



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Auditoría de gestión al área de compras locales y suministros de la compañía “INGESA S.A.” de la ciudad de Quito, período 2010”

Trabajo de fin de Carrera previo a
la obtención del título de Ingeniero
en Contabilidad y Auditoría.

Autora: Marianela del Consuelo Bedoya Robles

Director: Ing. Hugo José Silva Silva

Centro universitario: Quito

2012

Loja, 30 Agosto del 2011

Ing. Hugo Silva.

***PROFESOR DE LA ESCUELA DE CIENCIA CONTABLES Y AUDITORIA DE LA
UNIVERSIDA TECNICA PRTICULAR DE LOJA***

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por la estudiante Srta. Marianela Del Consuelo Bedoya Robles, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

f.....
Ing. Hugo José Silva Silva

DIRECTOR

DECLARACION Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Marianela del Consuelo Bedoya Robles, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la “Universidad Técnica Particular de Loja” y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f.....
Marianela del Consuelo Bedoya Robles
C.I. 1712234978

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad del autor.

f.....
Marianela del Consuelo Bedoya Robles

DEDICATORIA

Con especial cariño, dedico este trabajo a Dios, a mi viejito Luis Bedoya, mi gordita Beatriz Robles y mis hermanos Luis, Adriana y Fuad, por ser mí fuerza, apoyo y lo más importante de mi vida

Marianela del Consuelo Bedoya Robles

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo reconocimiento a las autoridades de la “Universidad Técnica Particular de Loja”, a la “Escuela de Contabilidad y Auditoría”, que a través de sus profesionales ejecutan el admirable esfuerzo de educar y preparar estudiantes para un mejor futuro del país.

Debo agradecer al señor Gerente General y personal de la empresa “INGESA S.A.”, por su apoyo y las facilidades prestadas para el desarrollo de este trabajo.

De manera especial, mi sincero agradecimiento al Ing. Hugo Silva, que con su experiencia, conocimiento y aliento logro guiar acertadamente mi práctica profesional.

A mi familia y amigos que contribuyeron con su aporte e interés en la culminación de este trabajo.

Marianela del Consuelo Bedoya Robles

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	viii

CAPITULO I

Antecedentes de la empresa	
Descripción de la empresa	
Tipo de empresa	11
Ubicación	12
Organigrama estructural	13
Organigrama funcional	14
Departamento	20
Base Legal	
Leyes que debe cumplir	21
Disposiciones legales	22
Funciones departamento	23
Plan estratégico	
Misión	24
Visión	24
Valores	24
Objetivos	25

CAPITULO II

Marco Teórico	
Antecedentes	
Control de gestión	27
Elementos de gestión	28
Planeación estratégica	30
Auditoría de gestión Base Conceptual	
Definición	33
Propósitos	34
Objetivos	34
Alcance	35
Enfoque	36

vii

Riesgos de la auditoría de gestión	36
Proceso de la Auditoría de Gestión	
2.3.1. Conocimiento Preliminar	44
2.3.2. Planificación	47
2.3.3. Ejecución	49
2.3.4. Comunicación de resultados	51
2.3.5. Seguimiento	55
Indicadores para la auditoría de gestión	
Definición	60
Objetivos	60
Características	61
Parámetros de los indicadores de gestión.....	61
Clasificación de los indicadores de gestión.....	62
Herramientas para la auditoría de gestión	
Técnicas de auditoría	66
Marcas de auditoría	73
Papeles de trabajo	74
CAPITULO III	
Aplicación practica	
Fase 1. Conocimiento Preliminar	77
Fase II. Planificación	98
Fase III. Ejecución	100
Fase IV. Informe	123
Fase IV. Resultados	126
CONCLUSIONES	126-128
RECOMENDACIONES	129-131
BIBLIOGRAFIA	132
NETGRAFIA	133
ANEXOS	134

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo es proporcionar una visión global del manejo del departamento de compras locales y suministros de la compañía "INGESA S.A.", para que exista efectividad y eficiencia de las operaciones.

En la primera parte de este procedimiento se puede observar los aspectos generales de la empresa "INGESA S.A."

En su segunda parte se encuentra, definición, propósito, objetivos, alcance, enfoque de la auditoría de gestión, los procesos que se realizan, indicadores, herramientas que emplea con el fin de obtener una visión global de la estructura que se debe seguir para realizar la aplicación práctica en cualquier área de una empresa o institución.

La tercera parte se encuentra constituida por el proceso que se había observado en el capítulo II, pero ya en una manera práctica, analizando los procedimientos que se realizan en el área de compras locales y suministros, mediante indicadores para estar al corriente del nivel de satisfacción con que cuentan los proveedores, los usuarios internos y el desarrollo de procesos de principio a fin.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

“INGESA S.A.”



1. Antecedentes generales de la empresa

“INGESA S.A”. es una empresa privada que en la actualidad operan en mercados cada vez más globalizados y se enfrenta a una fuerte competencia con sus similares ya sean nacionales o extranjeros, ubicada en la ciudad de Quito, domina todo el proceso en la elaboración, fabricación y venta de medias, en primer lugar de mujer, luego de hombre y niñas, para lo cual cuenta con una tecnología y maquinaria de vanguardia por lo que necesita un alto grado de eficiencia en todos sus procesos, el principal es el departamento de compras el cual necesita estar en una continua retroalimentación, dado que la compra ha dejado de ser una actividad más, para convertirse en un elemento estratégico de la organización, para lo cual la herramienta más adecuada en la evaluación de las actividades del departamento es la auditoría de gestión, mediante esta herramienta como auditor podemos sugerir recomendaciones, analizar si los objetivos del departamento se están cumpliendo para el mejoramiento continuo del departamento y por lo tanto de la empresa.

1.1. Descripción de la empresa

“INGESA S.A.” es una compañía de nacionalidad ecuatoriana, cuyo domicilio principal es el Distrito Metropolitano de Quito

En 1963, se crea la compañía “INGESA” con once personas y 10 maquinas circulares de la firma Gustav Krenzler. En ese entonces se producían diariamente 40 docenas de medias. En 1971 se implanta un sistema de texturización propia, utilizando maquinaria con tecnología de punta para esa época, dando como resultado que para el año 1975 la empresa ya había desarrollado la producción con máquinas automáticas Christine, cuyo proceso además comprende la inspección, termo fijado y clasificación de pantimedias.

En 1978, conjuntamente con la compañía suiza Heberlein, se inicia un nuevo proceso denominado o conocido como recubrimiento por aire, desarrollando para el año 1985 un sistema especial para el recubrimiento de spontex con hilos texturizados, como resultado de continuos avances tecnológicos así como el empeño del mejoramiento de “INGESA S.A.”, en 1988, se construye la planta de nylon, iniciando una nueva etapa al producir su propio hilo. A partir del año 1991 se marque un proceso de sistematización automática global para la empresa.



Universidad Técnica Particular de Loja

La capacidad de producción actual de la empresa es de 3`750.000 pares de medias mensualmente, la línea de negocios se produce , se atiende y se enmarca dentro de la fabricación de pantimedias cuya comercialización se realiza sobre pedidos hechos por distribuidores que tienen la información completa de la gama de artículos elaborados por "INGESA S.A.", adicionalmente, se fabrican artículos para marcas privadas, exclusivamente para exportación, la producción y comercialización de medias y panty medias, está dirigida a todos los estratos sociales, la marca desde sus inicios se posiciono muy bien en el mercado local, pero la moda mundial cambio y las pantis se usan cada vez menos debido a la innovación de prendas de vestir, como uso generalizado de pantalón y sandalias en el sexo femenino.

Debido a estas circunstancias, se decide ampliar su oferta, incorporando nuevos productos y modelos con características y atributos diferentes, buscando atenuar la incidencia económica provocada por la baja en la demanda del producto; "INGESA S.A.", ve la necesidad de buscar nuevos nichos de mercado en los diferentes países que requieren de estas prendas, es así que se buscaron clientes, encontrando que Estados Unidos de Norteamérica por su densidad poblacional y amplitud de mercado les ofreció la oportunidad de mantener una producción estable e inclusive un crecimiento operacional.

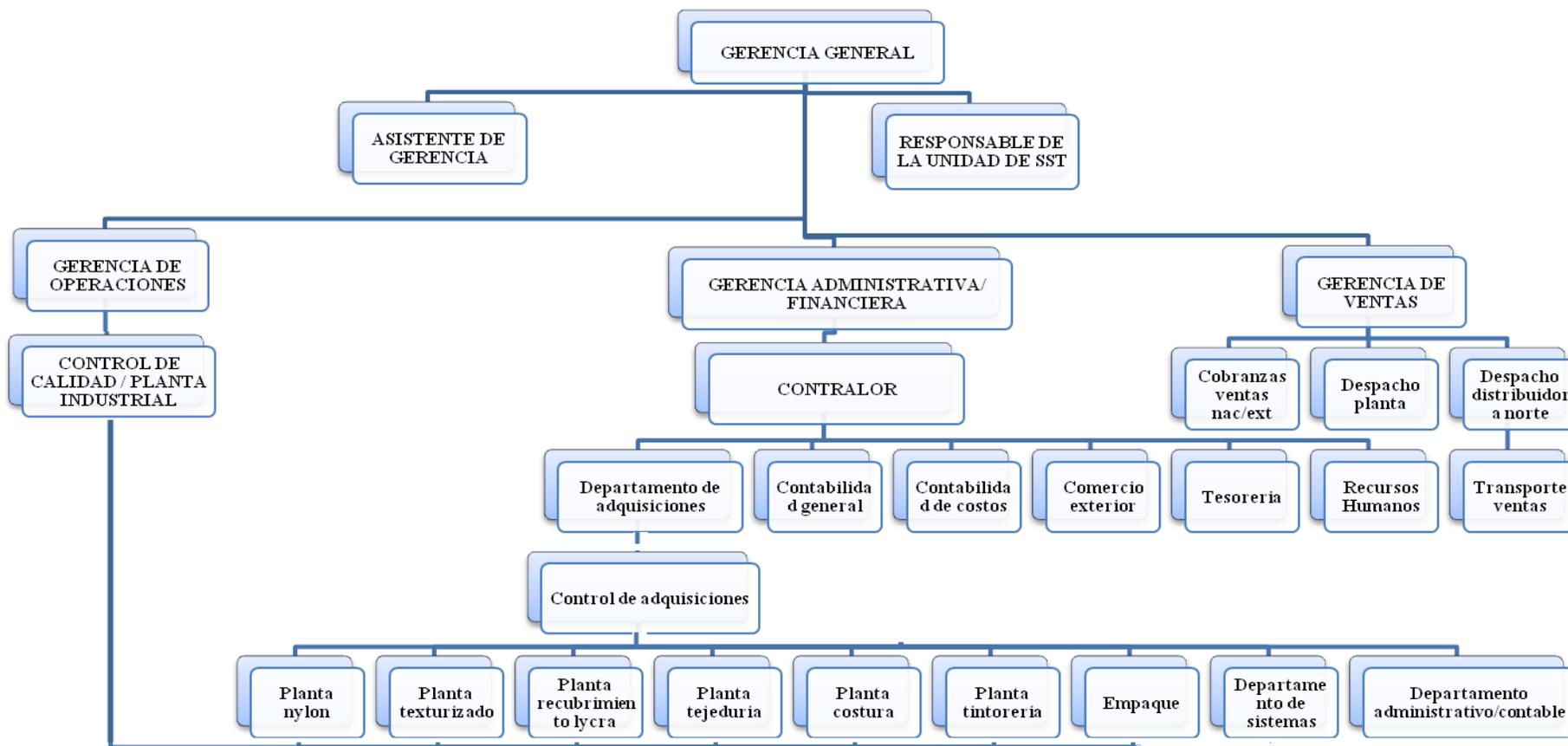
La producción mensual de "INGESA S.A.", se basa principalmente en pedidos de marcas privadas para clientes del exterior, para quienes no se mantiene un stock por tratarse de fabricación específica bajo pedido. Para atender el mercado local existe la política de mantener stocks balanceados, en artículos, colores y tallas de acuerdo a promedios estadísticos de consumos que "INGESA S.A." genera como parte de su modelo productivo.

El producto terminado de marcas registradas propias de "INGESA S.A"., se almacena en la bodega de distribución la misma cuenta con un amplio espacio. Cabe indicar que el traslado del producto se lo realiza en vehículos propios, los cuales son operados por personal profesional calificado.



Grafico No. 1 Organigrama estructural "INGESA S.A."

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

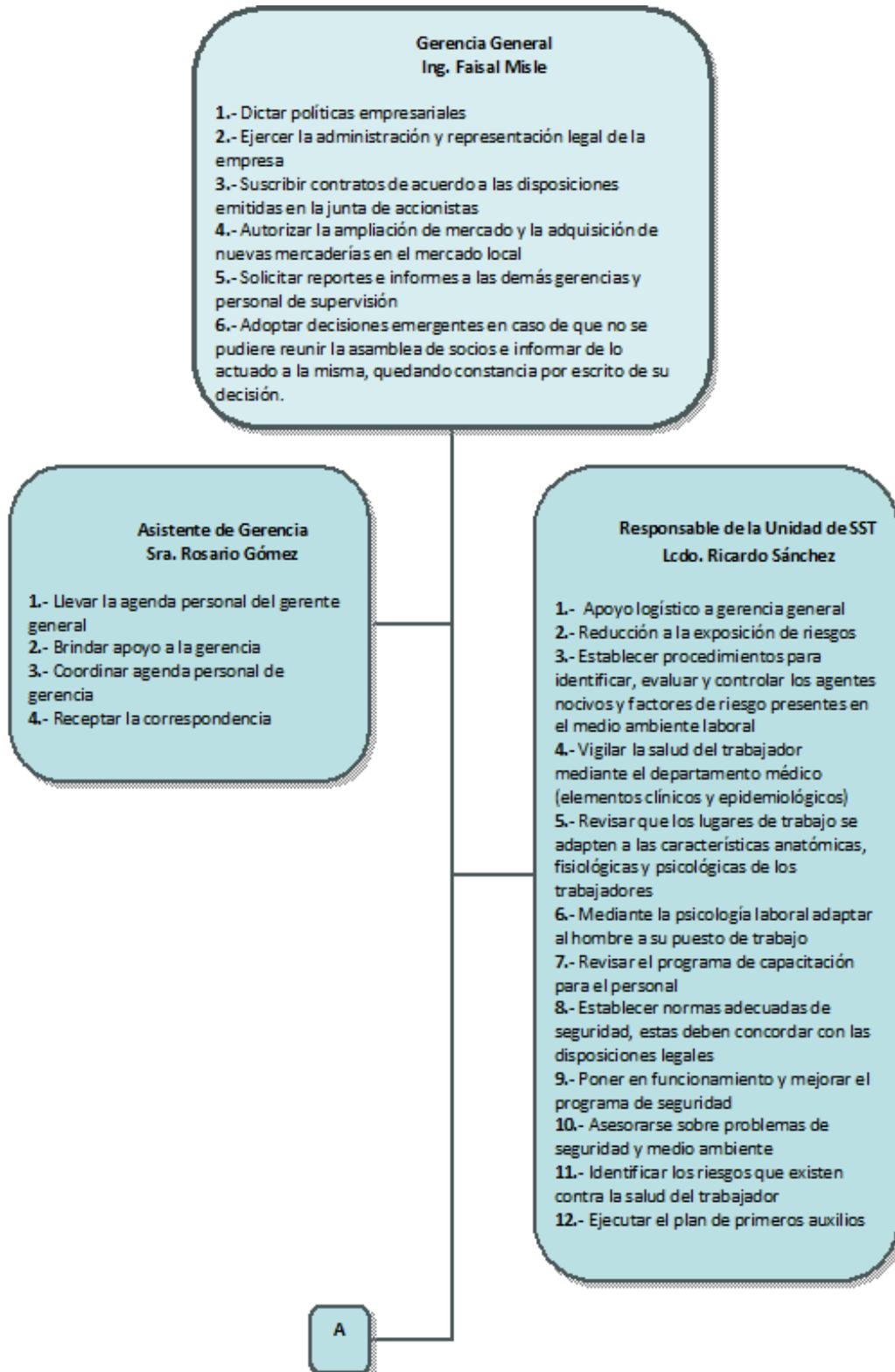


Fuente: "INGESA S.A."

