	Vendedor	
1.¿Cuántas horas dedica a su trabajo?		
Trabajo 8 horas diarias de lunes a jueves y el viernes de una a dos horas más.		
El horario es de 09:00am a 6:pm.		
2.¿Las horas extras son remuneradas?		
Si se pagan horas extras.		
3.¿Cuánto tiempo tiene de lunch?		
Una hora		
4.¿Cuál es el ambiente de trabajo?		
Es tranquilo y respetuoso lo que me permite el desarrollo de mis actividades.		
5.¿Se siente conforme con su salario?		
Sí, siento que es el salario justo para mi trabajo.		
6-¿Las condiciones para desarrollar su trabajo son las apropiadas?		
Sí, son las apropiadas para desarrollar mi trabajo.		
7.¿Cuenta con capacitación periódica sobre las funciones de su trabajo?		
No , la capacitación se dio al ingresar a la empresa.		
Observaciones:		
Se tomo como muestra un encuesta a una vendedor de los cuatro exsistentes debido a que las respuestas eran similares.		
ELABORADO POR:	PY	
SUPERVISADO POR:	ES	

EMPRESA SAJADOR S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN		PP3.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS		
Área:	Facturación	
Nombre:	Margarita Miño	
Cargo:	Asistente de Gerencia	
1.¿Cuántas horas dedica a su trabajo?		
Trabajo 8 horas diarias de lunes a jueves y el viernes.		
El horario es de 09:00am a 6:pm.		
2.¿Las horas extras son remuneradas?		
Si se pagan horas extras.		
3.¿Cuánto tiempo tiene de lunch?		
Una hora		
4.¿Cuál es el ambiente de trabajo?		
El ambiente es bueno.		
5.¿Se siente conforme con su salario?		
No, porque mi trabajo no solo es asistir a la Directora administrativa sino también debo encargarme de la facturación y sua archivo.		
6-¿Las condiciones para desarrollar su trabajo son las apropiadas?		
Si se cuenta con todo para el trabajo.		
7.¿Cuenta con capacitación periódica sobre las funciones de su trabajo?		
No .		
ELABORADO POR: PY		
SUPERVISADO POR: ES		

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
CÉDULA NARRATIVA PROCESOS

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		CN.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
CÉDULA NARRATIVA ENTREVISTA EMPLEADOS		
RESPONSABLES DEL ÁREA DE DESPACHO, ENTREGA Y FACTURACIÓN		
<p>En base a la información obtenida en las entrevistas realizadas a los empleados de las áreas pertenecientes al departamento de comercialización se puede concluir que los empleados trabajan las ocho horas reglamentarias, y en ocasiones dos o tres horas más especialmente cuando llega mercadería de aduanas.</p>		
<p>Estas horas adicionales de trabajo son remuneradas como horas extras.</p>		
<p>Para el tiempo de lunch los empleados tienen un permiso de 60 minutos.</p>		
<p>El ambiente es adecuado para desempeñar las actividades laborales, sin embargo consideran que deberían aumentar su salario y que exista un plan de capacitación.</p>		
<p>Cruce de información con entrevistas realizadas</p>		
<p>ELABORADO POR: PY</p>		
<p>SUPERVISADO POR: ES</p>		

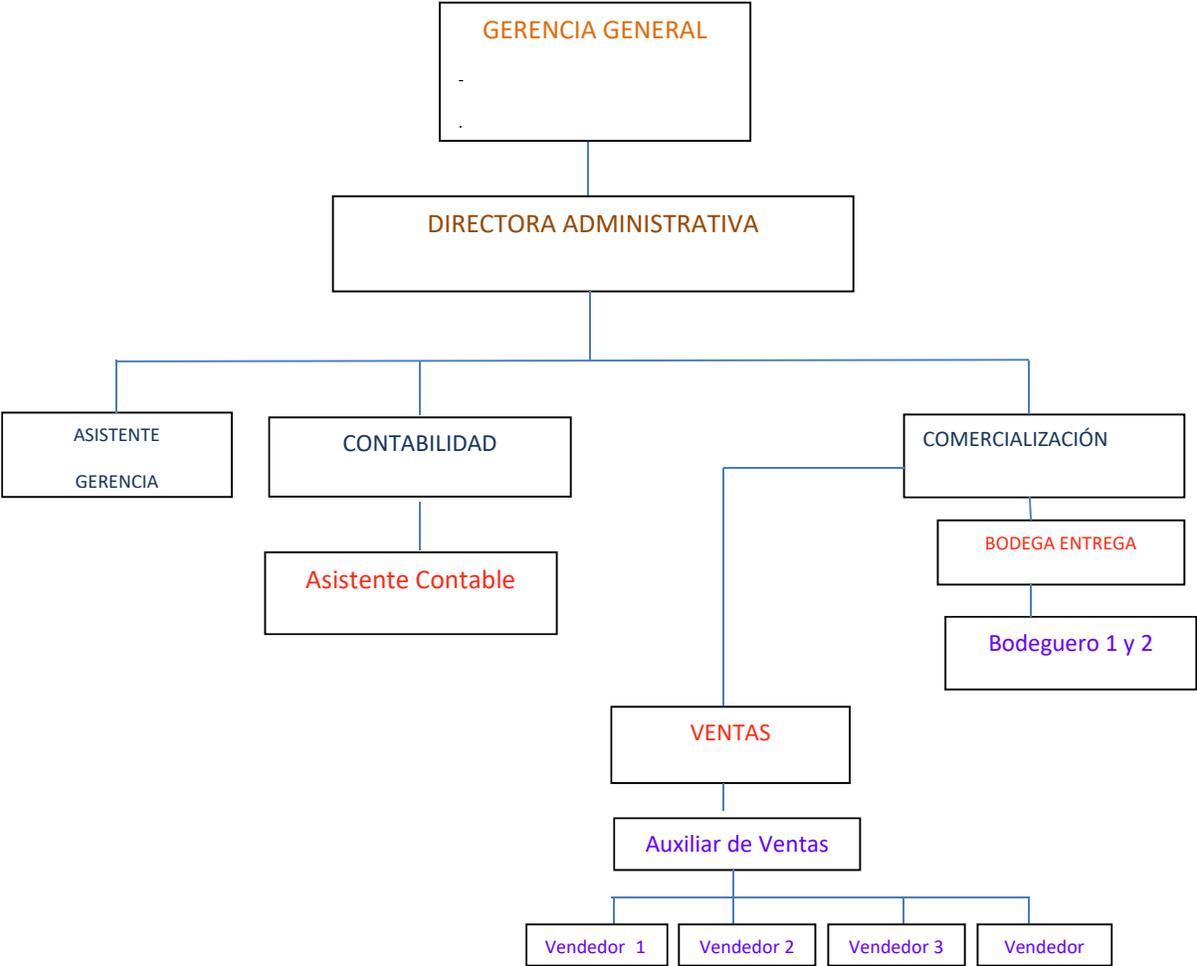
EMPRESA SAJADOR S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN						CN.4
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN						
CÉDULA NARRATIVA DE PROCESOS						
Detalle de los procesos que se desarrollan en el departamento de comercialización:						
Área de Ventas						
Jefe de Ventas						
*Rendir a SAJADOR, las informaciones relativas a las condiciones del mercado en la zona asignada y las demás que sean útiles a SAJADOR						
*Revisar la frecuencia con que los vendedores visitan a sus clientes.						
*Visita a los clientes para ofrecer el producto.						
*Cumplir con las metas respecto de los montos de ventas y/o cobranzas establecidos por SAJADOR.						
*Elabora la orden de pedido.						
*Verificar y hacer seguimiento de la entrega del producto.						
*Realizar la cobranza dentro de los plazos establecido.						
*Elaborar un reporte de crédito y cobranzas.						
Área de Facturación						
*Enviar la orden de pedido para el despacho						
*Ingresar factura ,nota de crédito, referente a los pedidos solicitados.						
*Enviar la factura a bodega para entregar el producto al cliente.						
Área de Despacho						
Jefe de Bodega						
*Recepción de las telas						
*Elaboración del pedido en base a orden de pedido.						
*Realización del reporte diario de inventarios de existencias en stock.						
Área de Entrega						
Bodeguero-Chofer						
*Revisión del producto con la respectiva factura.						
*Ordenar productos según localización.						
*Cargar productos la vehiculo.						
*Entregar productos al cliente.						
Cruce de información con entrevistas realizadas						
ELABORADO POR: PY						
SUPERVISADO POR: ES						