Autor: Marianela Bedoya R.



Gráfico No. 2 Organigrama funcional “INGESA S.A.” – Gerencia general

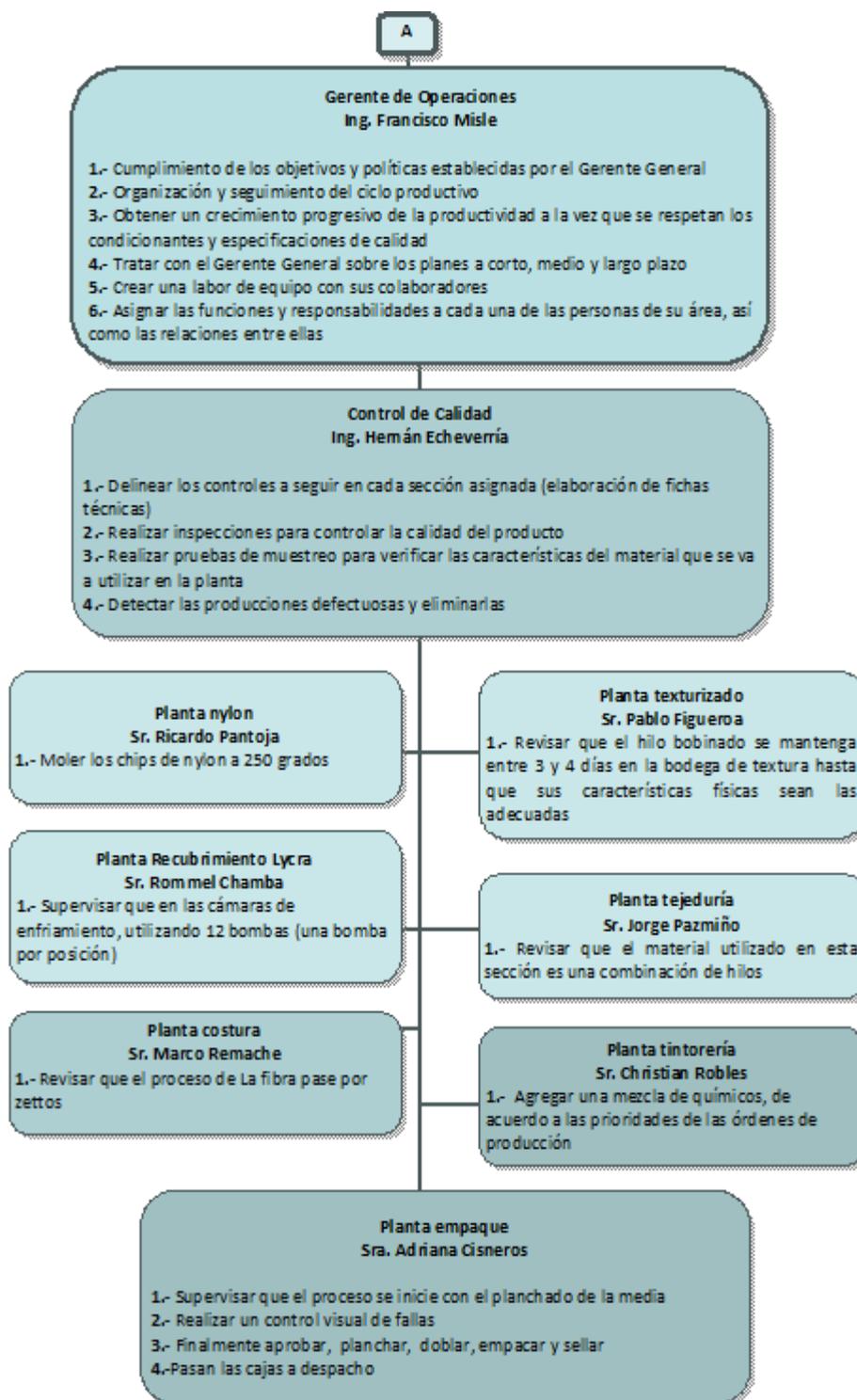


Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.



Gráfico No. 3 Organigrama funcional “INGESA S.A.” – Gerencia de operaciones

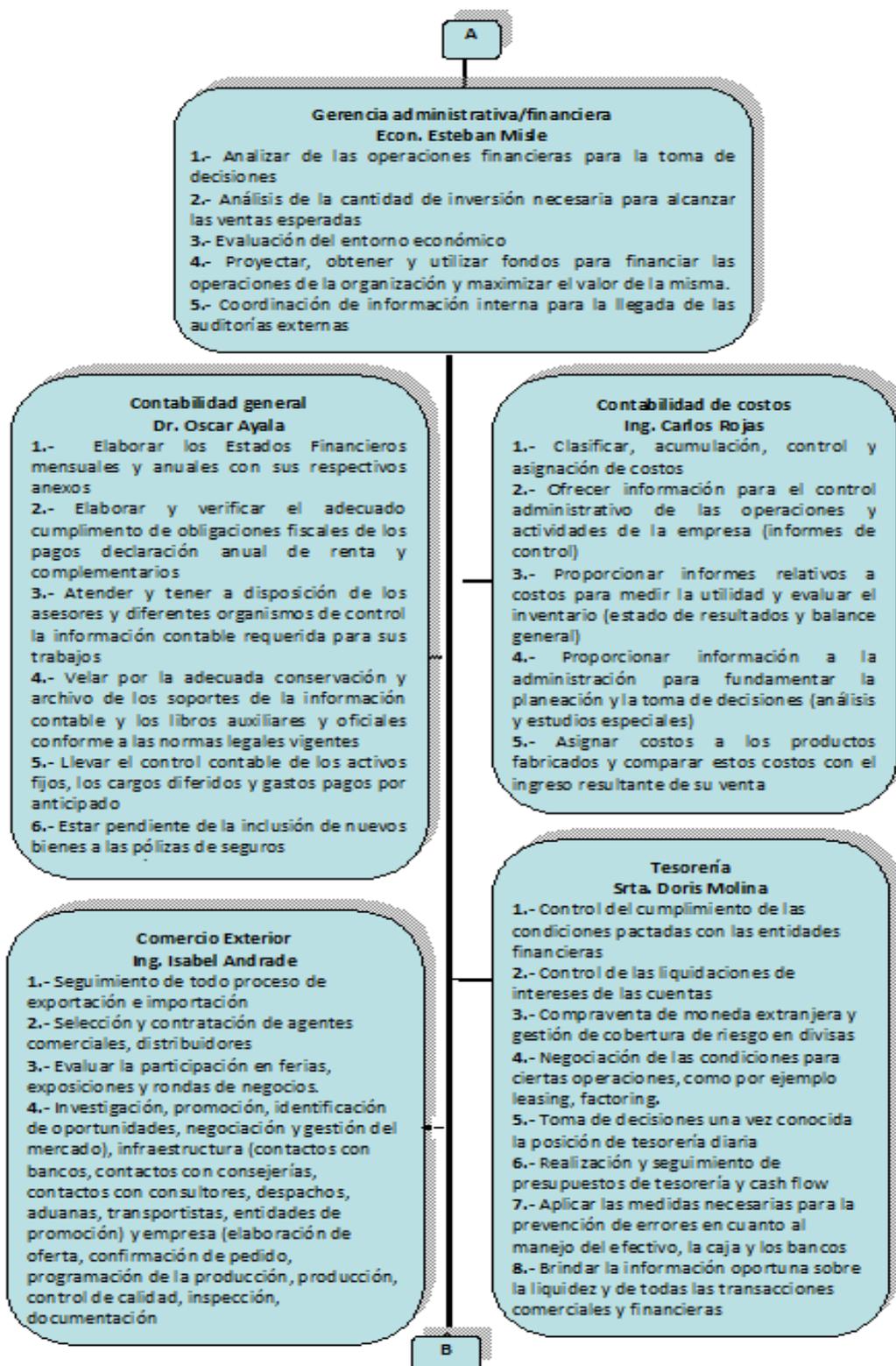


Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.



Grafico No. 4 Organigrama funcional “INGESA S.A.” – Gerencia administrativa/financiera

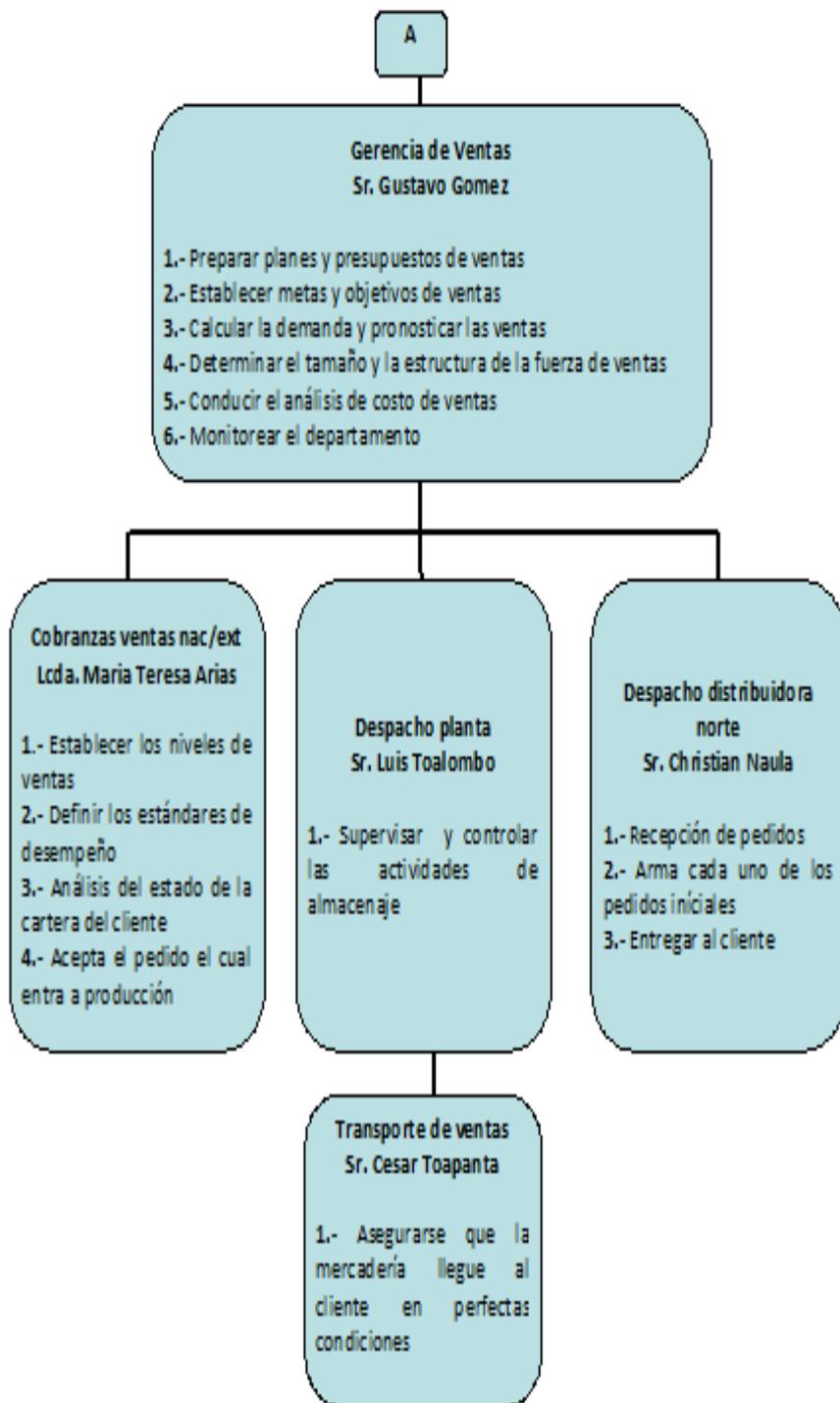


Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.



Gráfico No. 5 Organigrama funcional “INGESA S.A.” – Gerencia de ventas

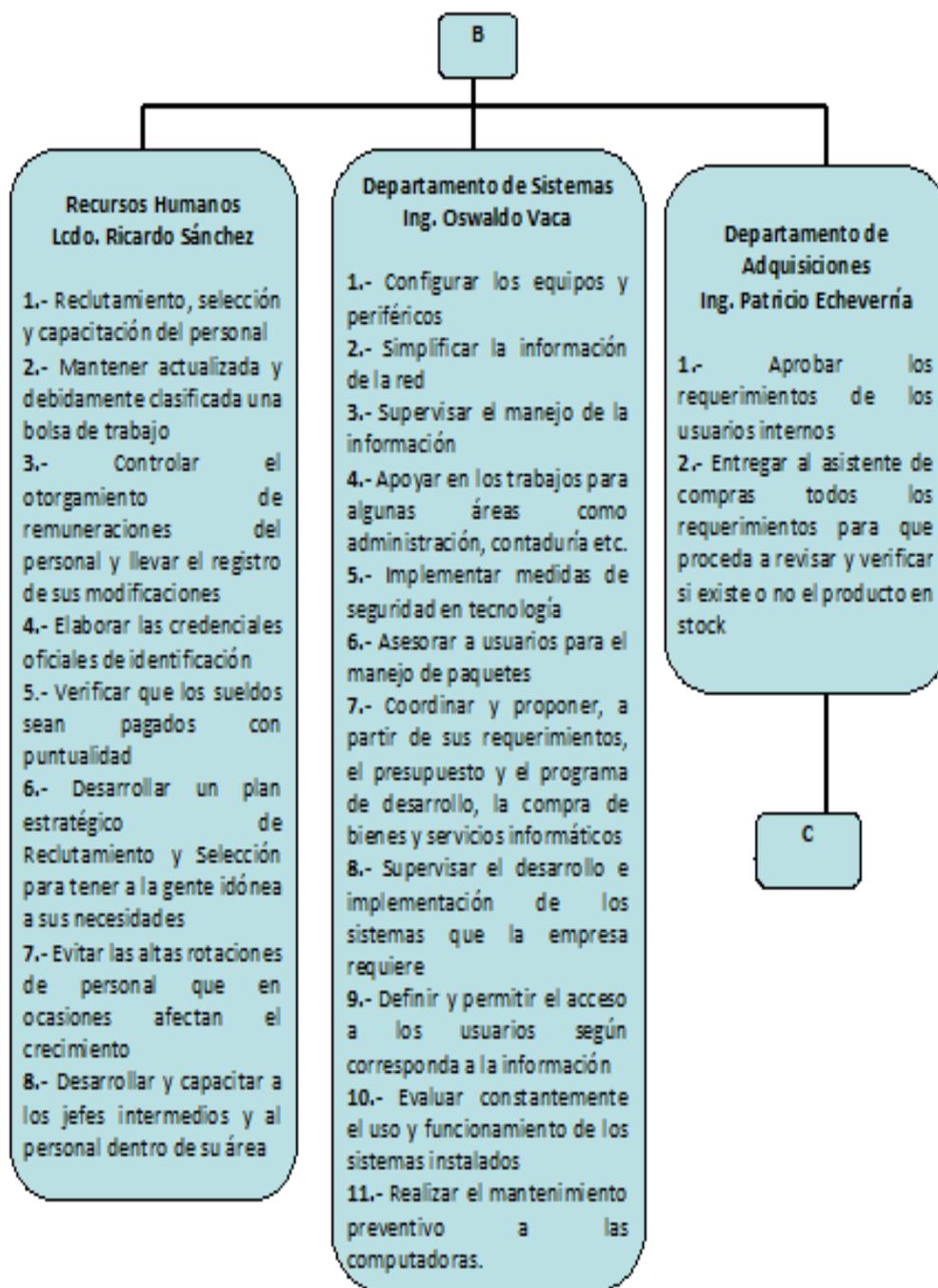


Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.



Gráfico No. 6 Organigrama funcional “INGESA S.A.” – Gerencia administrativa/financiera

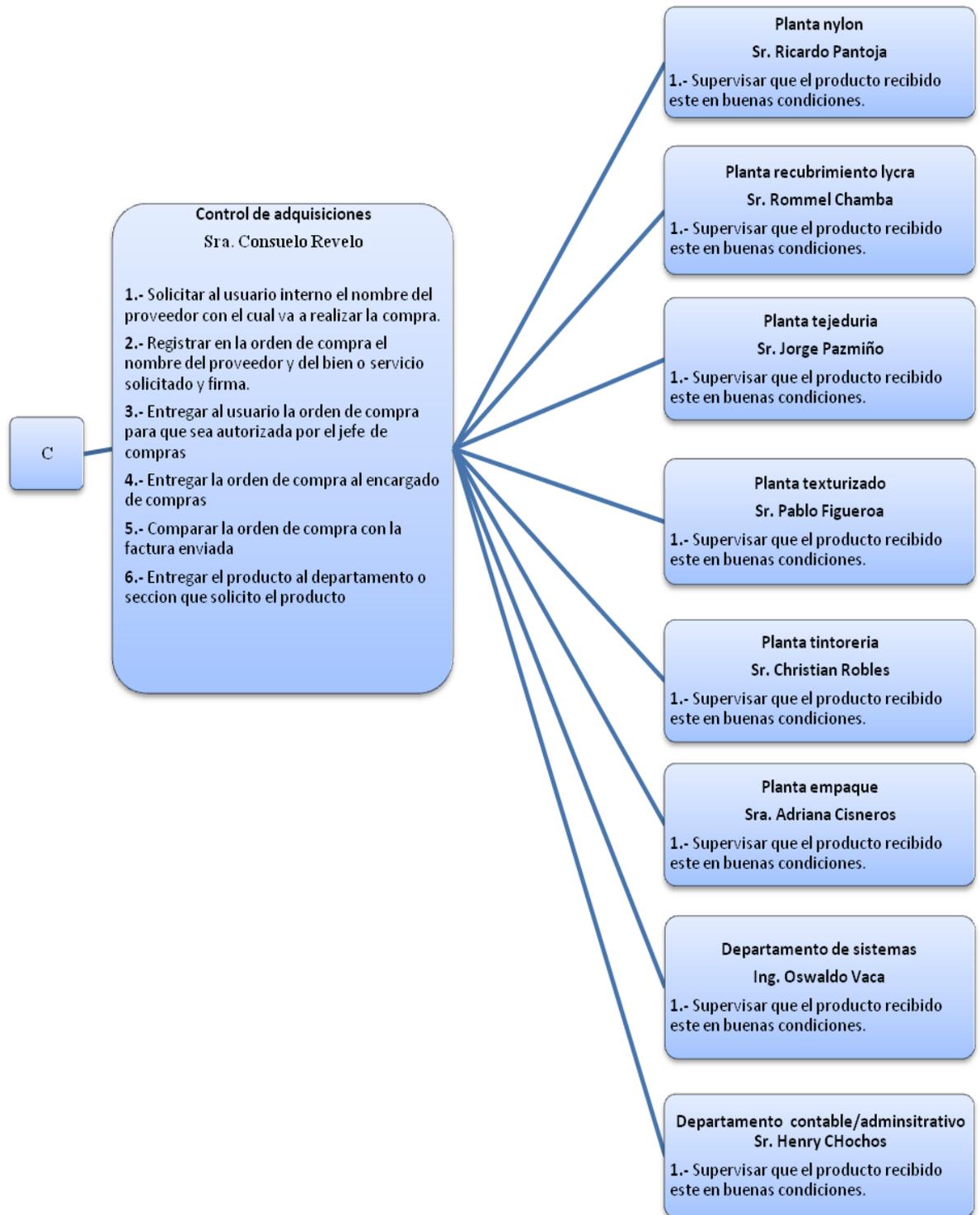


Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.



Gráfico No. 7 Organigrama funcional “INGESA S.A.” – Gerencia administrativa/financiera – área de adquisiciones

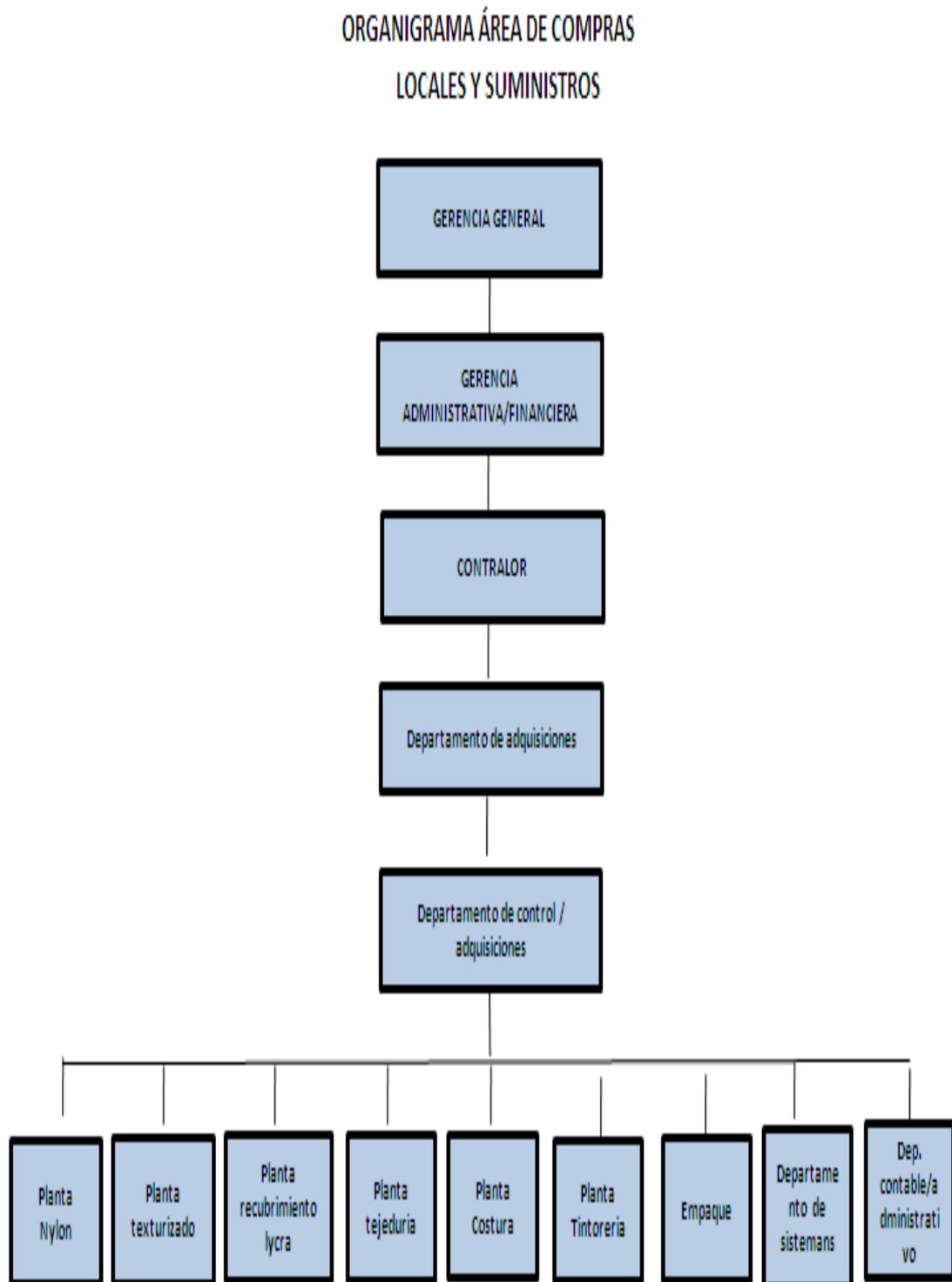


Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.



Gráfico No.8 Organigrama específico del área de adquisiciones
“INGESA S.A.”



Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.



1.2. Base legal

“INGESA S.A.” se constituyó mediante Escritura Pública otorgada el 13 de septiembre de 1962, bajo el nombre de “Industrial Técnica Ecuatoriana Sociedad Anónima” CITESA, legalmente inscrita en el libro de registro mercantil del cantón Quito.

Con fecha 20 de octubre de 1962, mediante escritura pública, en Quito ante el notario Dr. Cristóbal Guarderas, la compañía reformo sus estatutos y cambia su denominación social de CITESA, por la de Industrias Generales Ecuatorianas Sociedad Anónima “INGESA.” El 28 de Mayo de 1975.

Se procede el aumento de capital social a la suma de 5`000.000,00 (cinco millones de sucres); posteriormente el 17 de diciembre de 1998, se incrementa el mismo a la suma de 11`250.000,00 (once mil doscientos cincuenta millones de sucres).

El 13 de Noviembre del 2002, se incrementa nuevamente el capital social a la suma de USD 1`500.000,00 (un millón quinientos mil dólares), cambiando además, su denominación de Industrias Generales Ecuatorianas Sociedad Anónima “INGESA” por “INGESA S.A.”, la compañía tendrá duración de 50 años contados a partir de la fecha de inscripción original, plazo que se podrá ampliar o disminuir con acatamiento a las disposiciones legales.

“INGESA S.A.” es una compañía anónima establecida bajo las leyes de la República del Ecuador con un capital suscrito de USD 1`500.000, El objeto social principal y la actividad de negocios de “INGESA S.A.” es la industria textil en general y sin limitación y en especial la producción de artículos de la rama de tejidos de punto, como medias, calcetines y afines, así como la preparación de hilos, similares y afine, en consecuencia, la compañía podrá, para el cumplimiento de su finalidad social, además de importar y exportar, realizar toda clase de actos y contratos civiles, mercantiles y más permitidos por la ley que se relacionen con su objeto social.

Por lo tanto en todo lo que no estuviere previsto en los estatutos, la compañía y sus accionistas se sujetaran a las disposiciones generales y especiales de la



Ley de Compañías, del Código de Comercio, del Código Civil y a las demás disposiciones legales que fueren pertinentes.

Gráfico No.9 Cuadro de integración del aumento de capital

CUADRO DE INTEGRACIÓN DEL AUMENTO DE CAPITAL					
SOCIOS	CAPITAL ACTUAL	AUMENTO DE CAPITAL	ACCIONES	%	TOTAL
Ing. Ernesto Martínez C.	183.150,00	427.350,00	610.500,00	40,70%	610.500,00
Sr. Faisal Misle	183.150,00	427.350,00	610.500,00	40,70%	610.500,00
Sr. Nicolás Misle Zaidan	60.750,00	141.750,00	202.500,00	13,50%	202.500,00
Sra. Bertha Misle Zaidan	13.950,00	32.550,00	46.500,00	3,10%	46.500,00
Ing. Gonzalo Martínez F.	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
Ing. Mauricio Martínez F.	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
Sr. Jaime Martínez F.	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
Arq. Ernesto Martínez F.	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
Srta. María Belén Misle E.	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
Sr. Francisco Misle E.	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
Econ. Esteban Misle E.	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
Srta., María Cristina Misle	1.125,00	2.625,00	3.750,00	0,25%	3.750,00
TOTAL	450.000,00	1.050.000,00	1.500.000,00	100%	1.500.000,00

Fuente: "INGESA S.A."

Autor: Marianela Bedoya R.

Procedimientos que debe cumplir el área de adquisiciones

La empresa no cuenta con un flujo grama del área de adquisiciones, por lo que realizaremos su estructura en base a la entrevista realizada con la asistente de compras, en la entrevista se toma en cuenta que el abastecimiento de suministros es una función logística que proporciona a las áreas de la empresa, los repuestos, insumos y materiales necesarios para el proceso de producción, siempre que este se realice en la cantidad, calidad y precio adecuado en el momento que el usuario interno lo solicite.

En el flujo grama observamos que la función se realiza de un modo centralizado, es decir un solo departamento de adquisiciones abastece a todas las áreas de la empresa.



Gráfico No. 10 Funciones que realiza el departamento de adquisiciones



Fuente: Asistente de Compras "INGESA S.A."

Autor: Marianela Bedoya R.



1.3. Plan estratégico “INGESA S.A.”

Misión: Proporcionar medias nylon a mujeres de todas las edades en América Latina, brindando a nuestros clientes una variedad de productos cómodos y elegantes

Visión: Ser la mayor empresa productora y distribuidora de medias de nylon en América Latina

Valores:

Definición de los valores organizacionales

Los accionistas:	rentabilidad
Los clientes:	calidad y duración
Los empleados:	desarrollo
Los proveedores:	lealtad
Los competidores:	respeto
La sociedad:	impuestos
Al medio ambiente:	no contaminación

Declaración de los valores fundamentales

“INGESA S.A.” entregara productos de alta calidad orientados a satisfacer las expectativas de sus clientes, en un ambiente laboral de gente comprometida y motivada

Objetivos

Objetivos generales

Perspectiva financiera

- Expandir líneas de productos
- Aumento de la demanda en mercados de niñas y adolescentes
- Expansión geográfica de los productos
- Optimizar nivel de Inventario
- Optimizar nivel de Cartera

Perspectiva del cliente

- Entregar productos de excelente material a costo adecuado
- Entregar variedad de productos, colores y modelos
- Estar disponible en tiendas, basares y supermercados
- Ofrecer descuentos y bonificaciones a distribuidores
- Establecer relaciones de exclusividad



Perspectiva de los procesos internos

- Entregar los pedidos del exterior en el tiempo acordado
- Entregar productos exitosos al mercado
- Lograr acuerdos comerciales con los proveedores de materia prima
- Obtener un margen adecuado en las ventas a distribuidores
- Mejorar el tiempo de cobro de la cartera a clientes

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

- Incrementar la productividad de los empleados
- Acuerdos comerciales con proveedores de materia prima
- Disminuir los desperdicios
- Modernizar de planta de producción
- Desarrollar - conocimientos técnicos

Objetivos estratégicos área de adquisiciones

- Disminuir en un 75% la base de proveedores, dejando solo los más frecuentes
- Reducir el tiempo de entrega por parte del proveedor para el proceso de etiquetado en un 60%
- Incrementar en un 50% el nivel de satisfacción del usuario interno en cuanto al flujo ininterrumpido de adquisición de bienes.
- Aplicar en un 90% la política de descuentos en compras a proveedores establecidos.
- Alcanzar un 80% la satisfacción del proveedor con respecto al departamento de compras
- Capacitar en un 80% al personal del área de compras locales y suministros
- Alcanzar un 90% el nivel de satisfacción del software.
- Implantar en un 80% el procedimiento de compras establecido



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



1.4. Antecedentes

La auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes, esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

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)

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior, la práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la auditoría pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la



situación financiera. Así la auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, Enrique)

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración, la auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

Control de gestión

El control de gestión es el análisis 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
- El 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.

Elementos de gestión

Los elementos de gestión son las seis llamadas "E"

• Economía

Son los insumos correctos a menor costo, 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 gestionando obviar 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 u otros efectos que se había propuesto, 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**

Esta 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 que son importantes en el control de gestión son:

• **Rendimiento**

Es la gestión gerencial o desempeño en busca de la eficiencia con eficacia más economía, 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 del 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.

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

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?

Los objetivos institucionales son una declaración formal de lo que el conjunto de actores desea alcanzar producto de la gestión institucional.

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.



- **Cualitativos**, cuando hacer referencia y acciones no cuantificables, también serán cuantitativos cuando se refieren a cantidades de productos o servicios.

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, 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 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:

- Objetivos generales de la auditoría y específicos por áreas.
- Alcance del trabajo en tiempo y en operaciones a examinar, relacionados con los objetivos específicos.
- Descripción de las actividades principales y de apoyo.
- Calificación de los factores de riesgo.
- Grado de confianza programado para cada uno de los componentes evaluados.
- Programas específicos para aplicar las pruebas sustantivas y el alcance previsto.
- Requerimientos de personal técnico o especializado.
- Distribución del trabajo y tiempos estimados para concluir el examen, ajustándose a lo establecido en la orden de trabajo.
- Uso de técnicas de auditoría asistidas por el computador.



- 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

1.5. Auditoría de gestión

Definición

La auditoría de gestión es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

La auditoría de gestión 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.

La auditoría administrativa sostiene que la auditoría de gestión es la revisión objetiva, metodológica 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 conclusión la auditoría de gestión es una revisión sistemática y objetiva que se puede realizar en cualquier área de una institución, esta revisión consiste en evaluar el grado de eficiencia y eficacia:

- Eficiencia en base a los objetivos cumplidos comparando resultados reales con los previstos:
- Eficacia al evaluar si los objetivos, las normas, procedimientos, instrucciones operativas, técnicas y recursos humanos de la institución se están efectuando adecuadamente y si los resultados obtenidos, están de acuerdo a la planificación realizada, además permite mejorar la toma de decisiones al localizar fallas en el proceso para sugerir medidas que las corrijan y mejorar el desempeño de la organización.