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
INFORME VISTA PREVIA

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		IPV.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
INFORME DE VISTA PREVIA		
BASE LEGAL DE LA EMPRESA		
<p>La compañía SAJADOR S.A, fue constituida en el 11 de julio del 2001 como compañía ecuatoriana, el objetivo principal es la importación, comercialización y venta de productos textiles. Se mantiene una relación exclusiva con el único proveedor de productos textiles, la compañía TOPTEx S.A de Colombia.</p>		
Órganos Competentes:		
<p>La empresa se encuentra registrada en los órganos competentes para el efecto de la siguiente manera:</p> <p>Superintendencia de Compañías Cámara de Comercio de Quito Registro Mercantil</p>		
El objetivo General de SAJADOR S.A. es:		
<p>Lograr que la empresa alcance mayor competitividad dentro de la industria textil y obtener una posición preponderante dentro del mercado ecuatoriano, para así conseguir un nivel de rentabilidad adecuado.</p>		
Leyes:		
<p>la empresa es susceptible a la regulación y control que ejercen leyes nacionales aplicables. Estas leyes son:</p> <p>Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento Ley Orgánica de Aduanas Código de Trabajo Código de Comercio.</p>		
Autoridades		
<p>Las autoridades de Sajador, son sus accionistas que forman parte del directorio:</p> <p>Sr. Manuel Giraldo Rubio Sr. José Luis Rivadenira</p>		
<p>ELABORADO POR: PY</p> <p>SUPERVISADO POR: ES</p>		

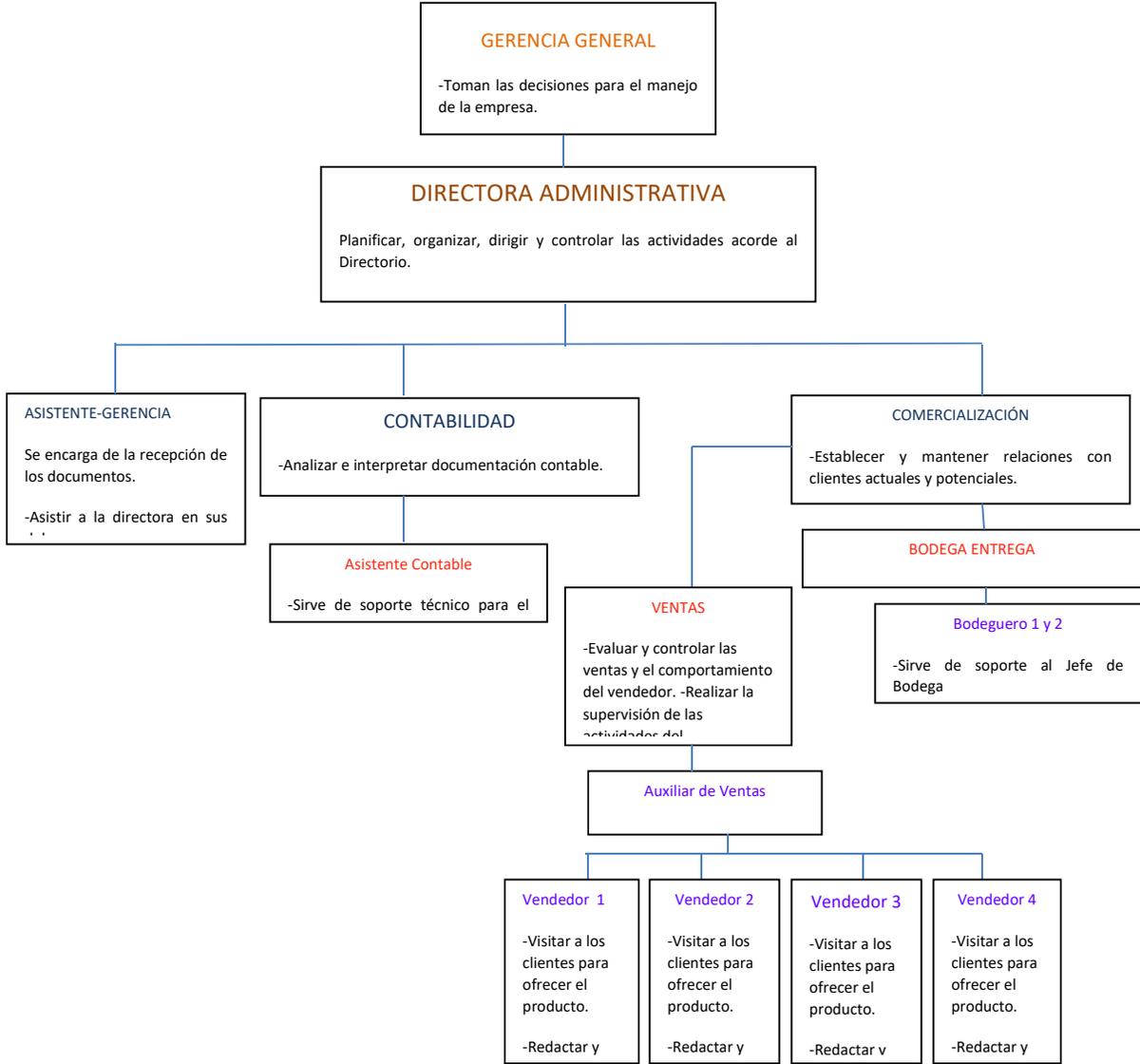
EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN					IVP.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
INFORME DE VISTA PREVIA					
MISIÓN					
Sajador es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos textiles de alta calidad para el mercado ecuatoriano. A través de capital humano calificado y comprometido con los valores éticos de la empresa, los cuales se basan en confianza, motivación, compromiso con el recurso humano, sustentabilidad, rentabilidad y desarrollo constante de la empresa.					
VISIÓN					
Ser la empresa en la industria textil de mayor rentabilidad en Ecuador, buscando posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional.					
Con el objetivo de satisfacer adecuadamente a nuestros clientes cumplir en tiempo y forma con nuestros compromisos creando un clima de verdadera fraternidad.					
OBJETIVOS					
Objetivos Específicos:					
Costos: Obtener ventaja competitiva, ofreciendo un producto de alta calidad a precios manejables para sus clientes.					
Distribución: Mantener una distribución oportuna y eficiente a los clientes.					
Ventas: Realizar un programa de ventas promocional en especial con la mercadería que es devuelta por los clientes.					
Ambiente Laboral: Ofrecer un ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.					
POLÍTICAS					
La empresa no posee políticas internas documentadas que rijan el desarrollo de sus actividades.					
ELABORADO POR: PY					
SUPERVISADO POR: ES					

EMPRESA SAJADOR S.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INFORME DE VISTA PREVIA



ELABORADO POR: PY

EMPRESA SAJADOR S.A.
AUDITORIA DE GESTIÓN
INFORME DE VISTA PREVIA



ELABORADO POR: PY

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN					IVP.3
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
INFORME DE VISTA PREVIA					
Motivo del examen					
La Auditoría de Gestión a las Áreas de Ventas de la empresa SAJADOR S.A., se realizará en cumplimiento del contrato firmado con Yáñez & Asociados Auditores S.A, con el fin de determinar el cumplimiento de objetivos, utilización de recursos y aplicación de indicadores.					
Alcance del examen					
Con fecha 2 de marzo de 2010, se iniciará el examen de Auditoría de Gestión a las Áreas de Ventas . Esta evaluación cubrirá las operaciones realizadas en las áreas durante el período el período comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2010 y buscará determinar los niveles de eficiencia efectividad y economía en la utilización de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.					
Objetivos del examen					
· Determinar los niveles eficiencia, efectividad y economía en la administración de los procesos de comercialización.					
· Verificar la existencia del cumplimiento de objetivos, procesos, procedimientos, políticas y funciones del área de comercialización.					
· Verificar el cumplimiento de la base legal del departamento de comercialización.					
· Medir la efectividad de las tareas operativas realizadas internamente en el área de comercialización, a través de la aplicación de indicadores de gestión.					
· Informar los resultados de la ejecución de la Auditoría de Gestión que incluyan conclusiones y recomendaciones a los directivos de la compañía.					
El Capital Social de la Compañía está compuesto de la siguiente forma:					
Accionista	Nacionalidad	Capital Suscrito	Capital Pagado	Número Acciones	%
Sr. José Luis Rivadeira	Colombiana	\$1.500	\$375	150	50
Manuel Guillermo Giraldo Rubio	Colombiana	\$1.500	\$375	150	50
Total		\$3.000	\$750	300	100