Propósitos

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios; si es necesario desarrollar nuevos.
- Efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- La existencia y cumplimiento de políticas; la existencia y eficacia de métodos y procedimientos; y, la confiabilidad de la información y controles establecidos.
- 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.
- Cerciorarse si la entidad alcanza los objetivos y metas previstas de manera eficaz, si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.¹

Entendemos entonces que la auditoría de gestión tiene el propósito de contribuir con la administración eficaz de los recursos, actúa como sensor que detecta problemas en los sistemas y permite la retroalimentación necesaria para determinar su oportuna corrección.

Objetivos

- Determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determina si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimiento y práctica contable.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos
- Aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas

En conclusión el objetivo de la auditoría de gestión es el de ayudar a la administración, aprovechar mejor los recursos humanos, materiales, reducir costos y aumentar utilidades, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre

¹ Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado



un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos al mejorar sus métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades que tiene la organización.

Determinar directrices que deben estar generadas y programadas por escrito, en las que se debe informar con qué grado se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por la dirección superior de la empresa, verificar que todas las actividades se estén realizando de conformidad a las leyes y reglamentos vigentes

Establecer si los controles de gestión implementados por la empresa son efectivos, al realizar un seguimiento y evaluación continua de los mismos, los factores de la evaluación abarcan es estado económico, humano y material incluyendo sistemas de información.

Alcance

La auditoría de gestión se puede realizar de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, en toda la organización o la combinación de dos o más áreas, tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, el alcance debe tener presente:

- Eficacia que se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa y la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad y regulaciones tanto general como específica y de procedimientos establecidos, por los órganos y organismos estatales
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados, involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa, abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la competencia tanto operativa como financiera



- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; salvaguarda de activos que contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar.

Enfoque

Tomando como base un enfoque integral la auditoría de gestión se concibe como:

- **Auditoría de economía y eficiencia**
Incrementar de productividad con la reducción de costos, adquisiciones de recursos (insumos) en forma económica y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra.
- **Auditoría de eficacia**
Orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.
- **Auditoría de tipo gerencial - operativo y de resultados**
Evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad.

Riesgos de la auditoría de gestión

Ningún control está exento de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de gestión de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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



- **Componentes del riesgo**

- **Riesgo inherente**

De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo

- **Riesgo de control**

De que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores

- **Riesgo de detección**

De que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

- **Control interno**

El control interno está destinado a conocer como marcha la entidad y como mejorar su gestión, es un proceso realizado por el consejo de directores de la entidad, por la administración, gerencia y demás personal para minimizar o eliminar los riesgos determinados en cada área, considerando las amenazas para cumplir los objetivos de las siguientes categorías:

- Seguridad de la información financiera
 - Efectividad y eficiencia de las operaciones
 - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno en conclusión es un proceso y un medio no un fin, que se utiliza para lograr un grado de seguridad razonable en cuanto a conseguir los objetivos previstos de:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
 - Fiabilidad de la información financiera
 - Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Pese a ser un sistema de seguridad no la brinda totalmente.

- **Actividades de gestión - enfoque del control interno**

Quiere decir suficiente entendimiento del control interno, al planear la auditoria, para determinar la naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas.

- **Estructura del control interno**

Se denomina estructura de control interno al conjunto de:

- Planes



- Métodos
- Procedimientos
- Políticas incluyendo la actitud de dirección de una entidad,

- **Componentes del control interno**

Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que esta sea, los componentes pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, estos provienen del estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión, los cuales se describen a continuación:

- ❖ **Ambiente de control**

El ambiente de control influye en el entorno en el que se trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades la conciencia del control de la gente, proporcionando disciplina y estructura.

El personal es el núcleo de cualquier entidad, la esencia (sus atributos individuales, la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) al igual que sus atributos individuales, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa, en el ambiente de control se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información con las actividades de monitoreo y supervisión.

Elementos que conforman el entorno de control

- **Integridad y valores éticos**

Se refiere al producto de una cultura corporativa basada en el compromiso, juicios de valor y estilos de gestión con los valores éticos, que se traducen en normas de comportamiento y reflejan la integridad de la dirección.

- **Autoridad y responsabilidad**

Se refiere a la asignación de una jerarquía en las políticas de autorización, autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión en la medida en que se autoriza e impulsa al personal, esta puede ser en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.

- **Estructura organizacional**



Proporciona la moldura en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución, para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, para su determinación se debe tomar en cuenta el tamaño y la naturaleza de las actividades que se desarrolla en la organización.

- **Políticas del personal**

Se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formulación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración, corrección, a las condiciones aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.

- ❖ **Evaluación del riesgo**

La valoración del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos o factores importantes que podrían afectar el logro de los objetivos de control interno de la entidad en cada nivel, la confiabilidad de la información, el establecimiento de objetivos coherentes entre sí, la calidad global de los productos y la gestión y posición financiera que realiza la dirección y administración.

No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Elementos de la valoración del riesgo

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente externo
- Identificación de los objetivos del control interno
-

Factores de la valoración del riesgo

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- **Externos:** Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.



- **Internos:** Las desperfectos en los sistemas informativos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros.

Análisis del riesgo

Un análisis de los riesgos incluye el siguiente proceso:

- Una estimación de la importancia del riesgo
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo
- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

Evaluación de la valoración del riesgo

Para la evaluación de la valoración del riesgo deben ser considerados los siguientes factores:

- **En los objetivos globales**
Se debe analizar la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección, debe existir vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales,
- **En los objetivos asignados a cada actividad**
Debe existir una conexión de los objetivos por actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad.
Coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas.
Idoneidad de los recursos en relación con los objetivos
Participación y grado de compromiso en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles.
- **En los riesgos**
Identificación de todos los riesgos externos e internos importantes, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades.
- **En gestión del cambio**
La existencia de mecanismos tanto para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el



logro de los objetivos globales y específicos, como para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.

❖ **Actividades del control**

Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones.

- **Evaluación de las actividades de control**

Se debe considerar el contenido de las reglas establecidas por la dirección si estas son adecuadas para afrontar los riesgos relacionados con las actividades de cada actividad importante, tomando en cuenta la relación de estas con el proceso de evaluación de riesgos.

- **Clasificación de actividades de control:**

Análisis efectuados por la dirección

- Se realiza de los resultados obtenidos de ejercicios anteriores.
- Gestión directa de funciones por actividades
- Consiste en la revisión de informes sobre los resultados alcanzados, se realiza en cada departamento por los responsables de las diversas funciones o actividades.

Proceso de información

- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.

Controles físicos

- Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, para comparar resultados con la información contable.

Indicadores de rendimiento

- Comprende el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas,

Segregación de funciones

- Para reducir el riesgo y evitar que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados



❖ Información y comunicación

La información y comunicación representa la identificación, captura e intercambio de la información operacional, financiera y de cumplimiento, conforman un sistema que permite la dirección, ejecución y control de las operaciones de una empresa.

Este sistema está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad y si es llevado de una manera adecuada, permite a la gerencia la toma de decisiones adecuadas basadas en información de calidad.

Además del desarrollo de las actividades de control en una organización, es necesario que exista una comunicación adecuada entre todos los colaboradores de la empresa, que permita que todos sus colaboradores conozcan sus funciones a cabalidad, se mantengan al día en asuntos laborales y relacionen correctamente sus actividades en busca del logro de objetivos.

La entrega de información debe ser oportuna y periódica y debe permitir al personal una comprensión total del entorno y de las actividades que debe realizar en armonía con el resto de la organización dentro de las responsabilidades que le han sido asignadas.

Los elementos que conforman el sistema de información son:

- Identificación y recolección de información suficiente
- Comunicación en forma oportuna de la información para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas
- Revisión de los sistemas de información
- Las necesidades de información los sistemas de información deben ser revisados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Los sistema de información presentes en una organización deben responder a las necesidades y naturaleza de la empresa y deben mantenerse integrados y actualizados constantemente para que las operaciones de la organización se supervisen correctamente.

“La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control,



Cada función ha de especificarse con claridad, entendimiento en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación.

❖ **Actividades del monitoreo y supervisión**

Las actividades de monitoreo y supervisión comprenden un proceso de evaluación a la estructura del control interno para determinar su calidad y su flexibilidad frente a los cambios en el entorno que se presentan

Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Es necesario que la estructura del control interno de una empresa sea idónea y eficiente, sin embargo, además es preciso que sea revisada y actualizada periódicamente para mantenerla en un nivel adecuado a través del tiempo. Este monitoreo permite a la organización conocer las tareas de control que deben ser mejoradas o que han perdido eficacia y por ello deben ser remplazadas; esto suele darse por cambios internos o externos que afectan a la empresa y que generan riesgos a la misma.



Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

1.6. Proceso de la auditoría de gestión

1.6.1. Fase I.- Conocimiento preliminar

- Estudio que se debe realizar para conocer toda la estructura de la entidad y obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características, su funcionamiento interno y del medio externo en que se desenvuelve.
- **Objetivos**
 - Obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal.
 - Delimitar el tamaño de la muestra y el método aplicable.
 - Medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.
 - Determinar qué programas y procedimientos de auditorías se ajustan más a la entidad.
 - Determinar cantidad de auditores a emplear
 - Tiempo estimado de ejecución
 - Determinar el costo para reformular el presupuesto de auditoría
 - Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.
 - Determinar los criterios, indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores,



similares o inferiores a las expectativas, de no disponer la entidad de indicadores el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.

- Detectar la fuerza y debilidad; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo.
- Evaluación de la Estructura de control interno para acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y sus componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.)

➤ **Actividades**

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

- **Reunión con la gerencia**

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

- **Visita de observación**

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

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

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

- **Cuestionario de visita previa**

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

- **Carta de compromiso**

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

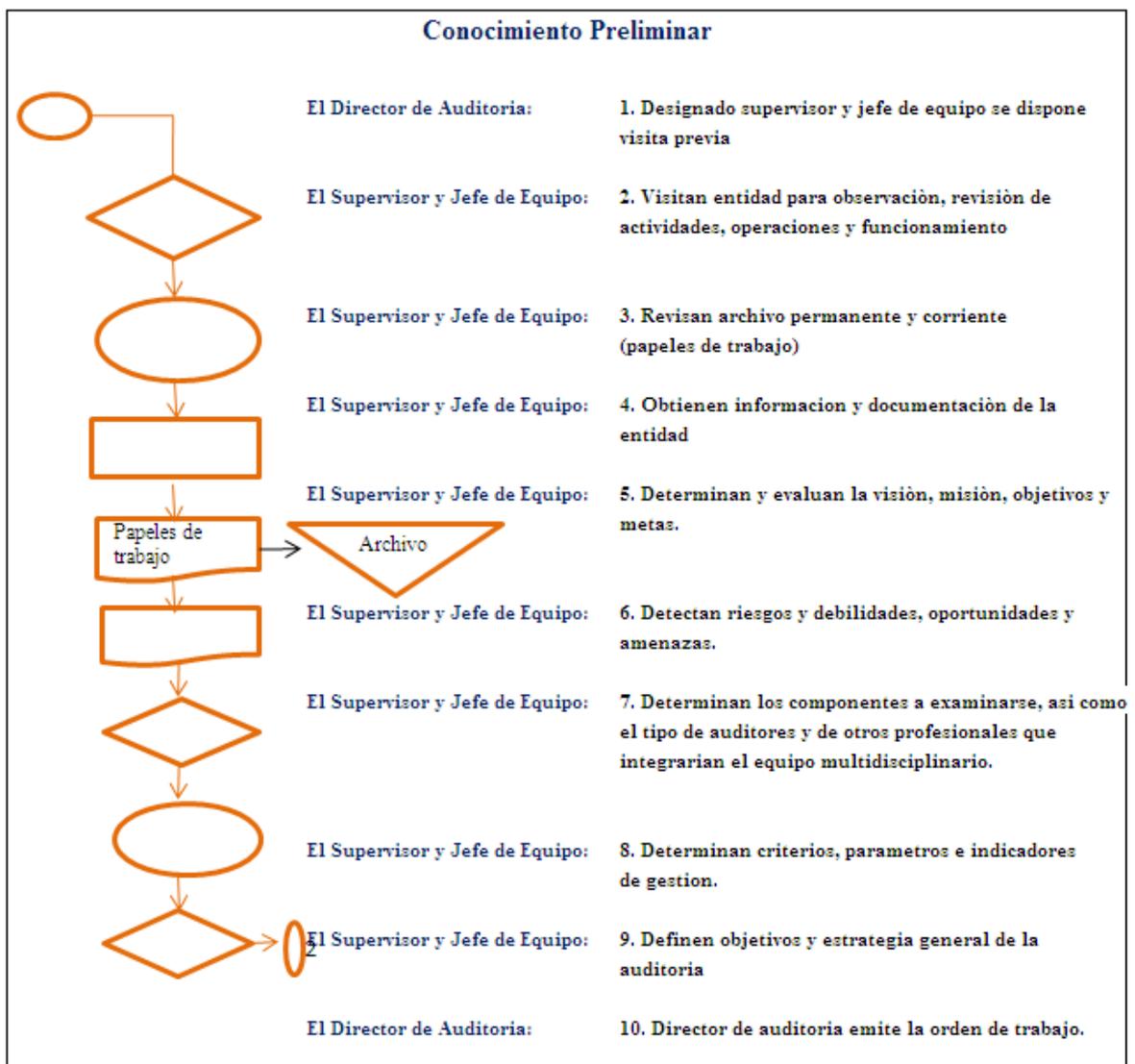


La carta compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente y la forma del informe.

➤ **Producto**

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

Gráfico No. 11 Flujo de actividades del conocimiento preliminar



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

Autor: Contraloría General del Estado



➤ **Modelos de aplicación**

1. Cuestionarios de control interno, evaluación preliminar de la estructura
2. Diagnostico FODA
 - Es una herramienta de comparación que se fundamenta en información proveniente de las matrices de evaluación al interior de la empresa sus debilidades y fortalezas, y al exterior sus amenazas y oportunidades, origina estrategias, alternativas factibles con el objeto de confrontar factores internos y externos, tomar correctivos, plantear estrategias y proponer o reevaluar los objetivos.

1.6.2. FASE II.-Planificación

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

➤ **Objetivos**

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

➤ **Actividades**

- Diseñar el programa de trabajo



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

➤ **Productos**

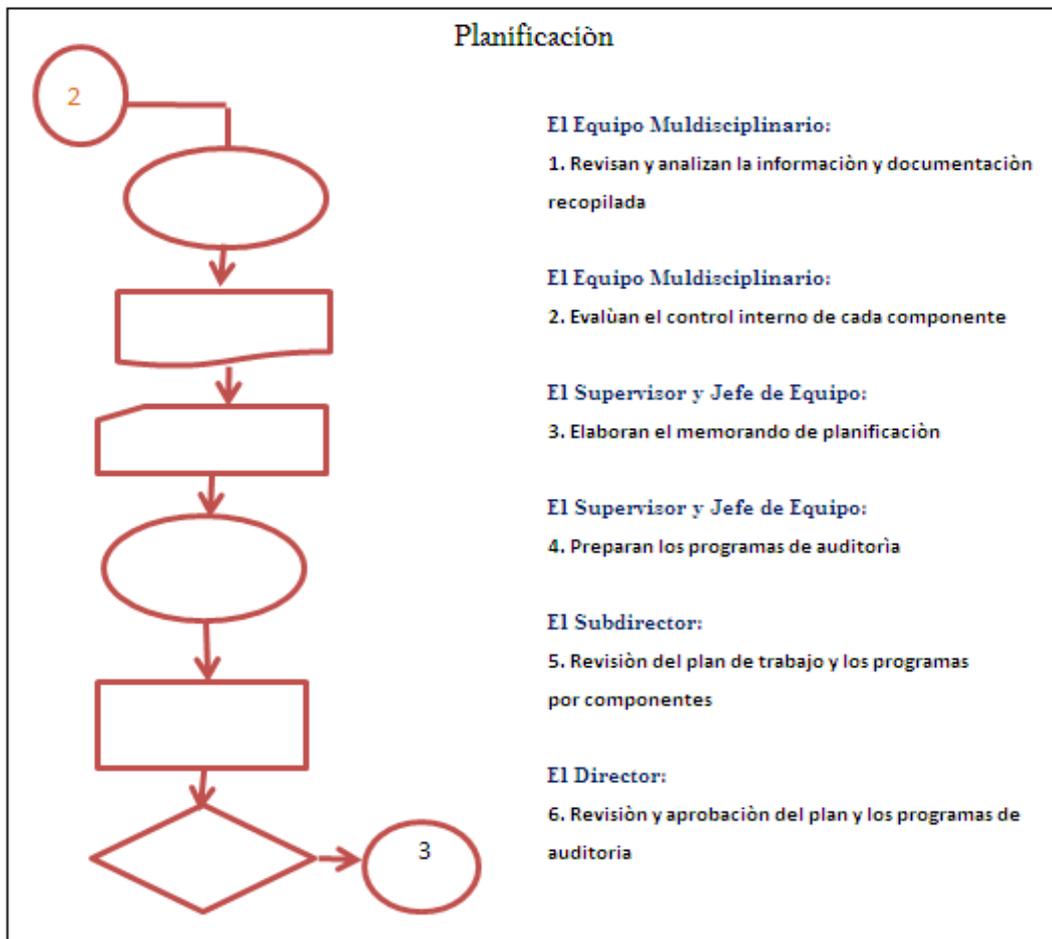
- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente
- Programas de auditoría para cada proyecto
- Programa de auditoría para cada programa
- Programa de auditoría para cada actividad

➤ **Formatos y modelos de aplicación**

- Memorando de planificación
- Cuestionarios de evaluación específica de control interno por componentes
- Flujo gramas de procesos
- Programas de trabajo por componentes



Gráfico No. 12 Flujo de actividades de la planificación



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

Autor: Contraloría General del Estado

1.6.3. Fase III.-Ejecución

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



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

➤ **Actividades**

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

- Aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- Adicionalmente utilización de estadísticas en las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.
- Elaboración de parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia.
- Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones
- En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados.

➤ **Productos**

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



➤ **Formatos y modelos de aplicación**

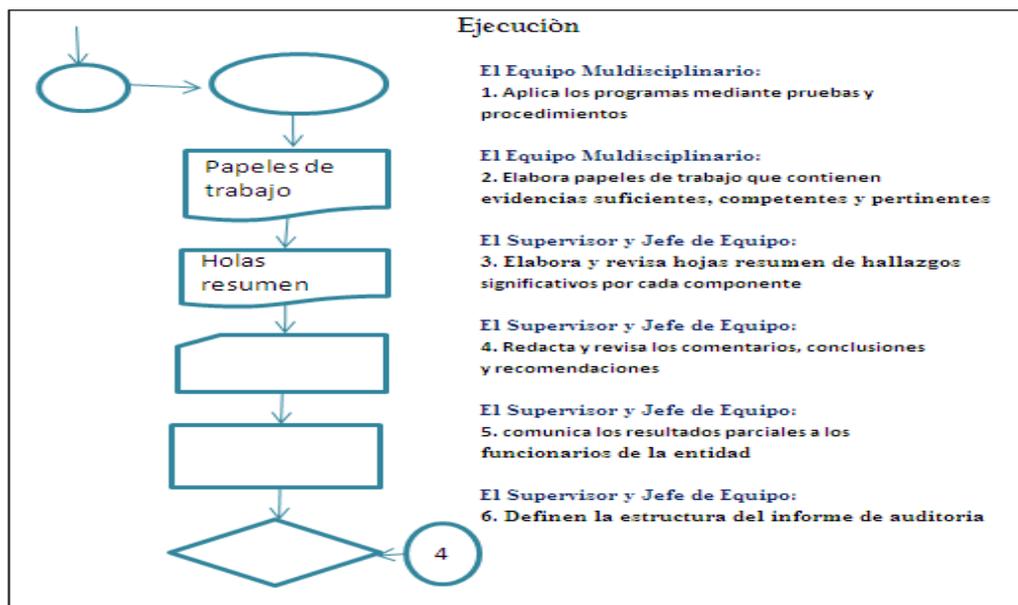
Estructura del Informe

Caratula

Índice, Siglas y Abreviaturas

Carta de Presentación

Gráfico No. 13 Flujo de actividades en la fase de la ejecución



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

Autor: Contraloría General del Estado

1.6.4. Fase IV .-Comunicación de resultados

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

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la Información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo



en el campo y previa convocatoria, se comuniquen los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

➤ **Objetivos**

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

➤ **Actividades**

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

➤ **Redacción del informe de auditoría.**

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

➤ **Comunicación de resultados**

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

Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido – contiene toda la información necesaria



- Oportunidad – se facilita en el tiempo adecuado
- Actualidad – es la más reciente disponible
- Exactitud – los datos son correctos
- Accesibilidad – puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas

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

- **Comunicación interna**

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

- **Comunicación externa**

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

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

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

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

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

- **En la información**

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



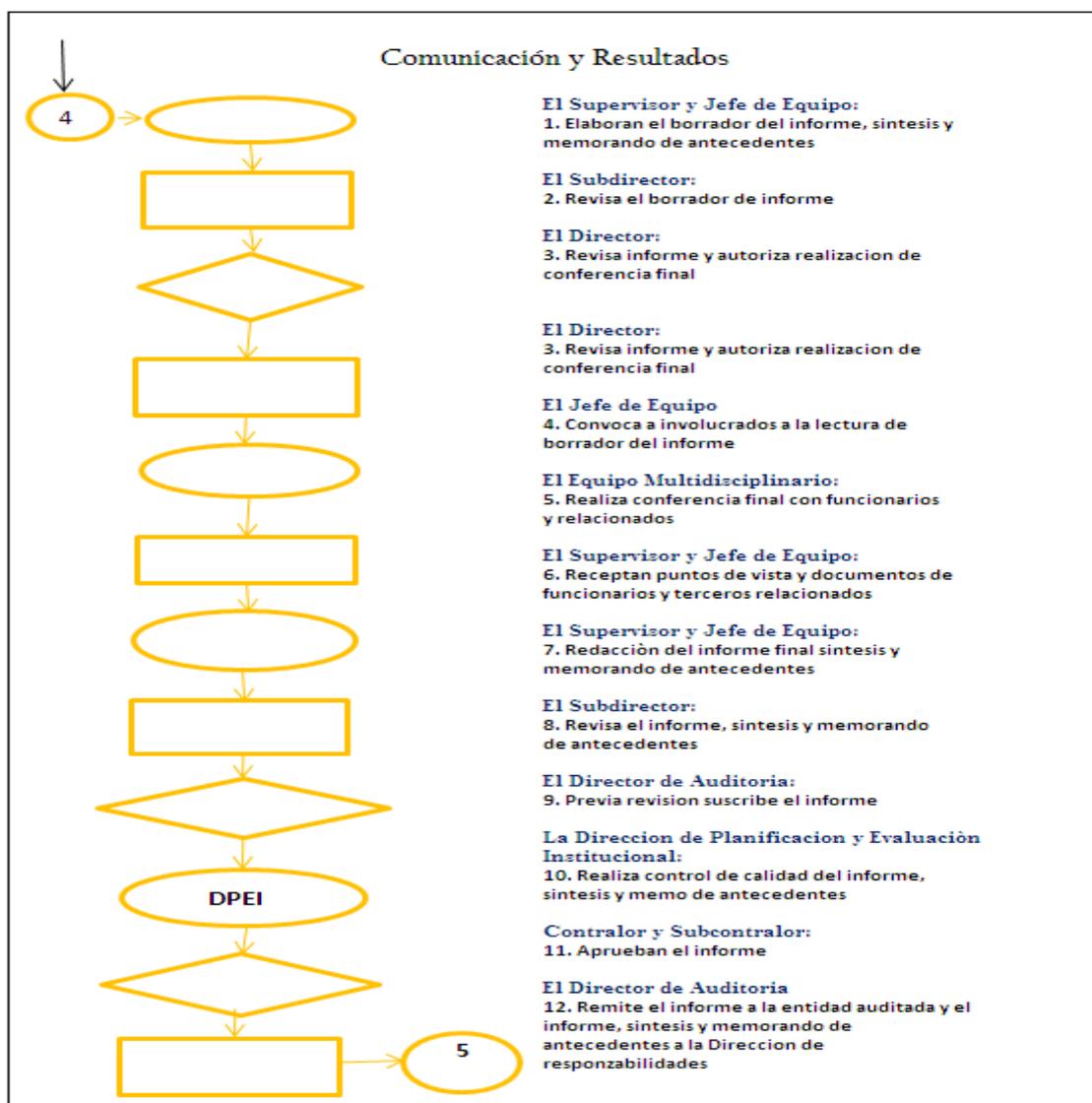
- **En la comunicación**

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

- Se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados los resultados obtenidos, si bien esta comunicación se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato.
- Es necesario que el borrador del informe antes de su emisión sea discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones;
- Pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.
- **Productos**
 - Informe de auditoría
 - Síntesis del informe
 - Memorando de antecedentes
 - Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.
 - Carta de dictamen
 - Estados financieros
 - Notas aclaratorias
 - Información financiera complementaria y los comentarios
 - Conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría
 -



Grafico No. 14 Flujo de actividades de la fase de comunicación y resultados



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

Autor: Contraloría General del Estado

1.6.5. Fase V.-Seguimiento

La auditoría no será efectiva si no se efectúa un seguimiento para verificar que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que manifiesta en el informe final el equipo auditor.

➤ **Objetivos**

- Verificar el cumplimiento del plan de implementación de las recomendaciones y acciones correctivas incluidas en el informe de acuerdo con los plazos acordados



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

➤ **Actividades**

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

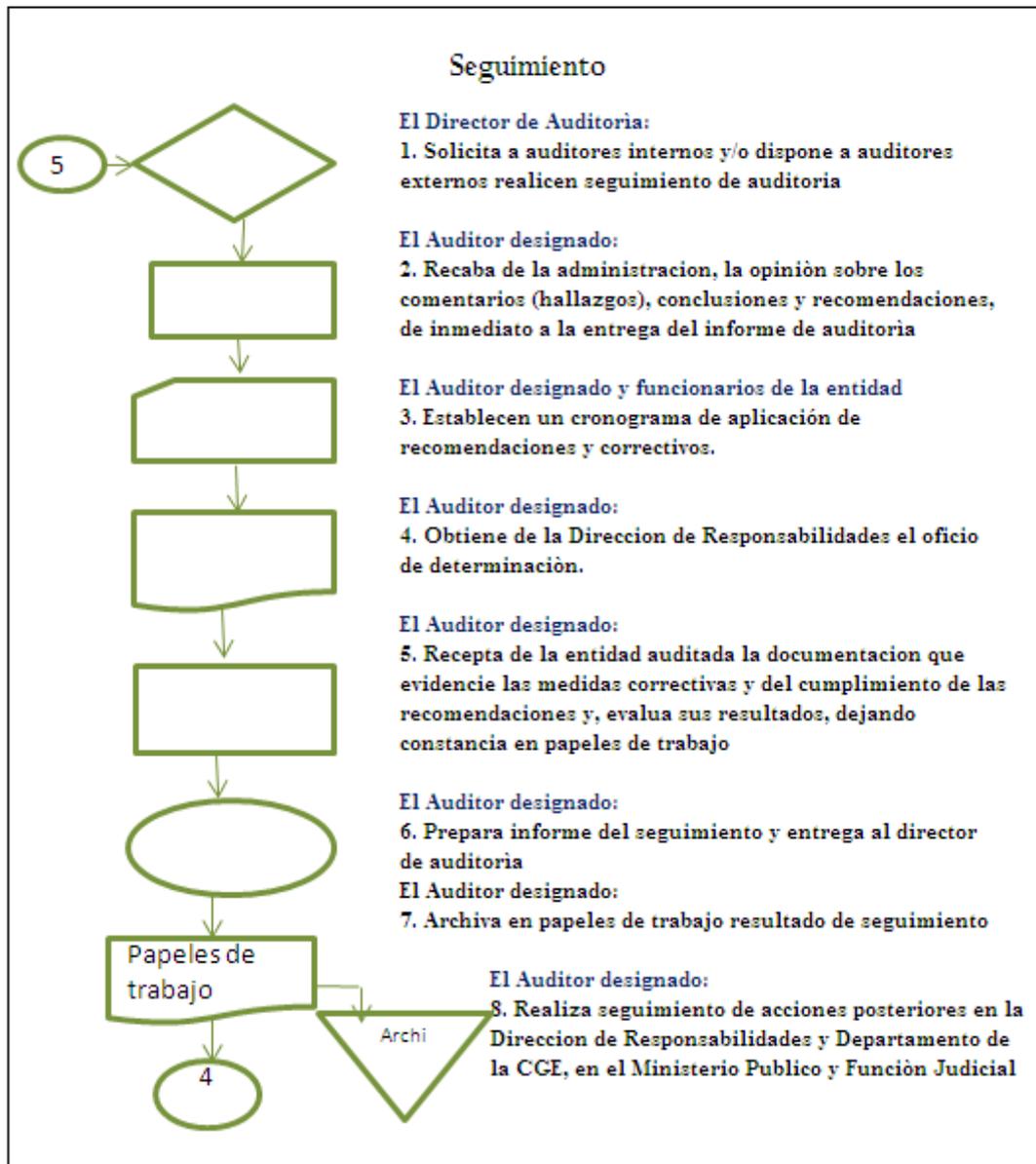


➤ **Producto**

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría, constancia del seguimiento realizado
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.



Gráfico No. 15 Flujo de actividades de la fase de seguimiento



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

Autor: Contraloría General del Estado

➤ **Formatos y modelos de aplicación**

- Cronograma aplicación de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría de gestión
- Constancia del seguimiento realizado²

² Según Beltrán Jaramillo, Jesús M. (2000) Indicadores de Gestión, Bogotá – Colombia, 3R Editores Ltda.



➤ **Actividades de control y monitoreo**

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

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

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

➤ **Elementos que conforman el monitoreo de actividades**

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno
- La comprobación de que los sistemas de control continúan funcionando por parte de los diferentes directores de operación a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los auditores internos y externo periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

➤ **Evaluación del componente actividades de monitoreo o supervisión**

Se requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:



- **En la supervisión continuada**

Se debe tomar en cuenta la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas.

Comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos.

La receptibilidad de las recomendaciones de los auditores internos y externos.

Encuestas periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y de las tareas de control críticas.

La eficacia de las actividades de la auditoría interna.

- **En la evaluación puntual**

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

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

Adecuado volumen y calidad de la documentación.

- **La comunicación de las deficiencias**

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

Idoneidad de los procedimientos de comunicación

Idoneidad de las acciones de seguimiento.

➤ **Resumen aporte investigativo**

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

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



1.7. Indicadores de auditoría de gestión.

Definición

Un indicador es una unidad de medida que permite determinar el éxito de un proyecto en una organización o área específica, son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso, además nos permiten realizar el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de la organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, pero ante todo son información, es decir, agregar valor, no son los datos, siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión son un medio y no un fin³

Importancia

Los indicadores son importantes para medir el cumplimiento de la misión de una organización, requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

Los indicadores son importantes porque cuentan con capacidades que pueden impulsar el cambio de la cultura organizacional para centrarse en el desempeño, además permiten evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de las gestiones realizadas en una organización, al contar con indicadores dinámicos, ágiles y flexibles con el fin de encontrar rápidamente la información, la organización lograra una gestión eficaz y los datos de las mediciones se convertirán en información beneficiosa para la organización.

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.

³ Según: Indicadores de Gestión para las entidades públicas de Josep María Guinart Sola



- 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

Características de los indicadores de gestión

- **Exactitud.-** la información clara representar la situación como realmente se establece.
- **Forma.-** debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa, puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada.
- **Frecuencia.-** se refiere a cuan a menudo se recaba se produce o se analiza.
- **Extensión.-** se refiere al alcance en términos de responsabilidad del área de interés.
- **Origen.-** puede originarse dentro o fuera de la organización, lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad.-** la información puede ser tomada de sucesos pasados, actuales o futuros.
- **Relevancia.-** la información es selecta si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad.-** una información completa proporciona al usuario el panorama integral
- **Oportunidad.-** una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.
-

Parámetros de los indicadores de gestión

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.