La empresa no posee normas o reglamentos internos documentados que rijan su desarrollo, únicamente realiza sus actividades bajo los parámetros que la gerencia establece para cada área. En el contrato de trabajo se explica ciertas normas que el cargo lo requiere.	
Además, la empresa es susceptible a la regulación y control que ejercen leyes nacionales aplicables. Estas leyes son:	
· Ley Orgánica de la Contraloría del Estado	
· Ley de Régimen Tributario Interno	
· Ley Orgánica de Aduanas	
· Código de Trabajo	
Objetivo del área de ventas	
*Incrementar los niveles de ventas en un promedio del 10% anual.	
*Incrementar la base de clientes no relacionados en un promedio del 5% anual.	
*Realizar mecanismos de seguimiento post venta que permitan conocer la satisfacción del cliente.	
*Generar reportes que permitan a la gerencia conocer los resultados de forma periódica.	
Recursos	
Los recursos a utilizar durante el trabajo de la auditoría se dividen en dos: humanos y materiales. Éstos se encuentran valorados en el siguiente presupuesto que toma en cuenta el tiempo y cantidad de recursos empleados para este trabajo en particular.	
Auditor Operativo	\$3.000
Alquiler de 3 Computadoras portá	\$1.500
Insumos varios	\$800
Impresiones y copias	\$200
TOTAL	\$5.500
Técnicas de Auditoría a aplicar	
En el trabajo de auditoría a realizarse, se aplicarán las siguientes técnicas de auditoría:	
*Técnicas de verificación ocular	
Comparación	
Observación	
Rastreo	

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN				IVP.4
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN				
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN				
Visión=	Empleados que la conocen	=	3	
	Total de empleados		14	
=	0,2142857	=	21%	
El 21% del personal conoce la visión de la empresa o poseen un conocimiento sobre que se quiere lograr en el largo plazo, mientras que un 67% no tiene éste conocimiento.				
Misión=	Empleados que la conocen	=	2	
	Total de empleados		14	
=	0,1428571	=	14%	
El 14% de los empleados del departamento conocen la misión de la empresa y el 78% no conoce la misión de la empresa.				
	Empleados que participán en su definición	=	4	
	Total de empleados		14	
=	0,2857143	=	29%	
El 44% de los empleados participan en la definición y el 56% no lo hacen.				
Ojetivos=	Empleados que conocen	=	5	
	Total de empleados		14	
=	0,3571429	=	36%	
El 56% de los empleados no conocen los objetivos que tiene la empresa y el 44% no conoce los objetivos de Sajador S.A.				
Valores=	Empleados que conocen	=	8	
	Total de empleados		14	
=	0,5714286	=	57%	

El 57% de los empleados del departamento de Comercialización concen los valores de la empresa Sajador S.A. y el 43% de los empleados no los conocen			
Principios=	Empleados que conocen	=	9
	Total de empleados		14
=	0,6428571	=	64%
El 64% de los empleados del departamento de Sajador conocen los principios y el 36% de los empleados no conocen los principios			
Políticas=	Políticas aplicadas	=	2
	Políticas establecidas		7
=	0,2857143	=	29%
Las políticas no estan plasmadas en un documento escrito y el 29% de éstas se aplican de una informal y el 71% no se aplican y en muchos casos no es de conocimiento de los empleados.			
División y distribución de funciones=	Empleados	=	14
	Número de áreas		4
=	3,5		
De acuerdo al indicador se determina que cada área debe tener tres empleados,pero esto no se lleva a cabo ya que el número de empleados es determinado por las necesidades de cada área.			
Canales de comunicación=	Canales de comunicación utilizados	=	2
	Canales de comunicación establecidos		4
=	0,5	=	50%
El 50% de los canales de comunicación son utilizados y la otra mitad no lo utilizan ya que según experiencias son más tardes en hacer efectivo su trabajo.			
Sistemas=	Controles automatizados	=	2
	Total de controles		5
=	0,4	=	40%
El 40% de los controles son automáticos y el 60% son manuales.			
ELABORADO POR:	PY		
REVISADO POR:	ES		

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
CONTROL INTERNO VENTAS

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		CIV.1	
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO VENTAS			
Objetivos:			
*Obtener conocimiento de los controles existentes en el área de Ventas de la empresa Sajador S.A.			
*Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en las áreas de ventas de la empresa Sajador S.A.			
*Determinar si los recursos asignados al área están siendo utilizados con niveles adecuados de la eficiencia.			
*Determinar los riesgos y la confiabilidad de la información obtenida.			
No.	Procedimientos	Elaborado por	Observación
1	Evaluar el CI.del área de ventas mediante la aplicación de la técnica del cuestionario	PY	
2	Obtener en base a la aplicación de cuestionarios la calificación de riesgo y confianza	PY	
3	Evaluar el CI. Del proceso de compras,ventas y distribución	PY	
4	Mediante la observación de las operaciones del área de ventas realizar la descripción del proceso	PY	
5	Elaborar la Carta de Gerencia informando los resultados de la evaluación del Control Interno	PY	
ELABORADO POR:		PY	
REVISADO POR:		ES	

		EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN				CIV. 2	
		DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
		EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO VENTAS					
		CUESTIONARIO DE CONTRO INTERNO					
No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Calc.	Observación	
					Calif.	Pond.	
1	Existen políticas y manuales de procedimiento para el área de venta en cuanto a la entrega de créditos.		X		5	15	Las actividades de ventas se encuentran definidas pero no por escrito.
2	La empresa cuenta con una planificación estratégica.		X		5	15	No cuenta con una planificación estratégica.
3	Los empleados del área de ventas conocen los objetivos y metas del área.	X			5	10	Tienen un conocimiento general no específico de las metas.
4	Las líneas de autoridad se encuentran definidas y por escrito		X		5	15	Si se encuentran definidas pero no constan en un documento escrito.
5	Existe una adecuada segregación de funciones	X			5	5	En ocasiones un trabajador duplica algunas funciones.
6	Se presentan resultados a la dirección administrativa	X			5	5	
7	Se otorgan premios o incentivos por las ventas realizadas	X			0	5	Los vendedores reciben un sueldo y comisiones sobre a las ventas.
8	Existe política en cuanto a los precios , descuentos y devoluciones	X			5	10	Las políticas existen pero no por escritas.
9	Se exige un nivel de autorización para desviarse de las políticas predestinadas en cuanto a precios y descuentos	X			4	10	Las políticas se cumplen y existen pero no escritas
10	Se comprueban las cantidades pedidas por los clientes antes de su entrega	X			10	10	
11	Se actualiza los datos de los clientes periódicamente		X		3	5	No se mantiene actualizaciones de los clientes.
12	Se registra de la manera adecuada los anticipos de los clientes	X			9	10	
13	Se analiza el riesgo de las ventas a crédito		X		3	5	
14	Las cuentas a crédito se autorizan		X		5	5	Se autoriza con el nivel

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		CIV.3	
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO VENTA			
CALIFICACIÓN DEL RIESGO			
Calificación del Riesgo:			
CR=	Calificación del Riesgo	CR=	?
CT=	Calificación Total	CT=	99
PT=	Ponderación Total	PT=	160
CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CR=	$\frac{99 \times 100}{160} = 61.88\%$		
Nivel de riesgo:			
	%	Riesgo	Confianza
Rojo	15%-50%	Alto	Bajo
Naranja	51%-59%	Mod.Alto	Mod.Bajo
Amarillo	60%-66%	Mod.Mod.	Mod.Mod. *
Verde	67%-75%	Mod.Bajo	Mod.Alto
Azul	76%-95%	Bajo	Alta
Área de Ventas:			
Nivel de Riesgo:	Moderado	Moderado	
Nivel de Confianza:	Moderado	Moderado	
ELABORADO POR:	PY		
REVISADO POR:	ES		

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		CIV.4
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
INFORME DE CONTROL INTERNO VENTAS		
RESULTADOS EVALUACION CONTROL INTERNO		
1. ÁREA DE VENTAS		
1.1. Determinacion Del Riesgo		
La evaluación al Sistema de Control Interno del Área de Ventas a de la empresa Sajador S.A. , nos permite establecer que el siguiente nivel de riesgo sustentado en los Papeles de Trabajo “Cuestionario de Evaluación del Control Interno” y “Calificación del Riesgo” es:		
Área	Riesgo	Confianza
Ventas	Moderado Moderado	Moderado Moderado
1.2. ÁREAS CRÍTICAS		
1.2.1. La empresa no posee Manuales de Procedimientos formales ni objetivos por área		
En la empresa, las actividades se realizan de forma empírica, sin tomar en cuenta los procedimientos que cada área debe tener.		
Toda organización debe tener claras y documentadas los lineamientos que deben seguir sus miembros para realizar sus actividades, esto además ayuda a tener una base legal idónea que permite un control adecuado de las funciones de todos sus integrantes.		
Esto se debe a que las autoridades de la organización no han definido cuales son los procedimientos a seguir para cada área o para cada puesto de trabajo; así como objetivos por áreas importante ya que se especifica los objetivos y metas a cumplir de acuerdo a cada departamento.		
Esta inobservancia ha causado que los empleados lleven a cabo sus actividades de acuerdo a su propio criterio sin una base que los rija.		
CONCLUSIÓN		
En la empresa no existen políticas ni manuales de procedimientos emitidos formalmente, lo cual hace que las actividades se lleven a cabo de forma empírica y de acuerdo a su propio criterio.		