Clasificación de indicadores de gestión

Los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, calidad, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.

➤ **Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso.

Se concentra en el cómo se hicieron las cosas, miden el rendimiento y optimización de los recursos utilizados en un proceso

Cada vez que se estructure un indicador de eficiencia, este debe relacionar un recurso con el número de unidades o actividades realizadas por lo tanto tienen que ver con la productividad.

Asumiendo que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos.

➤ **Indicadores de eficacia**

Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que el espera, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

➤ **Indicadores de calidad**

Los indicadores de calidad miden los atributos de un servicio a través de un estándar para la satisfacción de los clientes

Ejemplo:

- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios.
- Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares reconocidos



- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

➤ **Indicadores de efectividad**

Estos indicadores se miden en términos de rendimiento frente a lo programado, la productividad según su capacidad instalada, su cobertura y participación, deben permitir a los responsables de los procesos evaluar el impacto de la misión u objetivo de los procesos.

Ejemplo:

- Productividad en el trabajo:
- Relación entre el volumen de la producción y el promedio de los trabajadores
- Gastos de materiales por peso de producción:
- Relación entre el consumo del material productivo y el volumen de producción bruta

➤ **Indicadores de economía**

El indicador de economía evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros para lo cual necesita el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Algunos indicadores de economía en uso son:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales
- Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas sociales/inversión sectorial
- Ingresos de operación/gasto de operación

Ejemplo:

- Costo del servicio prestado con relación al costo estimado del servicio
- Costo de cama en hospital público con relación al costo de cama en hospital privado



➤ **Indicadores de ecología**

Los indicadores de ecología proporcionar información ambiental del tipo socio-económica, son medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso:

- Proporcionan información al público y a los que toman decisiones
- Permiten la comparación de tiempo y espacio
- Gestión de colección de información
- Permiten la medida de eficacia y la valoración del progreso
- Proporcionan un sumario de datos
- Permiten la valoración de componentes ambientales que no se puede medir directamente.

Los indicadores ambientales se pueden dividir en dos tipos; indicadores ambientales de calidad e indicadores ambientales de ejecución

Ejemplo:

- **Indicadores ambientales de calidad.-** Miden la condición de las características ambientales claves.
- **Indicadores ambientales de ejecución.-** miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente.

➤ **Indicadores de ética**

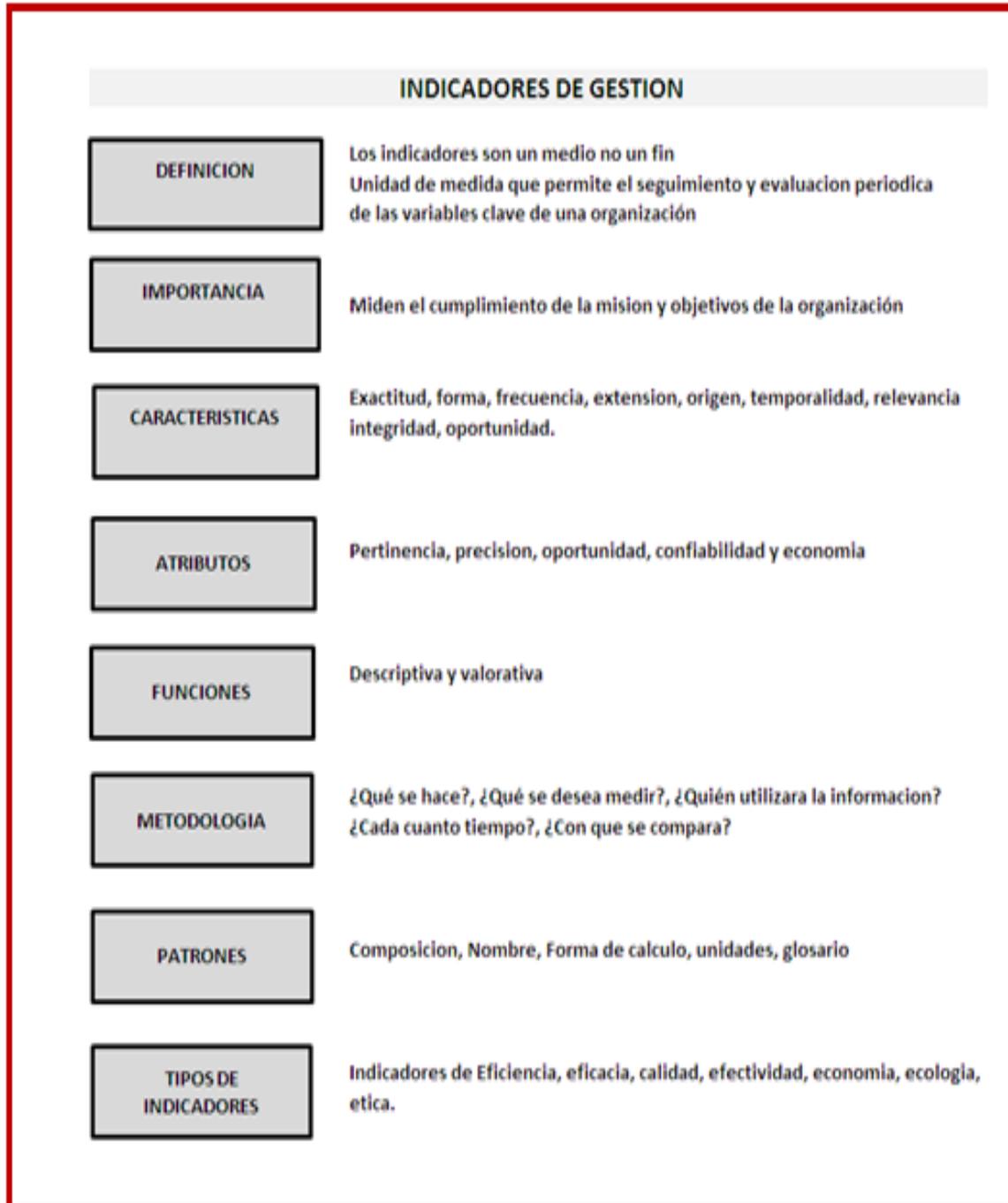
Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético.

No obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes y buenas costumbres que exige la sociedad.



Resumen aporte investigativo

Gráfico No. 16 Indicadores de gestión – puntos básicos



Fuente: Indicadores de gestión, Bogotá – Colombia, 3R Editores Ltda. (2000)

Autor: Beltrán Jaramillo, Jesús M.



1.8. Herramientas para la auditoría de gestión

Equipo multidisciplinario

Este equipo dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores y profesionales, tienen que estar conformados en las direcciones o departamentos de auditoría, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

Auditores

El trabajo realizado debe estar a cargo de la dirección de auditoría, dentro del grupo de auditores se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la auditoría de gestión

Especialistas

Los especialistas podrían participar desde la fase de conocimiento preliminar, debe ser uno más de los integrantes del equipo que interactúe con los demás, con la participación a tiempo completa y requerida, estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es importante recalcar, que la participación de los especialistas no es en calidad de apoyo como se concibe en la auditoría tradicional ⁴

Técnicas y prácticas utilizadas en la auditoría de gestión

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y practicas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

➤ Clasificación

- De verificación ocular

Comparación

Mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y practicas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un

⁴ Según: El Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Según: RAFAEL REDONDO DURAN -XAVIER LLOPART PEREZ -DUNIA DURAN JUVE-
Universidad de Barcelona (España) 1996



informe al respecto, se utiliza en la Fase 3 ejecución y 4 comunicación de resultados.

Observación

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc., se utiliza en la fase 1 conocimiento preliminar, 2 planificación y 3 ejecución.

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, se utiliza en la fase 1 conocimiento preliminar y 3 ejecuciones.

- **De verificación verbal**

Indagación

Se realiza verbalmente 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, se realiza en la fase 1 conocimiento preliminar y 3 ejecución

Entrevista

Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada, se utiliza en la fase 1 conocimiento preliminar y 3 ejecuciones

Encuesta

Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados, se utiliza en la fase de ejecuciones

- **De verificación escrita**

Análisis

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



criterios normativos y técnicos. fase de conocimiento preliminar, planificación, ejecución y seguimiento.

Conciliación

Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Fase de ejecución.

Confirmación

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, 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. Fase de ejecución.

Tabulación

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. fase de ejecución.

- **De verificación documental**

Comprobación.

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de él examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fase de conocimiento preliminar y ejecución.

Calculo

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

Revisión selectiva

Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, 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 auditoria. fase de conocimiento preliminar y ejecución.



- **De verificación física**

Inspección

Esta técnica 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, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. fase de ejecución.

- **Métodos de evaluación**

La auditoría de gestión debe evaluar:

- Estrategias y controles internos para alcanzar los objetivos gerenciales
- Indicadores de gestión y riesgos existentes
- El grado de cumplimiento de misión, metas, objetivos, etc.
- La productividad, eficiencia, efectividad y economía de los procesos

- **Cuestionarios**

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas, fundamentalmente, sirven para organizar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros (evidencia real).

- **Ventajas**

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente.

- **Desventajas**

Como principal desventaja presenta el hecho de que soporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico.

También puede suponer un elevado esfuerzo en cuanto a su confección, para lo cual es muy útil el empleo de un programa informático.

Flujo gramas

El flujo grama o Diagrama de flujo consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos



- **Ventajas**

Ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este.

Permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada.

Permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

- **Desventajas**

Diagramas complejos y detallados suelen ser laboriosos en su planteamiento y diseño. Acciones a seguir tras la salida de un símbolo de decisión, pueden ser difíciles de seguir, si existen diferentes caminos.

No existen normas fijas para la elaboración de los diagramas de flujo que permitan incluir todos los detalles que el usuario desee introducir.

- **Descriptivo o narrativo**

El método descriptivo consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados, departamentos que intervienen en el sistema y las características del sistema que se está evaluando, sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente, debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

- **Ventaja**

- ❖ El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa
- ❖ Aplicación en pequeñas entidades
- ❖ Facilidad en su uso
- ❖ Deja abierta la iniciativa del autor
- ❖ Descripción en función de observación directa

- **Desventaja**

- ❖ Se puede pasar inadvertido algunas situaciones anormales, no se tiene un índice de eficiencia.
- ❖ No todas las personas expresan sus ideas por escrito
- ❖ Limitado a empresas grandes



- **Matrices**

Una matriz es una base de datos, que se realiza luego de finalizada la recaudación de información.

- **Ventaja**

- ❖ Permite una mejor localización de debilidades de control interno
- ❖ Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.

- **Desventaja**

- ❖ No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores
- ❖ Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

- **Muestreo de la auditoría de gestión**

Es el proceso de determinar una muestra (cantidad dada de partidas representativas) que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones, considerando los valores otorgados a elementos tales como el riesgo, permite deducir que el comportamiento de esa muestra (menos del 100%), es equivalente al comportamiento del universo (100%), con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

- **Objetivos**

- ❖ Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos
- ❖ Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

- **Enfoques de las técnicas de muestreo**

- **De apreciación o no estadístico**

Esta técnica es la más tradicional aplicada por el auditor, se sustenta en una base de juicio personal, los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio.

- **Estadístico**

En este tipo de muestreo se aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra, provee al auditor de una medición cuantitativa del riesgo.

Este muestreo ayuda al auditor a:

- Diseñar una muestra eficiente
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida
- Evaluar los resultados de la muestra



➤ **Evidencia suficiente y competencias**

Las evidencias de auditoría constituyen las pruebas que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

• **Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

• **Evidencia suficiente**

Característica cuantitativa, cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.

- **Evidencia competente** (característica cualitativa), cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

➤ **Clasificación**

• **Física**

Se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

• **Testimonial**

Es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.

• **Documental**

Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad

• **Analítica**

Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Marcas de auditoría

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

Las marcas al igual que los índices y referencias, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los



papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

➤ **Clasificación o tipos de marcas**

Significado uniforme

Se utilizan con frecuencia en cualquier auditoria.

Otras marcas

Cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme.

Para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Gráfico No. 17 Marcas de auditoría

	Ligado		Indagado
	Comparado		Analizado
	Observado		Conciliado
	Rastreado		Circularizado
	Confirmaciones, respuesta afirmativa		Sin respuesta
	Confirmaciones, respuesta negativa		
	Comprobado		
	Cálculos		
	Inspeccionado		
	Notas explicativas		

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

Autor: Contraloría General del Estado



Papeles de trabajo

Constituyen toda la evidencia, los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos realizados, de las comprobaciones parciales que realizo a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribo en relación con su examen; pueden incluir; programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

➤ **Propósitos principales**

Constituir la base de apoyo de 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.

Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.

➤ **Características**

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 adoptaran las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

➤ **Objetivos**

• **Principales**

Respaldar el contenido del informe preparado por el auditor

Cumplir con las normas de auditoría

• **Secundarios**

Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.

Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.



Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.

Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares

Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

Sirven como defensa en posibles litigios o cargas en contra del auditor.

➤ **Clasificación**

Archivo permanente o continuo

Archivo permanente mediante Índices y referencias-

Archivo corriente

➤ **Código del auditor**

El propósito del código del auditor es promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna, ya que la auditoría está basada en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.



CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES Y SUMINISTROS



FASE I:

OT.01MB_2011

1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1. ORDEN DE TRABAJO

Quito, 15 de abril de 2011

Señorita
Marianela Bedoya R.
AUDITORA
Presente.-

De mi consideración:

Autorizo a usted en calidad de jefe del equipo de auditoría, realizar la auditoría de gestión a los procesos de COMPRAS LOCALES Y SUMINISTROS DE LA EMPRESA "INGESA S.A.", la auditoría se llevará a cabo en el plazo de 45 días laborables a partir de la fecha de notificación del trabajo.

Objetivos:

- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento de compras locales y suministros para el año 2010.
- Obtener el conocimiento general del área de compras de la compañía "INGESA S.A."
- Comprobar que el abastecimiento de productos a los usuarios internos este conforme a sus requerimientos
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos del departamento de compras locales y suministros.
- Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área compras locales y suministros, a través de indicadores de gestión.
- Verificar y medir el cumplimiento del control interno.

Particular que comunico, para los fines consiguientes.

Atentamente,

Ing. Hugo J.Silva S.
Auditor General



3.1.2. Notificación de Inicio de auditoría

NIA 1.MB_2011

Quito, 15 de mayo de 2011

Señor Ingeniero

Faisal Misle Zaidan

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA “INGESA S.A.”

Presente.-

Por medio de la presente informo a usted el inicio de la auditoría de gestión a los procesos del departamento de “Compras Locales y Suministros”, a realizarse durante el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

La auditoría se efectuará conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas, éstas establecen que se tenga una seguridad razonable no absoluta, para lo cual solicitamos el compromiso de la compañía de poner a disposición toda la documentación requerida, además todas las facilidades de oficina y personal con la finalidad de poder cumplir con el trabajo planteado.

La auditoría estará programada de la siguiente manera:

Inicio de trabajo de campo: 15 de mayo de 2011

Terminación del trabajo de campo: 01 de junio de 2011

Entrega de informe de auditoría: 30 de junio de 2011

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos y la oportunidad para reiterarle mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Marianela Bedoya R.

C.C. 1712234978



3.1.3. Informe visita previa

VP.MB01_2011

COMUNICACIÓN DE LA VISITA PREVIA

Del: 1 de Enero al 31 de diciembre de 2010

Entidad: "INGESA S.A."

Tipo de Examen: AUDITORIA DE GESTION

Creación y base legal:

INGESA S.A." es una compañía anónima de nacionalidad ecuatoriana establecida bajo las leyes de la República del Ecuador, se constituyo mediante escritura pública otorgada el 13 de septiembre de 1962, legalmente inscrita en el libro de Registro Mercantil del Cantón Quito, la compañía tendrá duración de 50 años contados a partir de la fecha de inscripción original, plazo que se podrá ampliar o disminuir con acatamiento a las disposiciones legales.