RECOMENDACIONES			
A la Gerente Administrativa			
*Convocar a una reunión de trabajo en donde se planteen ideas útiles para la emisión de políticas y lineamientos de acción para los departamentos.			
*Dictará políticas y manuales de procedimientos que contengan las directrices a seguir en cada actividad de la empresa.			
1.2.2 Los empleados no conocen los objetivos de la empresa			
Los empleados del área de ventas no conocen los objetivos de la misma.			
No se han planteado objetivos específico para el área de ventas.			
Los resultados que se esperan conseguir luego de la realización de cualquier actividad, deben ser comunicados a los colaboradores para que éstos lleven a cabo su trabajo orientándolo a los resultados deseados que se han planteado como objetivos.			
Esta inadecuada comunicación interna se debe a la falta de un sistema de información y comunicación interno que permita que todos los colaboradores conozcan las metas de la empresa y del área en la que trabajan.			
Esta falta de conocimiento ha causado que los empleados realicen su trabajo sin tomar en cuenta los resultados que se esperan del mismo.			
CONCLUSIÓN			
Los objetivos del área de ventas no son de conocimiento de los empleados debido a la falta del planteamiento formal y escrito de las metas del área de ventas y cuando existen obetivos la falla se encuentra en que no existe un sistema de comunicación adecuado. Esto causa que las actividades de cada empleado se lleven a cabo de forma rutinaria y sin orientación a resultados.			
RECOMENDACIONES			
Al Jefe del Área de Ventas			
*Realizar una reunión con la Gerencia para plantear objetivos para el área de ventas.			
*Convocará a una reunión con los miembros del área para darles a conocer los objetivos planteados para la misma y receptar las ideas que puedes surgir de los colaboradores.			

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
CONTROL INTERNO BODEGA-ENTREGA

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		CIB.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO BODEGA-ENTREGA		
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO		
Después de la observación realizada se determinó el proceso de entrega del producto que comercializa Sajador que son telas.		
El proceso comienza con la facturación (el proceso es explicado en su evaluación) una vez que se receipta la orden de pedido el jefe de bodega ,revisa que esté correctamente llenada y con las firmas de responsabilidad, junto con los ayudante de bodega se disponen a completar el pedido.		
En el día se receipta más de un pedido por lo que es necesario la coordinación y el trabajo en equipo.		
Cuando los pedidos se encuentran listos el proceso de despacho-entrega se pone en marcha; realizan un plan de rutas improvisado y se disponen a cargar las camionetas con la mercadería para ser entregada.		
En muchas ocasiones las ordenes de pedido llegan a bodega via fax pasada las 6:00pm por lo que éstas se despacharan en las rutas del día siguiente, ocasionando pérdidas de órdenes de pedido dando como resultado incormidad con el cliente.		
Se procede a entregar el producto a los clientes, donde los bodegueros deben entregar el documento de recibi conforme para ser firmado.		
ELABORADO POR:	PY	
REVISADO POR:	ES	

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN						CIB.2	
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN							
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO BODEGA-ENTREGA							
CUESTIONARIO DE CONTRO INTERNO							
No.	Pregunta	SI	NO	N/A	Calc.	Observación	
					Calif.	Pond.	
1	Existen políticas y manuales de procedimientos por escrito para el área que rijan las condiciones generales		X		5	15	Las actividades de entrega se encuentran definidas pero no por escrito.
2	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas		X		5	15	Tienen un conocimiento general no específico de las metas.
3	Las líneas de autoridad se encuentran definidas y por escrito	X			5	10	Si se encuentran definidas pero no constan en un documento escrito.
4	Existe una adecuada segregación de funciones	X			5	15	
5	Se registra los ingresos y salidas de la mercadería	X			10	5	Si se lo realiza pero manualmente no siempre utilizan el sistema.
6	Se comprueba que la factura emitida esta acorde a la cantida requerida del cliente por las ventas realizadas	X			5	5	
8	El sistema con el que cuenta la empresa es usado adecuadamente		X		5	15	pero no por escritas.
9	Se da capacitación para el uso del sistema que maneja la empresa		X		5	15	
10	Se mantiene un registro de la mercadería que será rematada	X			5	5	
11	Se comprueban las cantidades pedidas por los clientes antes de su entrega	X			10	10	
TOTAL					60	110	
ELABORADO POR:		PY					
REVISADO POR:		ES					

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN			CIB.3
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO BODEGA-ENTREGA			
CALIFICACIÓN DEL RIESGO			
Calificación del Riesgo:			
CR=	Calificación del Riesgo	CR=	?
CT=	Calificación Total	CT=	60
PT=	Ponderación Total	PT=	110
CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CR=	$\frac{60 \times 100}{110} = 55\%$		
Nivel de riesgo:			
	%	Riesgo	Confianza
Rojo	15%-50%	Alto	Bajo
Naranja	51%-59%	Mod.Alto	Mod.Bajo *
Amarillo	60%-66%	Mod.Mod.	Mod.Mod.
Verde	67%-75%	Mod.Bajo	Mod.Alto
Azul	76%-95%	Bajo	Alta
Área de Bodega-Entrega			
Nivel de Riesgo:	Moderado Alto		
Nivel de Confianza:	Moderado Bajo		
ELABORADO POR:	PY		
REVISADO POR:	ES		

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
CONTROL INTERNO ÁREA COMERCIALIZACIÓN

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN					HT.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
SOLICITUDES DE PEDIDOS MENSUALES					
No.	NOMBRE VENDEDOR	SOLICITUDES RECIBIDAS AL MES			
		9:00-12pm	13:00-15:00	16:00-18:00	18:00 en adelante
1	Oscar Cardoso	6	10	7	2
2	Natividad Castro	7	21	6	1
3	Marina Celsa	8	20	8	2
4	Carlos Cocortes	5	12	5	28
TOTAL		26	63	26	33
<p> Datos de pedidos enviadas por fax</p>					
<p>Conclusión: En base a las solicitudes se ha podido determinar que la mayor parte de solicitudes son enviadas en el rango de 13:00-15:00 p.m., lo que genera una demora en el proceso de facturación así como de entrega.</p>					
ELABORADO POR:		PY			
REVISADO POR:		ES			

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN								HT.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN								
FACTURAS MENSUALES								
FACTURAS MENSUALES								
MES	ANULADAS	OBSERVACIONES						
		#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7
Octubre	17	1		10		15		3
Noviembre	11				2	6		1
Diciembre	16	2	2	1		8	7	2
TOTAL	44	3	2	11	2	29	7	0
<p>↙</p> <p>Verificado físicamente con facturas</p> <p>Observaciones:</p> <p>#1 En el sistema se encuentra emitida y físicamente sacada copia</p> <p>#2 En el sistema se encuentra emitida y físicamente anulada.</p> <p>#3 En el sistema se encuentra emitida y física</p> <p>#4 En el sistema se encuentra emitida y físicamente no existe.</p> <p>#5 En el sistema se encuentra sin emitir y físicamente esta emitida.</p> <p>#6 No se encuentra en el sistema no físicamente.</p> <p>#7 Error de tipeo.</p> <p>Conclusiones:</p> <p>Para la muestra se analizaron los tres últimos meses del año, se determinó que de 653 facturas han sido anuladas 44 lo que representa el 7% del total.</p> <p>La mayoría de las facturas tienen observaciones debido a que existe problemas con el sistema.</p>								
ELABORADO POR:		PY						
REVISADO POR:		ES						

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		CIC.2	
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO			
CALIFICACIÓN DEL RIESGO			
Calificación del Riesgo:			
CR=	Calificación del Riesgo	CR=	?
CT=	Calificación Total	CT=	50
PT=	Ponderación Total	PT=	24
CR=	$\frac{CT \times 100}{PT}$		
CR=	$\frac{24 \times 100}{50}$	48%	
Nivel de riesgo:			
	%	Riesgo	Confianza
Rojo	15%-50%	Alto	Bajo *
Naranja	51%-59%	Mod.Alto	Mod.Bajo
Amarillo	60%-66%	Mod.Mod.	Mod.Mod.
Verde	67%-75%	Mod.Bajo	Mod.Alto
Azul	76%-95%	Bajo	Alta
Área de Ventas:			
Nivel de Riesgo:	Alto		
Nivel de Confianza:	Bajo		
ELABORADO POR:	PY		
REVISADO POR:	ES		

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTION
COMPONENTE

ÁREA COMERCIALIZACIÓN

Subcomponentes a ser auditados:

Área de ventas

Relaciones con los clientes	A.1
Comportamiento de los trabajadores	A.2
Presentación de reportes	A.3
Nivel de Ventas	A.4
Otorgamiento de créditos	A.5
Indicadores de Gestión	A.6
Importaciones	A.7
Obligaciones Tributarias-Importaciones	A.8
Indicadores de Gestión-Importaciones	A.9

Área Bodega-Entrega

Comportamiento de los trabajadores	B.1
Presentación de reportes	B.2
Entrega	B.3
Relaciones con los clientes	B.4
Indicadores de Gestión-Entrega	B.5

Área Facturación

Comportamiento de los trabajadores	C.1
Indicadores de Gestión-Entrega	C.2

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE
Área de Ventas

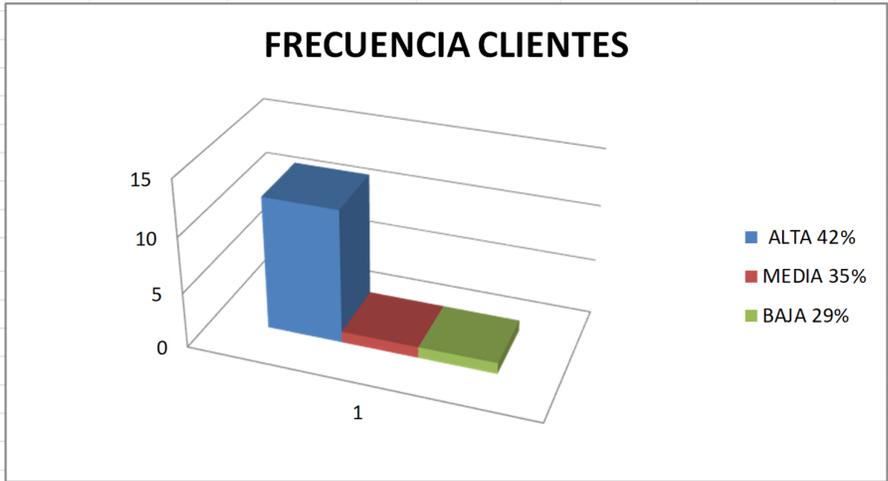
AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE

Ejecución del trabajo Subcomponente

Relación con los clientes

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN			A.1.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN			
PRUEBA DE SATISFACCIÓN			
DE LOS CLIENTES			
Para realizar ésta prueba se tomó una muestra del 30% de los clientes, se realizó una encuesta telefónica a 17 clientes.			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	Considera que el trato que los vendedores tienen es cordial y amable	17	
2	Percibe que usted recibe la suficiente información sobre el producto que Sajador ofrece	15	2
3	Ha recibido llamadas por parte de un representante de Sajador después de recibida la mercadería para saber su satisfacción con el producto	0	17
4	Volvería a realizar una transacción de venta con Sajador	17	
5	Considera a Sajador un socio estratégico para su negocio	14	3
Total		63	22
Observaciones			
1. Consideran que el trato es cordial y amable por parte de los vendedores 17 de los clientes, es decir el total de la muestra.			
2. Dos de los clientes de la muestra no reciben la suficiente información del producto que ofrece Sajador.			
3. Ninguno de los clientes ha recibido una llamada después de haber sido entregada la mercadería para saber de la satisfacción del producto.			
4. Todos los clientes consideran la posibilidad de seguir realizando transacciones comerciales con Sajador.			
5. Tres de los clientes no consideran a Sajador como socio para su negocio.			
ELABORADO POR:		PY	
REVISADO POR:		ES	

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN			A.1.2		
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
FRECUENCIA CLIENTES					
No.	CLIENTES	FRECUENCIA			
		ALTA	MEDIA	BAJA	
					*
1	AREVALO GARCES LEONARDO LAUTARO	1			
2	BOLAÑOS PONCE JENNY CATALINA		1		
3	BUENAÑO LLERENA MARCO HERIBERTO		1		
4	CABEZAS RAMIREZ MARIA TERESA			1	
5	CARLOS ANDRES GUEVARA RODRIGUEZ			1	
6	CHACON CHACON FILIBERTO LEONARDO			1	
7	COMERCIALIZADORA LA ESPERANZA		1		
8	CONFECCIONES PAZMIÑO CASTILLO CIA. LTDA.	1			
9	CREACIONES DAP S.A.	1			
10	CUMBAJIN GUANOCHANGA SEGUNDO SANTIAGO	1			
11	DAVILA MARTINEZ CIA. LTDA. "ANITEX"		1		
12	DISMOTEXTIL S.A.		1		
13	DISPOMED			1	
14	EMPORIOTEX CIA. LTDA.			1	
15	EULALIA EUDOLINA GAONA GRANDA	1			
16	FIRLAN S.A.	1			
17	HAPPYLAND S.A.	1			
18	INTERMEDIARIA DE VENTAS SUPERBAHIA	1			
19	J.J..SPORT	1			
20	KEIKO FORMER CIA. LTDA.		1		
21	KETSATEX			1	
22	LENIN CAZAR		1		
23	LLANGARI PAGUAY MYRIAM ELIZABETH	1			
24	LOPEZ MORA PEPE RAMIRO			1	
25	MARCOTEX		1		
26	MEDINA NELLY - PIRAMIDES	1			
27	MEGA SPORT S.A.	1			
28	NORTEXTIL SCC		1		
29	RICHARD OSWALDO CALDERON SALTOS		1		
30	RITA COBO TERAN CIA. LTDA.			1	
31	VEGA BOLANOS GABRIELA SUSANA			1	
	TOTAL	12	10	9	
	FRECUENCIA				
	ALTO	más de cuatro veces al año			
	MEDIO	de dos a tres veces al año			
	BAJO	una vez al año			



* Información proporcionada por Sajador S.A.

Observaciones: De los 31 clientes tomados como muestra el 38% de éstos han realizado más de cuatro veces al año, compras en Sajador, el 33% han realizado de dos a tres veces al año el 29% solo han hecho una transacción comercial al año.

Como conclusión se puede observar que la frecuencia con la que los clientes realizan las compras es aceptable pero si la empresa utilizará métodos de mercadotecnia este porcentaje sería óptimo.

ELABORADO POR: PY
 REVISADO POR: ES

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE

Ejecución del trabajo Subcomponente

Comportamiento de los trabajadores

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		A.2.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
ENTREVISTA A MIEMBROS DEL ÁREA ACERCA DE FUNCIONES ASIGNADAS		
JEFE DE VENTAS		
Nombre: Ing. Juan Tenén		
Tiempo en el cargo: 8 años		
Funciones que realiza:		
*Sun funciones son como jefe de comercialización		
*Mantener reuniones con los vendedores para supervisar su trabajo.		
*Cerrar contactos con clientes nuevos.		
*Junto con la Directora Administrativa realiza la lista de las telas que se pedirán importar.		
*En base a los parámetros establecidos por la Gerencia ,realiza la negociación de los precios con los clientes.		
*Mantiene contacto con el jefe de bodega .		
*Revizar los reportes de ventas y aprobarlos.		
*Visitar a los clientes de proviancias esporádicamente.		
*Realiza reuniones con los vendedores de provincias cada trimestre.		
*Reclutar al personal de ventas.		
*Realiza ,junto con la Directora Administrativa, el informe de las ventas anuales comparándolo con el presupuesto.		
*Evaluar el desempeño de los vendedores e informar a la Dirección Administrativa.		
AUXILIAR DE VENTAS		
Nombre: Carolina Mesías		
Tiempo en el cargo: 2 año		
Funciones que realiza:		
*Ser un apoyo para el jefe de ventas en el desarrollo de sus actividades.		
*Elaborar los reportes de ventas y presentarlos al jefe de ventas.		
*Ser el filtro entre los vendedores y el jefe de ventas, resolviendo los problemas que sus funciones lo permitan.		
*Apoyar en el momento de llegada la mercadería importada.		
Observaciones:		
Después de las entrevistas se puede llegar a la conclusión que en muchas ocasiones el jefe de ventas recarga con trabajo al auxiliar de ventas, trabajo que no están dentro de sus funciones, al no contar con un manual de procedimientos no se puede definir correctamente las funciones de cada trabajador, sólo se lo a hecho de una manera verbal sin un documento que lo sustente.		
ELABORADO POR:	PY	
REVISADO POR:	ES	

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE

Ejecución del trabajo Subcomponente

Presentación de reportes

EMPRESA SAJADOR AUDITORIA DE GESTIÓN							A.3.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN							
ANÁLISIS DE FORMATOS Y PERIODICIDAD DE PRESENTACIÓN DE REPORTES							
No.	FECHA	FORMATO		CONTENIDO			
		LEGIBILIDAD	UTILIDAD	TOTAL VENTAS	FECHA	No. FACTURAS	FIRMAS
1	12/4/2010	X	X	X	X	X	X
2	5/10/2010	X	X	X	X	X	X
3	31/12/2010	X	X	X	X	X	X
TOTAL		3	3	3	3	3	3
Observaciones:							
Los reportes son realizados sin una periodicidad, fueron entregados a petición de la Gerencia .							
Comentario:							
Los reportes no son entregados en períodos de tiempo que sirvan para realizar un análisis de las ventas ya el primer reporte fue entregado en abril, el segundo en octubre y el tercero el diciembre ;del primero al segundo pasaron seis meses en los cuales no se recibió un informe y del segundo al tercero dos meses; por lo cual se toma como una debilidad significativa.							
ELABORADO POR:		PY					
REVISADO POR:		ES					

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE

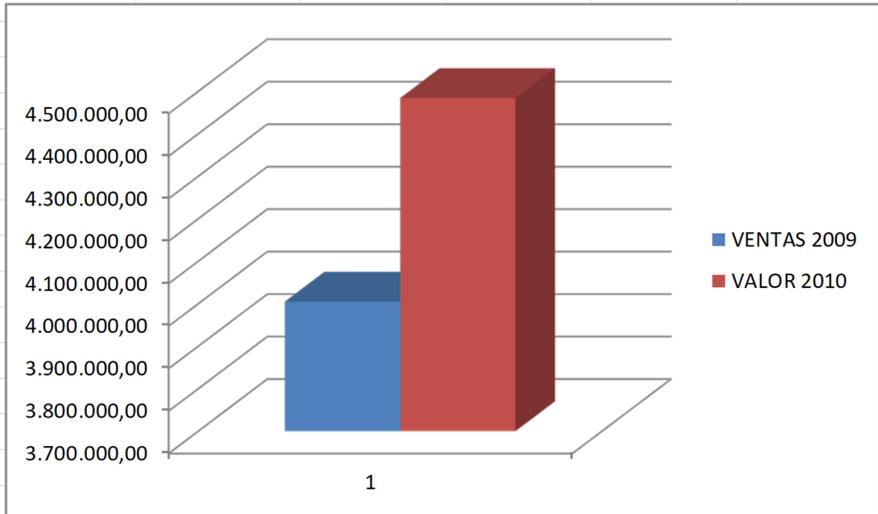
Ejecución del trabajo Subcomponente

Nivel de ventas

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN	A.4.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	
NIVEL DE VENTAS	

PERÍODO	NIVEL DE VENTAS	*
2009	4.004.896,07	
2010	4.484.146,19	
VARIACIÓN	479.250,12	12%

* Datos tomados de los registros del cliente



Observaciones:

Las ventas del 2009 al 2010 han sufrido un incremento del 12%, siendo un valor bajo para el esperado , a pesar de no contar con un presupuesto anual de ventas de manera formal, se estima exista un incremento entre el 20% y 25% .

Comentario:

Las ventas no tuvieron el incremento esperado por la falta de un programa estructurado donde se especifica los mecanismos para aumentar las ventas y atraer a clientes no frecuentes.

ELABORADO POR:	PY
REVISADO POR:	ES

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE

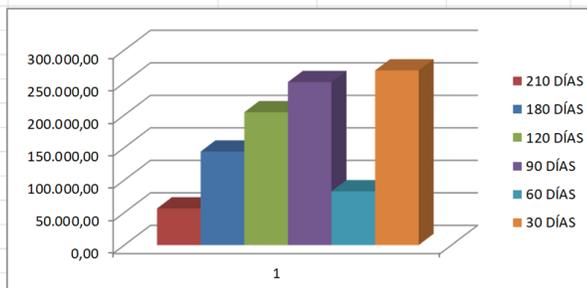
Ejecución del trabajo Subcomponente

Otorgamientos de crédito

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
CONDICIONES DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

A.5.1

No.	CLIENTE	NOMBRE DEL VENDEDOR	VALOR VENTA	VENCIMIENTO	PAGOS REALIZADOS	AUTORIZACIÓN	TOTAL
1	LOPEZ MORA PEPE	OSCAR CARDOSO	56.345,88	210 DÍAS	X	X	56.345,88
8	LLANGARI PAGUAY MYRIAM	COCORTES CARLOS	64.874,43	180 DÍAS	X	X	
9	FIRLAN S.A.	OSCAR CARDOSO	79.011,73	180 DÍAS	X	X	143.886,16
10	VACA SILVA	NATIVIDAD CASTRO	204.314,94	120 DÍAS	X	X	204.314,94
4	ALVARADO ASTUDILLO ANA	OSCAR CARDOSO	123.645,73	90 DÍAS	X	X	
5	LOPEZ MORA PEPE	CELSA MARINA	127.059,73	90 DÍAS	X	X	250.705,46
6	MENTAEXPRESS S.A.	CELSA MARINA	82.671,98	60 DÍAS	X	X	82.671,98
7	NIMRI S.A.	COCORTES CARLOS	119.270,71	30 DÍAS	X	X	
2	NORTEXTIL SCC	NATIVIDAD CASTRO	84.484,40	30 DÍAS	X	X	
3	BUENAÑO LLERENA	OSCAR CARDOSO	64.874,43	30 DÍAS	X	X	268.629,54



* Datos tomados de la cartera-clientes que el departamento Contable maneja.

Observaciones:

Se tomó como muestra a 10 clientes con el plazo de vencimiento más extenso, se pudo observar que todos los otorgamientos con la autorización necesaria y han hecho pagos para reducir su cartera vencida al monto indicado en el cuadro. de crédito fueron realizados.

Comentario:

Los plazos mayores son de 30 y 90 días que es un plazo manejable, es necesario que se vigile los plazos mayores a los indicados para que la cartera vencida no sea convertida en un problema para el manejo de la empresa referente a su liquidez.

ELABORADO POR: PY
 REVISADO POR: ES

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE

Ejecución del trabajo Subcomponente

Indicadores de gestión

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN					A.6.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
INDICADORES DE GESTIÓN ÁREA VENTAS					
No.	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN FÓRMULA	RESULTADO	COMENTARIO
1	Ventas reales vs ventas proyectadas	Ventas reales Ventas proyectadas	4.484.146,19 5.206.364,87	86,12%	≥ 80% Favorable
2	Variación anual de ventas	Ventas 2010 Ventas 2009	4.484.146,19 4.004.896,07	1,119	≥ 1 Favorable
3	Índice de ventas por vendedor	Ventas Totales No. Vendedor	4.484.146,19 4	1,121	≥ 1 Favorable
4	Índice de ventas perdidas	Valores perdidos no atendidos x100 Ventas Totales	193.456,23 4.484.146,19	4,31%	≤ 10% Favorable
5	Entregas a tiempo Vs. Entregas totales	No. De entregas a tiempo x 100 No. Entregas totales	61 x 100 72	85%	≥ 70% Favorable
6	Índice de pedidos atendidos	No. de pedidos atendidos x 100 No. de pedidos solicitados	72 x 100 85	85%	≥ 80% Favorable
7	Índice de devoluciones	Valor devoluciones x 100 Valor total ventas	234.765,16 x 100 4.484.146,19	5,24%	≤ 10% Favorable
8	Calidad de Facturación	No. De Facturas erróneas x 100 No de Facturas totales	7 x 100 75	9,33%	≤ 10% Favorable
ELABORADO POR:			PY		
REVISADO POR:			ES		

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN				A.6.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN				
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES				
No.	INDICADOR	RESULTADO	INTERPRETACIÓN	
1	Ventas reales vs. ventas proyectadas	86,12%	Lo ideal es superar el 80% de lo presupuestado ya que es porcentaje permite tener una utilidad	
2	Variación Anual de Ventas	1,119	Para que lo proyectado se cumpla en los próximos años es necesario trazas políticas de ventas bien definidas para alcanzar los objetivos plasmados de una manera formal .	
3	Índice de ventas por Vendedor	1,121	Existen 4 vendedores manejando ventas de más de un millón teniendo una gran responsabilidad monetaria que a pesar de la falta de lineamientos para el manejo de las ventas lo han hecho de una manera favorable. Es necesario que el control existente sea incrementado.	
4	Índice de Ventas perdidas	4.31%	Este indicador determina el número de pedidos que no fueron atendidos debido a la insuficiencia en el producto y a la falta de coordinación en la entrega de pedidos.	
5	Entregas a tiempo Vs. Entregas totales	85%	Este indicador nos ayuda a determinar que los pedidos fueron despachados a tiempo en un 85% y el 15% no fue entregado ya que se trataba de pedidos que no tenían urgencia.	
6	Índice de pedidos atendidos	85%	El 85% de los pedidos fueron atendidos y el 15% restantes no pudieron serlo debido a la insuficiencia en el stock y a la falta de coordinación entre los vendedores y el área de despacho.	
7	Índice de devoluciones	5.24%	Según este indicador 5,24% es un valor favorable de devoluciones es decir que no es significativo para el desarrollo financiero de la empresa. Las devoluciones fueron ocasionadas por error en la entrega de la mercadería y por fallas de la misma.	
8	Calidad de Facturación	9.33%	El valor del error en la elaboración de las facturas es favorable y los errores están en las fechas y valores que podrían ser corregidos por la persona responsable.	
Observaciones:				
La empresa Sajador no maneja indicadores de gestión propios que le permitan conocer tanto la efectividad como la eficiencia de las operaciones en momentos determinantes que sirva de ayuda para la toma de decisiones.				
ELABORADO POR: PY				
REVISADO POR: ES				