La línea de negocios, se enmarca dentro de la fabricación de pantimedias, cuya comercialización se efectúa a nivel nacional y exclusivamente para exportación se fabrican artículos para marcas privadas, sobre pedidos hechos por distribuidores que tienen la información completa de la gama de artículos elaborados por "INGESA S.A.", ya que esta domina todo el proceso en la elaboración, fabricación y venta de medias nylon.

La empresa se encuentra regulada por los siguientes órganos competentes:

Superintendencia de Compañías

Cámara de Industriales de Pichincha

Servicio de Rentas Internas

Distrito Metropolitano de Quito

Registro Mercantil

Misión:

Proporcionar medias nylon a mujeres de todas las edades en América Latina, brindándoles una variedad de productos cómodos y elegantes.



Visión:

Ser la mayor empresa productora y distribuidora de medias de nylon en América Latina.

Estructura orgánica:

Presidente:	Dr. Armando Serrano
Gerente general:	Ing. Faisal Misle Z.
Asistente de gerencia:	Sra. Rosario Gómez
Gerencia de operaciones:	Francisco Misle
Control de calidad/planta:	Sr. Hernán Echeverría
Planta Nylon:	Sr. Ricardo Pantoja
Planta Texturizado:	Sr. Pablo Figueroa
Planta recubrimiento lycra:	Sr. Rommel Chamba
Planta tejeduría:	Sr. Jorge Pazmiño
Planta tintorería:	Sr. Christian Robles
Planta empaque:	Sra. Adriana Cisneros
Gerencia administrativa/financiera:	Econ. Esteban Misle
Contralor:	Ing. Julio Sánchez
Departamento de adquisiciones:	Sr. Patricio Echeverría
Control de adquisiciones:	Sra. Consuelo Revelo
Contabilidad general:	Dr. Oscar Ayala
Contabilidad de costos:	Ing. Carlos Rojas
Comercio exterior:	Ing. Isabel Andrade
Tesorería:	Ing. Doris Molina
Recursos humanos:	Lcdo. Ricardo Sánchez
Gerente de ventas:	Sr. Gustavo Gómez
Cobranzas ventas /ext.:	Lcda. María Teresa Arias
Despacho planta:	Sr. Luis Toalombo
Despacho distribuidora norte:	Christian Naula
Transporte:	Sr. Cesar Toapanta



Objetivos generales

- Distribuir productos en las cantidades apropiadas y de excelente calidad, de manera que se pueda cubrir la demanda existente en el país y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del mercado internacional.
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Llegar a convertirse en el mayor productor y distribuidor de medias a nivel de Latinoamérica.

Objetivos específicos

- Retroalimentar nuestra información en relación a la red de distribución apropiada por medio de la cual se pueda cumplir de manera eficiente con el cliente.
- Encontrarse en continuo cambio promoviendo los nuevos productos
- Establecer el mercado que no se está afectando con la distribución y corregir este abandono del mismo
- Mantener un sistema acorde a las necesidades de la empresa
- Realizar estudios sobre las tendencias de mercado
- Establecer la posición de la competencia

Objetivos estratégicos

- Disminuir en un 75% la base de proveedores, dejando solo los más frecuentes.
- Reducir el tiempo de entrega por parte del proveedor para el proceso de etiquetado en un 60%
- Incrementar en un 50% el nivel de satisfacción del usuario interno en cuanto al flujo ininterrumpido de adquisición de bienes.
- Aplicar en un 90% la política de descuentos en compras a proveedores establecidos
- Alcanzar en un 80% la satisfacción del proveedor con respecto al departamento de compras
- Capacitar en un 80% al personal del área de compras locales y suministros.
- Alcanzar en un 90% el nivel de satisfacción del software.



- Implantar en un 80% el procedimiento de compras establecido

Objetivos operativos

- Promover el mantenimiento continuo de la maquinaria
- Invertir en tecnología de punta
- Desarrollar todos los procesos necesarios para la empresa
- Desarrollar manuales de funcionamiento
- Promover un cambio estructural

Financiamiento

- La empresa cuenta con medios de financiamiento financiero, principalmente con banco pichincha Ecuador y banco pichincha agencia Miami, la información sobre los préstamos adquiridos es de tipo confidencial.

Sistemas Informativos

- La empresa "INGESA S.A.", en el año 2010 manejaba dos sistemas en paralelo, figaro (para registro de movimientos de clientes, proveedores y bancos), Conty (registro directo de mayores y balances, y el sistema PROTEAN, versión 4.1.00., que es al que emigraron definitivamente a inicios del año 2011.
- El sistema Protean es un RP dedicado a suministrar todos los informes necesarios para el departamento administrativo.
- Es un sistema integrado ya que abarca todos los niveles de la empresa
- Desde producción, ventas y administración, para lo cual necesita que todo el personal realice cada ingreso de información en el tiempo exacto.



3.1.4 Memorándum de Planificación

MP.MB01_2011

MEMORANDUM DE PLANIFICACION

Del: 1 de Enero al 31 de diciembre de 2010

Entidad: "INGESA S.A."

Tipo de Examen: AUDITORIA DE GESTION

1. Objetivos de la auditoria:

- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento de compras locales y suministros para el año 2010.
- Obtener el conocimiento general del área de compras de la compañía "INGESA S.A."
- Comprobar que el abastecimiento de productos a los usuarios internos este conforme a sus requerimientos
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos del departamento de compras locales y suministros.
- Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área compras locales y suministros, a través de indicadores de gestión.
- Verificar y medir el cumplimiento del control interno.

2. Fechas de intervención

Fecha de inicio: 15 de mayo de 2011
Fecha de término: 30 de junio de 2011

3. Días presupuestados:

➤ Fases	Días
➤ Planificación	5 días
➤ Evaluación del control interno	6 días
➤ Ejecución del trabajo	30 días
➤ Comunicación de resultados	4 días
➤ Total	45 días



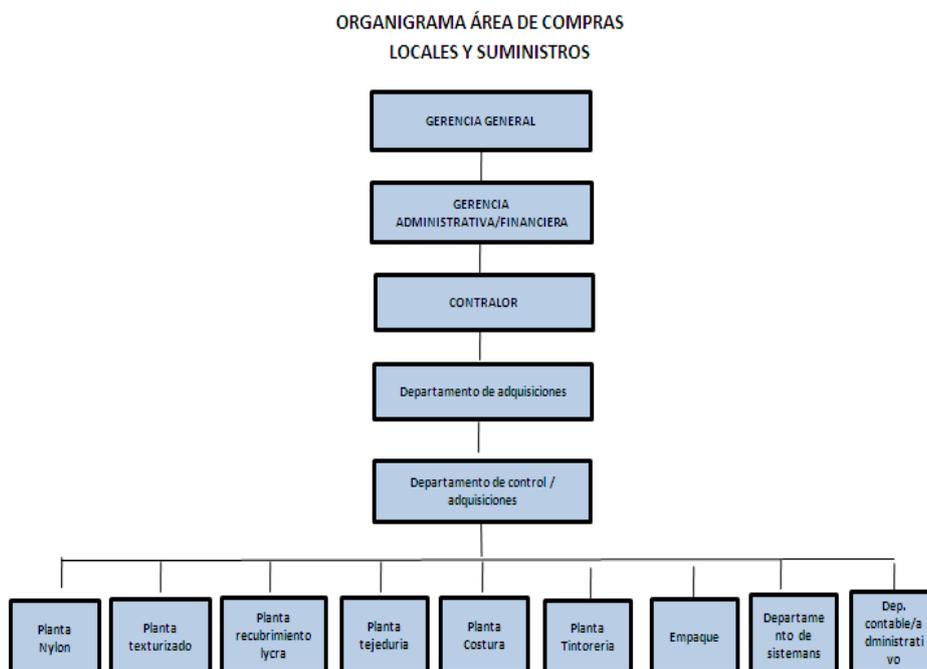
4. Equipo de auditor

MP.MB02_2011

- Jefe auditor – Marianela Bedoya Robles

5. Estructura orgánica

Gráfico No. 18 Organigrama área de compras locales y suministros



Fuente: “INGESA S.A.”

Autor: Marianela Bedoya R.

6. Principales responsables

Gerente administrativo/financiero	Econ. Esteban Misle
Contralor	Ing. Julio Sánchez
Jefe departamento de adquisiciones	Sr. Patricio Echeverría
Departamento de control de adquisiciones	Sra. Consuelo Revelo

7. Enfoque de la auditoria

7.1. Base legal y reglamentación interna relacionada con el área de adquisiciones a ser examinada.

- Procedimientos que realiza el área de compras locales y suministros emitidos de manera verbal por la encargada de adquisiciones y plasmada en el flujo grama de actividades (grafico No. 10 - capitulo 1)



- Políticas para compras locales (anexo No. 3)
- Procedimiento para compras locales y suministros emitido por el contralor y entregado a la asistente de compras.(anexo No.4, numeral 8)
- Reglamento de admisión del personal por parte del departamento de recursos humanos. (anexo No. 4, numeral 6)

7.2. Misión

Adquisición de bienes y servicios adecuados:

- En cantidad
- En el momento adecuado
- En la calidad
- En el lugar
- Del proveedor adecuado
- Al costo correcto

7.3. Visión

- La visión del departamento de compras es trabajar en conjunto con todos los departamentos para facilitar la entrega ininterrumpida de bienes y servicios

7.4. Objetivos operativos

- Controlar la entrega permanente de bienes y servicios
- Buscar proveedores seguros que ofrezcan soluciones valiosas y económicas,
- Comprar al costo más bajo posible, garantizando la calidad

7.5. Objetivos estratégicos

- Disminuir en un 75% la base de proveedores, dejando solo los más frecuentes.
- Reducir el tiempo de entrega por parte del proveedor para el proceso de etiquetado en un 60%
-



Incrementar en un 50% el nivel de satisfacción del usuario interno en cuanto al flujo ininterrumpido de adquisición de bienes.

- Aplicar en un 90% la política de descuentos en compras a proveedores establecidos.
- Alcanzar en un 80% la satisfacción del proveedor con respecto al departamento de compras
- Capacitar en un 80% al personal del área de compras locales y suministros.
- Alcanzar un 90% el nivel de satisfacción del software.
- Implantar en un 80% el procedimiento de compras establecido.

7.6. Exámenes realizados

- No se han realizado auditorias de gestión

7.7. El área de compra locales y suministros necesita

- Seguir los procedimientos indicados (anexo 4, ítem 8).
- Personal capacitado para manejo de compras
- Bodega de insumos y suministros a nivel nacional
- Depuración de la base de datos de proveedores

7.8. Principales actividades

- Solicitud interna
- Registro orden de compra
- Entrega orden de compra
- Aprobación orden de compra
- Adquisición del suministro
- Entrega del suministros solicitado
- Comparación entre factura y orden de compra



7.9. Servicios principales

- Selección de la mercadería adquirida
- Seguimiento de los pedidos
- Recepción de las mercaderías adquiridas
- Entrega del bien al departamento solicitante
- Comprobación de los suministros adquiridas

8. Indicadores de gestión

$$\frac{\text{No. de proveedores utilizados en el año 2010} \times 100}{\text{Total de proveedores de la base de datos}}$$

$$\frac{\text{Total de pedidos efectuados a tiempo} \times 100}{\text{Total de pedidos realizados}}$$

$$\frac{\text{Nivel de satisfacción usuario interno} \times 100}{\text{valoración del nivel de satisfacción total}}$$

$$\frac{\text{Compras con descuento} \times 100}{\text{Total de compras de contado}}$$

$$\frac{\text{Nivel de satisfacción} \times 100}{\text{Total nivel de satisfacción}}$$

$$\frac{\text{Nivel de usuarios satisfechos} \times 100}{\text{Total del nivel de satisfacción}}$$

$$\frac{\text{No. de procedimientos conocidos por los empleados}}{\text{Total de procedimientos del manual}}$$

$$\frac{\text{No. de capacitaciones realizadas} \times 100}{\text{Total de capacitaciones proyectadas}}$$

9. Presentación del informe de auditoría.

El resultado del examen al componente del área de Suministros y adquisiciones, se emitirá el respetivo informe de auditoría de gestión ,el mismo que se realizaran los comentarios ,conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Hugo Silva
Supervisor

Marianela Bedoya
Auditor Operativo



3.1.5. Evaluación preliminar

“INGESA S.A.”					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
AÑO 2010					
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO					
CUESTIONARIO					
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
1	¿La actividad principal de la empresa INGESA S.A., es la de fabricar y producir medias nylon?	X			Mediante escritura pública otorgada el 13 septiembre de 1962.
2	¿La empresa “INGESA S.A.”, tiene fijado un plan operativo para el año 2010		X		En el año 2010, “INGESA S.A.”, se encontraba realizando estudios generales para implantar el plan operativo a partir del año 2011
3	¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos	X			
4	¿La empresa cuenta con objetivos generales?	X			
5	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones?	X			
6	¿La empresa “INGESA S.A.”, cuenta con índices para medir resultados y evaluar la gestión de sus miembros		X		En el año 2010 no se ha realizado este procedimiento
7	¿Se realiza un seguimiento a los planes realizados cada año?		X		En el año 2010 no se realizó plan estratégico
8	¿Existe un organigrama estructural de la empresa?	X			
					Página 1/5



“INGESA S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
AÑO 2010
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

EPCCI.02MB_2011

No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
9	¿Las instalaciones con las que cuenta la empresa son adecuadas para el funcionamiento de la misma?	X			
10	¿La empresa se encuentra al día en sus obligaciones laborales y tributarias?	X			
11	¿La empresa cuenta con un sistema automatizado eficiente?		X		En el año 2010 la empresa trabajaba en paralelo con el sistema Fygaro, Conty y Worky, conjuntamente con Protean el sistema al que se debe emigrar definitivamente en el año 2011
12	¿La empresa cuenta con procedimientos y políticas para el área de compras locales y suministros?	X			Existe un procedimiento para el área, el cual no se ejecuta.
13	¿Se revisa el suministro el momento de su adquisición?	X			No existen documentos que fundamenten el control a los procedimientos
14	¿Tiene el departamento segregadas las funciones de autorización, solicitud, retiro y elaboración?	X			Si tiene segregadas las funciones en un solo documento que es la orden de compra
					Página 2/5



“INGESA S.A.”					
AUDITORIA DE GESTION					
AÑO 2010					
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO					
CUESTIONARIO					
No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
15	¿Entienden sus funciones los responsables del área?		X		Realizan sus funciones básicas, por iniciativa propia, pero no las tienen por escrito.
16	¿Los empleados del área de compras conocen los objetivos y metas?		X		Cuentan con un conocimiento general no específico
17	¿La documentación almacenada cuenta con todas las firmas de responsabilidad?		X		En algunas órdenes de compra, no constan todas las firmas de responsabilidad.
18	¿Se actualiza la base de proveedores periódicamente?		X		La base de proveedores no ha sido actualizada desde hace varios años.
19	¿Existe alguna política en cuanto a precios, descuentos y devoluciones?	X			No se cumplen las políticas establecidas
20	¿Se realiza un seguimiento individual del pedido hasta asegurar el cumplimiento del plazo de entrega?	X			
21	¿Se comprueban los datos de cantidades y precios de las órdenes de compra contra las facturas enviadas por el proveedor?	X			
					Página 3/5



“INGESA S.A.”
AUDITORIA DE GESTION
AÑO 2010
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
22	¿Se realiza un control de stock de compras y suministros de manera local?		X		La empresa no cuenta con una bodega de suministros para compras nacionales
23	¿El departamento cuenta con metas y objetivos claros?	X			Los objetivos que tiene el área son de manera verbal, por lo que en el primer capítulo se transcribe los mismos.
24	¿El departamento cuenta con personal capacitado?		X		El departamento no cuenta con la capacitación ni el personal adecuado a las funciones que realiza.
25	¿Existen definidos los plazos de pago a proveedores?	X			
26	¿Las facturas de proveedores se encuentran archivadas con todos los documentos de respaldo?		X		Según las disposiciones verbales las facturas deben tener adjunta la orden de compra, pero no todas mantienen este criterio.
27	¿Se comprueba la satisfacción del usuario interno luego de realizar la adquisición del bien?		X		El departamento no maneja ningún documento de control interno sobre los bienes entregados.