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE

Ejecución del trabajo Subcomponente

Importaciones

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE
Obligaciones tributarias-Importación

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL COMPONENTE
Indicadores de gestión-Importación

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN IMPORTACIONES					A.9.1
No.	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN FÓRMULA	RESULTADO	COMENTARIO
1	Importaciones proyectadas vs. Importaciones reales	$\frac{\text{Importaciones reales}}{\text{Importaciones Proyectadas}}$	$\frac{3.768.543,43}{2.546.789,43}$	1,4797	> 1 = Favorable
2	Variación Anual de Importaciones	$\frac{\text{Importaciones 2010}}{\text{Importaciones 2009}}$	$\frac{3.768.543,43}{2.987.654,32}$	1,2614	> 1 = Favorable
3	Índice de Importaciones por trabajador	$\frac{\text{Importaciones totales}}{\text{No. De Trabajador}}$	$\frac{3.768.543,43}{3}$	1.256.181,14	
4	Importaciones a tiempo Vs. Importaciones totales	$\frac{\text{No. Importaciones a tiempo}}{\text{No. importaciones totales}} \times 100$	$\frac{8}{11} \times 100$	72,73%	> 70% = Favorable
5	Índice de devoluciones	$\frac{\text{Valor devoluciones}}{\text{Valor total importaciones}} \times 100$	$\frac{87654,98}{3.768.543,43} \times 100$	2,33%	< 10% = Favorable
ELABORADO POR:		PY			
REVISADO POR:		ES			

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN				A.9.2
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN				
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES				
No.	INDICADOR	RESULTADO	INTERPRETACIÓN	
1	Importaciones proyectadas vs. Importaciones reales	1,4797	Este indicador nos demuestra que se cumplió con la proyección de las importaciones, éste es un tema que no es complicado para la empresa debido a que mantiene relaciones solamente con un proveedor, c facilitando las actividades.	
2	Variación Anual de Importaciones	1,2614	Las importaciones tuvieron un incremento , esto se debió al incremento que tuvieron las ventas.	
3	Índice de importaciones por colaborador	1.256.181,14	Las personas encargadas para las importaciones son tres el jefe de venta, la Directora Administrativa y el Auxiliar de Ventas, no existe un departamento o personal que realice este trabajo específicamente, por ésta razón el grado de responsabilidad es mayor ya que cada trabajador manejó un monto mayor al millón de dólares , tomando en cuenta que éste no es el único trabajo que realizan. Estas funciones las realizan desde el inicio de las actividades comerciales de la empresa por lo que no representa un problema ya que se han manejado de la manera adecuada.	
4	Importaciones a tiempo Vs. Importaciones totales	72.73%	Este indicador demuestra que casi el 73% de las importaciones llegaron dentro del tiempo establecido. El 27% de las importaciones que no se recibieron a tiempo se debió a problemas en la aduana, factores que no dependían de la empresa.	
5	Índice de devoluciones	2.33%	El porcentaje de devoluciones fue favorable , las devoluciones se fueron debido a malas condiciones del producto y equivocación del mismo.	
ELABORADO POR:		PY		
REVISADO POR:		ES		

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
ÁREA DE BODEGA-ENTREGA

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE BODEGA-ENTREGA

Ejecución de trabajo del Subcomponente

Comportamiento de trabajadores

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN		B.1.3
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		
ENTREVISTA A MIEMBROS DEL ÁREA ACERCA DE FUNCIONES ASIGNADAS		
JEFE DE BODEGA		
Nombre: Sr. Manuel Róbaló		
Tiempo en el cargo: 3 años		
Funciones que realiza:		
*Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.		
*Envío de cotización a los clientes que lo soliciten via telefónica a la matriz.		
*Debe hacer aprobar las facturas emitidas por una de las gerencias funcionales.		
*Entregar las facturas a contabilidad.		
*Tener un control del inventario		
*Control los registros de ingreso de mercadería		
*Revizar que los documentos estan llenados de la manera adecuado y con las firmas de responsabilidad correspondientes comparándolo con el presupuesto.		
BODEGUERO 1		
BODEGUERO 2		
Nombre: Carlos Muñoz		
Nombre: Pedro Sntaxi		
Tiempo en el cargo: 1 año		
Tiempo en el cargo: 2 años		
Funciones que realiza:		
*Ser un apoyo para el jefe de bodega en el desarrollo de sus actividades.		
*Llenar el formato de ingreso de mercadería.		
*Llevar un control de la mercadería que sale de bodega		
*Manejar los documentos de despacho, re4vizando que existan las firmas de responsabilidad		
*Realizar las entregas a los clientes.		
Observaciones:		
El jefe de bodega en algunas ocasiones no verifica las firmas de responsabilidad que deben tener las ordenes de despacho.		
No existe un manual de procedimientos no se puede definir correctamente las funciones de cada trabajador, sólo se lo a hecho de una manera verbal sin un documento que lo sustente.		
Los Bodegueros no llevan de manera adecuada un plan de rutas ocasionando viajes incesarios a rutas del otro bodeguero.		
ELABORADO POR: PY		
REVISADO POR: ES		

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE BODEGA-ENTREGA

Ejecución de trabajo del Subcomponente

Presentación de reportes

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE BODEGA-ENTREGA

Entrega

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE ENTREGA

Ejecución de trabajo del Subcomponente

Relaciones con los clientes

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN			B.4.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN			
PRUEBA DE SATISFACCIÓN			
DE LOS CLIENTES			
Para realizar ésta prueba se tomó una muestra del 30% de los clientes, se realizó una encuesta telefónica a 17 clientes.			
No.	Preguntas	Respuestas	
		Si	No
1	Considera que el trato de las personas que realizan las entregas es cordial y amable	15	2
2	El trabajador de Sajador entrega la mercadería a tiempo	16	1
3	Ha recibido llamadas por parte de un representante de Sajador después de recibida la mercadería para saber su satisfacción con el producto	0	17
4	El trabajador de Sajador le hacer firmar un comprobante de recibido conforme	14	3
5	La mercadería que ha recibido esta de conformidad con el pedido realizado.	17	0
Total		62	23
Observaciones			
1. Consideran que el trato es cordial y amable por parte de los trabajadores 15 de los clientes, dos de ellos no están conformes con el trato.			
2. De la muestra de los 17 clientes 1 no recibió la mercadería at tiempo.			
3. Ninguno de los clientes ha recibido una llamada después de haber sido entregada la mercadería para saber de la satisfacciónn del producto.			
4. Tres clientes han recibido su mercadería sin firmar un documento de conformidad.			
5. Todos los clientes de la muestra han recibido su mercadería de acuerdo al pedido.			
ELABORADO POR:		PY	
REVISADO POR:		ES	

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE ENTREGA

Ejecución de trabajo del Subcomponente

Indicadores de gestión- Entrega

EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN					B.5.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
INDICADORES DE GESTION ENTREGA					
No.	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN FÓRMULA	RESULTADO	COMENTARIO
1	Variación Anual de No.Entregas	No.Entregas 2010 ----- No.Entregas 2009	550 ----- 492	1,117886179	> 1 = Favorable
2	Índice de Entregas por trabajador	No.Entregas totales ----- No. De Trabajador	550 ----- 2	275	
3	Entregas a tiempo Vs. Entregas totales	No Entregas a tiempo X 100 ----- No. Entregas totales	453 X 100 ----- 550	82%	> 80%= Favorable
4	Índice de devoluciones	No.devolucioness X 100 ----- No.Total entregas	52 ----- 550	9%	< 10% = Favorable
ELABORADO POR:		PY			
REVISADO POR:		ES			

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
ÁREA DE FACTURACIÓN

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE FACTURACIÓN

Ejecución del trabajo del Subcomponente

Comportamiento de los trabajadores

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE FACTURACIÓN

Ejecución del trabajo del Subcomponente

Indicadores de gestión

EMPRESA SAJADOR S.A.					C.2.1
AUDITORIA DE GESTIÓN					
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN					
INDICADORES DE GESTION FACTURACIÓN					
No.	INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN FÓRMULA	RESULTADO	COMENTARIO
1	Variación Anual de No.Facturas	No.Total Facturas 2010 No.Total Entregas 2009	2743 1567	1,750478622	> 1 = Favorable
2	Índice de Facturas con error	No.Facturas con errorX 100 No. Total de Facturas	387 X 100 2743	26%	
ELABORADO POR:		PY			
REVISADO POR:		ES			

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A

ÁREA DE FACTURACIÓN

Ejecución del trabajo del Subcomponente

Relaciones con los clientes

	EMPRESA SAJADOR S.A. AUDITORIA DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN PRUEBA DE SATISFACCION CLIENTES	C.3.1
--	---	-------

No.	COMUNICACIÓN CLARA	NITIDEZ EN PROCESOS	FORMATO FACTURA		
			CÁLCULOS CORRECTOS REALIZADOS	FIRMAS RESPONSABILIDAD	ENTREGA INMEDIATA
1	1	1		1	1
2	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1
4			1	1	1
5	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1
7			1	1	1
8	1	1	1	1	1
9	1	1			
10	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	
13	1	1	1	1	
14	1	1		1	1
15	1	1	1	1	1
16	1	1	1		1
17	1	1	1	1	
TOTAL	15	15	14	15	13



✓ Datos recopilados de una encuesta telefónica a 17 clientes

Observaciones:

De los 17 clientes encuestados 15 de ellos opinan que el formato de las facturas entregas por Sajador tienen comunicación clara, nitidez en el proceso y contiene firmas de responsabilidad, 14 de ellos opinan que los cálculos que contienen las facturas son correctos y 13 clientes recibieron a tiempo su factura..
 En la investigación realizada se detectó que los errores de las facturas fueron por el sistema que Sajador utiliza para la facturación.

ELABORADO POR: PY
 REVISADO POR: ES

AUDITORIA A LA EMPRESA SAJADOR S.A
HOJAS DE HALLAZGOS

RECOMENDACIONES

Al Jefe de Ventas

*Diseñar una planificación para las visitas a clientes y para el envío de solicitudes de los vendedores en donde conste la distribución de su tiempo coordinando, a la vez los mismos se encargarán de entregar una copia de la visita o solicitud realizada al jefe de ventas para la respectiva evaluación.

*Informar al personal de ventas sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir esta planificación con el objetivo de que se obtenga información oportuna y confiable para la posible toma de decisiones por parte de gerencia.

ELABORADO POR: PY
REVISADO POR: ES

RECOMENDACIONES

A la Directora Administrativa

Poner en práctica el programa automatizado existente de inventarios, con el fin de procesar la información y permitir realizar un control global del inventario .

Al Jefe de Ventas

Capacitar al personal sobre la utilización del programa automatizado de inventarios con el fin de facilitar el trabajo en equipo por parte del personal y se obtenga información confiable para la toma de decisiones.

ELABORADO POR: PY
 REVISADO POR: ES

		EMPRESA SAJADOR S.A.						HH.4
		AUDITORIA DE GESTIÓN						
		DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN						
		HOJA DE HALLAZGOS						
INEXISTENCIA DE UN CONTROL SOBRE EL PRODUCTO ENTREGADO A LOS CLIENTES								
Condición								
Las personas responsables son dos bodegueros que además tienen la responsabilidad de realizar las entregas, sin embargo gran cantidad de las entregas no son registradas.								
Criterio								
El diseño de un formulario de seguimiento para la entrega de productos por parte del responsable permitirá que no existan pérdidas, faltantes o robos.								
Causa								
El desconocimiento y capacitación por parte de los directivos de la empresa ha permitido una falta de control a través de formularios de trabajo que permitan al personal realizar sus actividades de forma efectiva.								
Efecto								
No contar con un control sobre los productos entregados genera en ocasiones insatisfacción por parte de los clientes, pérdidas o robos.								
CONCLUSIÓN								
El área cuenta con una persona responsable que es el Jefe de bodega y dos bodegueros que realizan la repartición del producto a cada cliente, sin embargo al no contar con un formulario de seguimiento para la entrega del producto ha permitido que por la falta de capacitación y desconocimiento por parte de las autoridades no exista un control sobre los productos entregados.								

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL:
DEPARTAMENTO DE
COMERCIALIZACIÓN
DE LAS ÁREAS DE :
VENTAS, FACTURACIÓN,DESPACHO**

INFORME AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

CONTENIDO	
Administración de la Auditoria	AD
Información Enviada	
Convenio Servicios Profesionales	AD1
Orden de Trabajo	AD2
Circulares Personales	AD3
Guía de Distribución	AD4
Archivos de Planificación	
Planificación Preliminar	PP
Programa de Auditoría Preliminar	PP1
Entrevista a autoridades	PP2
Entrevista a empleados	PP3
Cédula Narrativa	CN1-CN5
Informe Vista Previa	IPV1-IVP4
Planificación Específica	
Control Interno Ventas	CIV1-CIV4
Control Interno Bodega-Entrega	CIB1-CIB3
Control Interno Dpto.Comercialización	CIC1-CIC2
Componentes	
Ventas	A1-A3
Bodega-Entrega	B1-B5
Facturación	C1-C3
Hoja de Hallazgos	HH1-HH4
Comunicación de Resultados	CR
Informe Resultado	IR

EMPRESA SAJADOR S.A.						MS.1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN						
MATRIZ DE SEGUIMIENTO						
No.	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE IMPLANTACIÓN	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
			TOTAL	PARCIAL	N/A	
A la Directora Administrativa						
1	Crear un manual de procedimientos para cada área	Paola Montoya		X		
2	Realizar acciones correctivas para solucionar las deficiencias encontradas con el objeto de contar con un sistema consistente y actualizado que permita tener un flujo de información continuo y oportuno	Paola Montoya			X	
3	Capacitar al personal sobre la utilización del programa automatizado de inventarios con el fin de procesar la información y permitir realizar un control global del inventario	Paola Montoya		X		
4	Mantener un control para que se utilice de la manera adecuada el sistema existente de inventarios	Paola Montoya		X		
5	Capacitar y motivar al personal a través de cursos, seminarios con el objeto de crear un compromiso en los trabajadores y así sentirse identificados e involucrados con sus funciones y con la empresa	Paola Montoya		X		
Al Jefe de Ventas						
1	Diseñar una planificación para visitas y envío de solicitudes para los vendedores en donde conste la distribución de su tiempo coordinando a la vez los mismos se encargarán de entregar una copia de la visita o solicitud realizada a su superior para la respectiva evaluación	Juan Tenén		X		
2	Informe al personal de ventas sobre los procedimientos que deben seguir para cumplir esta planificación con el objetivo de tener información oportuna y confiable para la posible toma de decisiones por parte de la gerencia.	Juan Tenén		X		
3	Capacitar al personal sobre la utilización del programa automatizado de inventarios con el fin de procesar la información y permitir realizar un control global del inventario.	Juan Tenén		X		
4	Mantener evaluaciones trimestrales en el área de ventas para analizar el desarrollo de las actividades, el cumplimiento de los objetivos y metas y encontrar las soluciones a tiempo de las dificultades	Juan Tenén	X			
5	Informar al personal de bodega-entrega sobre las disposiciones que se deben seguir para cumplir con este nuevo requerimiento a fin de ejercer un control del producto solicitado y devoluciones e inconformidad por parte de los clientes	Juan Tenén		X		
ELABORADO POR:		PY				
REVISADO POR:		ES				

BIBLIOGRAFIA

Fernando Dolande, Artículo “*Antecedentes de la Auditoría Estratégica*”

Williams P. Leonard en 1962, *La Auditoría Administrativa*.

Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Manual de Procedimientos

Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado

Whittington Pany *Principios de Auditoría*, Décimo cuarta edición

Normas de Auditoría Externa AGN

Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, Argentina

Enrique Benjamín Franklin, (2007). *Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio*, México, Pearson Educación

Manual de procedimiento de Auditoría de Gestión de Empresas y Sociedades del Estado, Argentina 2000-05-03.

Consejo Técnico de la Contaduría Pública en su pronunciamiento No. 7.

Web:<http://www.contraloria.gov.ec/normas/333.ntag%20ejecucion%20trabajo.htm>.

<http://www.contraloria.gov.ec/normas/333.ntag.%20ejecucion%20de%20trabajo.htm>

http://respondanet.com/spanish/anti_corrupcion/legislacion/manual_auditoria

www.monografias.com, [Indicadores](#) de Gestión

www.monografias.com, Indicadores de Gestión