“INGESA S.A.”
AUDITORIA DE GESTION
AÑO 2010
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

EPCCL05MB_2011

No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	NA	
28	¿Se analiza el riesgo que puede ocasionar un anticipo a un proveedor?		X		Los anticipos se realizan a proveedores ya establecidos por ese motivo no existe un control interno.
29	¿Se presenta algún tipo de reporte al nivel gerencial?		X		El único reporte que se presenta es el de etiquetas a nivel nacional.
30	¿Se cumplen las líneas de autoridad el momento de aprobar las compras?		X		En ocasiones otros funcionarios autorizan las compras.
31	¿Se establecen garantías en la adquisición de productos?		X		En caso de daño el producto es devuelto.
					Página 5/5



3.1.6. MATRIZ DE PONDERACION

“INGESA S.A.”			
AUDITORIA DE GESTION			
AÑO 2010			
MATRIZ DE PONDERACION			
No.	Preguntas	Pond	Calif
1	¿La actividad principal de la empresa INGESA S.A., es la de fabricar y producir medias nylon?	10	10
2	¿La empresa “INGESA S.A.”, tiene fijado un plan operativo para el año 2010	10	2
3	¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos	10	10
4	¿La empresa cuenta con objetivos generales?	10	10
5	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos y funciones?	10	5
6	¿La empresa “INGESA S.A.”, cuenta con índices para medir resultados y evaluar la gestión de sus miembros	10	0
7	¿Se realiza un seguimiento a los planes realizados cada año?	10	5
8	¿Existe un organigrama estructural de la empresa?	10	10
9	¿Las instalaciones con las que cuenta la empresa son adecuadas para el funcionamiento de la misma?	10	10
10	¿La empresa se encuentra al día en sus obligaciones laborales y tributarias?	10	10
11	¿La empresa cuenta con un sistema automatizado eficiente?	10	5
12	¿La empresa cuenta con procedimientos y políticas para el área de compras locales y suministros?	10	5
13	¿Se revisa el suministro el momento de su adquisición?	10	5
Elaborado por: Marianela Bedoya Revisado por: Ing. Hugo Silva		Página	1/3



“INGESA S.A.”
AUDITORIA DE GESTION
AÑO 2010
MATRIZ DE PONDERACION

MP.02MB_2011

No.	Preguntas	Pond	Calif.
14	¿Tiene el departamento segregadas las funciones de autorización, solicitud, retiro y elaboración?	10	10
15	¿Entienden sus funciones los responsables del área?	10	5
16	¿Los empleados del área de compras conocen los objetivos y metas?	10	2
17	¿La información generada y enviada al archivo cuenta con todas las firmas de responsabilidad?	10	8
18	¿Se actualiza la base de proveedores periódicamente?	10	0
19	¿Existe alguna política en cuanto a precios, descuentos y devoluciones?	10	5
20	¿Se realiza un seguimiento individual del pedido hasta asegurar el cumplimiento del plazo de entrega?	10	10
21	¿Se comprueban los datos de cantidades y precios de las órdenes de compra contra las facturas enviadas por el proveedor?	10	10
22	¿Se realiza un control de stock de compras y suministros de manera local?	10	0
23	¿El departamento cuenta con metas y objetivos claros?	10	5
24	¿El departamento cuenta con personal capacitado?	10	0
25	¿Existen definidos los plazos de pago a proveedores?	10	8
26	¿Las facturas de proveedores se encuentran archivadas con todos los documentos de respaldo?	10	5
Elaborado por: Marianela Bedoya Revisado por: Ing. Hugo Silva		Página	2/3



“INGESA S.A.”
AUDITORA DE GESTION
AÑO 2010
MATRIZ PONDERADA

MP.03MB_2011

No.	Preguntas	Pond	Calif.
27	¿Se comprueba la satisfacción del usuario interno luego de realizar la adquisición del bien?	10	0
28	¿Se analiza el riesgo que puede ocasionar un anticipo a un proveedor?	10	0
29	¿Se presenta algún tipo de reporte al nivel gerencial?	10	2
30	¿Se cumplen las líneas de autoridad el momento de aprobar las compras?	10	7
31	¿Se establecen garantías en la adquisición de productos?	10	0
	TOTAL	310	178
Elaborado por: Marianela Bedoya Revisado por: Ing. Hugo Silva		Página	3/3



3.1.7. Determinación del nivel de riesgo

DNR.01MB 20

FORMULA

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

Donde:

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

Entonces:

$$CP = \frac{164 \times 100}{310}$$

CP= 52,90 %

Nivel de riesgo

Determinación del nivel de riesgo		
CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		

Resultados de la evaluación del control interno

La confianza ponderada en la empresa INGESA S.A., es del 52,90% lo que determina que hay una confianza y un riesgo moderada, por lo que se requiere las pruebas de cumplimiento y sustantivas para su ejecución.



3.1.8. F.OD.A.

Gráfico No. 22 FODA - Departamento de compras locales y suministros

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Disponibilidad de sustitutos de proveedores Conocimiento de las condiciones de entrega requeridos por los clientes internos Cumplimiento con los plazos de pago con todos los proveedores Proceso de verificación y aceptación de mercadería Buenas relaciones comerciales con los proveedores Provisión de materiales que cumplen con todas las especificaciones	Personal que no conoce del proceso de compras (pedidos inoportunos) No se mantiene stock de repuestos para emergencias Falta de personal en el departamento No se mantiene un seguimiento del proceso de compras
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado local de proveedores en crecimiento (mejorar condiciones de compra) Empresa grande con prestigio nacional Cliente AAA, en mercado financiero nacional Marca con posicionamiento positivo en el mercado	Productos derivados del petróleo Incremento de precios del petróleo Productos para empaques de papel Crecimiento de pensamientos ecológicos que verían mal usar productos de papel

Fuente: "INGESA S.A."

Autor: Marianela Bedoya R.



3.2. FASE II:

3.2.1. PLANIFICACION

PT02 MB 2011

PROGRAMA DE TRABAJO

ENTIDAD: "INGESA S.A."

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: ÁREA DE COMPRAS LOCALES Y SUMINISTROS

Objetivos:	Elab. por:	Ref. P/T	Fecha
Obtener: conocimiento general de las actividades de la empresa y del departamento de compras locales y suministros a ser auditado.	M.B.	VP.MB01_2011	
Determinar: objetivos de la auditoria y plan a seguir en el examen.	M.B.	MP.MB01_2011	
Establecer: el grado de eficiencia y eficacia del departamento de compras locales y suministros	M.B.	EPCCI.01MB_2011	
Informar: sobre los resultados obtenidos	M.B.		
Procedimientos Generales			
Notificar al Gerente General del inicio de la auditoria y solicitando su autorización para la entrega de la documentación correspondiente de la base legal interna y externa de la empresa.	M.B.	NIT.MB_2011	
Entrevistar al jefe y empleados responsables del área de compras locales para conocer las actividades que desarrollan	M.B.	ET.MB_2011	
Solicitar el organigrama estructural del área de compras	M.B.	VP.MB_2011	
Solicitar manual de funciones, procedimientos y políticas.	M.B.	VP.MB_2011	
Solicitar un listado del personal, con nombre y cargo, tipo de nombramiento, perfil profesional y funciones	M.B.	VP.MB_2011	
			Página 1/2



PROGRAMA DE TRABAJO

PT02 MB 2011

ENTIDAD: "INGESA S.A."

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: ÁREA DE COMPRAS LOCALES Y SUMINISTROS

Procedimientos específicos	Elab. por:	Ref. P/T	Fecha
Obtener información sobre la aplicación de indicadores en el área de compras	M.B.	VP.MB_2011	
Solicitar información respecto al control de los productos en el área de compras.	M.B.	VP.MB_2011	
Solicitar la base de datos de proveedores	M.B.	VP.MB_2011	
Solicitar base de datos de las compras realizadas en el año 2010, para establecer una muestra	M.B.	VP.MB_2011	
Solicitar FODA del departamento de compras locales y suministros	M.B.	VP.MB_2011	
Realizar cuestionario de control interno	M.B.	EPCCI.01MB_2011	
Realizar matriz ponderada	M.B.	MP.01MB_2011	
Realizar evaluación del nivel de riesgo	M.B.	DNR.01MB_2011	
Realizar ficha y análisis de indicadores sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos del departamento de compras locales.	M.B.	AI.MB_2011	
Elaborar cédulas narrativas	M.B.	CN.MB_2011	
Elaborar hoja de hallazgos	M.B.	HH.MB_2011	
Elaborar hoja de informe	M.B.	INF.MB_2011	
Elaborar conclusiones y recomendaciones	M.B.	ECR.MB_2011	
			Página 2/2



3.3. FASE III:

3.3.1. EJECUCION

3.3.1.1. Fichas de indicadores de gestión

IG 01 MB

<p align="center">"INGESA S.A." AUDITORIA DE GESTION DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES Y SUMINISTROS FICHA DE INDICADORES</p>					
No.	Nombre del indicador	FCE	Calculo del indicador	Estándar	Fuente
1	Porcentaje de proveedores utilizados en el año 2010	Funciones de los empleados no definidas de manera formal	$\frac{\text{No. de proveedores utilizados en el año 2010} \times 100}{\text{Total de proveedores de la base de datos}}$	75%	Base de datos proveedores
2	Tiempo estimado en la entrega de etiquetas	Soporte de gerencia en el cronograma de pedidos.	$\frac{\text{Total de pedidos efectuados a tiempo} \times 100}{\text{Total de pedidos realizados}}$	60%	Kardex de etiquetas adquiridas.
3	Nivel de satisfacción usuario interno	Compromiso y motivación del equipo	$\frac{\text{Nivel de satisfacción usuario interno} \times 100}{\text{valoración del nivel de satisfacción total}}$	50%	Entrevista a usuarios internos
4	Nivel de descuento realizado en compras de contado	Conocimiento de las políticas de compras	$\frac{\text{Compras con descuento} \times 100}{\text{Total de compras de contado}}$	75%	Facturas con pagos al contado
					Página 1/2



“INGESA S.A.”

AUDITORIA DE GESTION

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES Y SUMINISTROS

FICHA DE INDICADORES

IG 02MB 2011

No.	Nombre del indicador	FCE	Calculo del indicador	Estándar	Fuente
5	Nivel de satisfacción del proveedor	Atención de la encargada del departamento de compras locales y suministros	$\frac{\text{Nivel de satisfacción} \times 100}{\text{Total nivel de satisfacción}}$	80%	Entrevista a proveedores
6	Número de personas capacitadas	Plan de capacitación por parte del departamento de R.H.	$\frac{\text{No. de capacitaciones realizadas} \times 100}{\text{Total de capacitaciones proyectadas}}$	80%	Cursos de actualización en archivo
7	Nivel de satisfacción del software	Gestión de apoyo - depto. sistemas	$\frac{\text{Nivel de usuarios satisfechos} \times 100}{\text{Total del nivel de satisfacción}}$	90%	Entrevista a los usuarios del sistema
8	Nivel de avance de implantación de procedimientos en el departamento compras locales y suministros	Planeación de procesos	$\frac{\text{No. de procedimientos conocidos por los empleados}}{\text{Total de procedimientos del manual}}$	80%	Manual de procedimientos
					Página 1/2



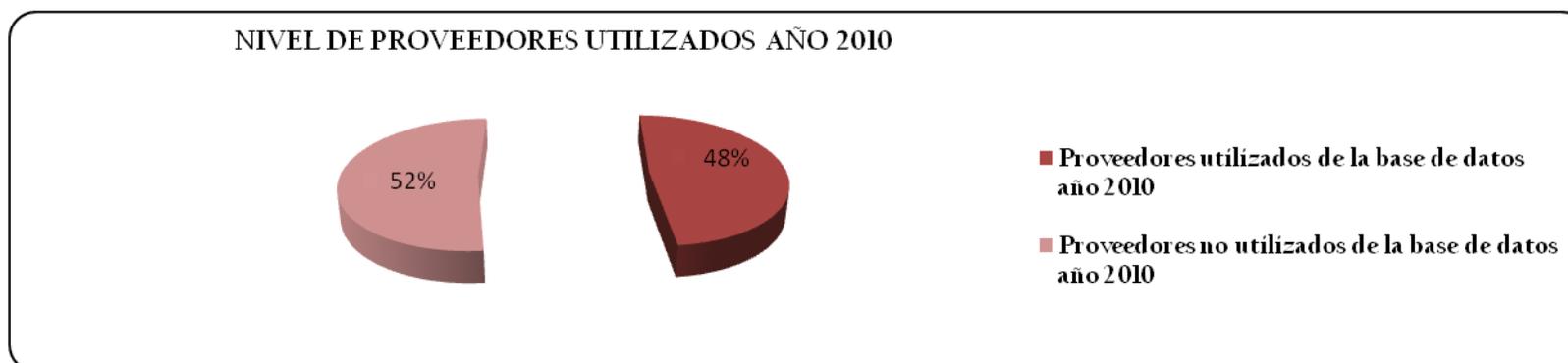
3.3.1.2. Análisis de los indicadores – (Anexo No. 4)

AI 01MB 2011

➤ **1er. Objetivo:** Disminuir en un 75% la base de proveedores, dejando solo los más frecuentes.

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Porcentaje de proveedores utilizados en el año 2010	Funciones de los empleados no definidas de manera formal	No. de proveedores utilizados en el año 2010 x 100/Total de proveedores de la base de datos	$525 \times 100 / 1086 = 48.34\%$	%	75%	Base de datos proveedores

Gráfico No. 20 Nivel de proveedores utilizados en el año 2010



Fuente: AI01MB_2011

Autor: Marianela Bedoya R.

Interpretación:

Este indicador es desfavorable puesto que se utiliza el 48.34% del total de la base de proveedores, nos demuestra que no se realiza una depuración de la misma, su utilización está por encima del 25% que se tomaría como diferencia del 75% establecido en el estándar.



Análisis de los indicadores

➤ 2do. Objetivo: Reducir el tiempo de entrega por parte del proveedor para el proceso de etiquetado en un 60%

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Tiempo estimado en la entrega de etiquetas.	Soporte de gerencia en el cronograma de pedidos	Total de pedidos efectuados a tiempo x 100/Total de pedidos realizados	$0 \times 100 / 79 = 0\%$	días	60%	Kardex de etiquetas adquiridas

Gráfico No. 21 Sobreestimación en el tiempo de entrega de etiquetas



Fuente: AI02MB_201

Autor: Marianela Bedoya R.

Interpretación:

Este indicador demuestra que existe una sobreestimación en el tiempo de entrega de etiquetas, como objetivo estratégico del año 2010 se trazo bajar el tiempo de entrega del producto de 5 a 2 días, (representando cada día a un 20%), que representa una reducción del 60%, lo cual no se ha podido cumplir.



Análisis de los indicadores

- **3er. Objetivo:** Incrementar en un 50% el nivel de satisfacción del usuario interno en cuanto al flujo ininterrumpido de adquisición de bienes.

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Nivel de satisfacción usuario interno	Compromiso y motivación del equipo	Nivel de satisfacción usuario interno x 100/Valoración del nivel de satisfacción total	$62 \times 100 / 85 = 72.94\%$	%	50%	Entrevista a usuarios internos

Gráfico No. 22 Nivel de satisfacción usuarios internos



Fuente: AI03MB_2011

Autor: Mariana Bedoya R.

Interpretación:

Este indicador es favorable en un 22,94% por encima del 50% establecido, nos indica que el departamento de compras locales y suministros cumple con los requerimientos que realizan los usuarios internos de la empresa. sin embargo.



Análisis de los indicadores

➤ 4to. Objetivo: Aplicar en un 90% la política de descuentos en compras a proveedores establecidos

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Nivel de descuento realizado en compras de contado	Conocimiento de las políticas de compras	Compras con descuento x 100/Total de compras de contado	$0 \times 100 / 12 = 0\%$	%	90%	Facturas con pagos al contado

Gráfico No. 23 Nivel de descuentos en compras de contado



Fuente: AI04MB_2011

Autor: Marianela Bedoya R.

Interpretación:

De una muestra de 12 facturas canceladas de contado a proveedores establecidos dentro de las políticas de compras locales y suministros, ninguna tiene descuento, este indicador es desfavorable, nos demuestra que no se cumple la política en el manejo de las compras de contado.

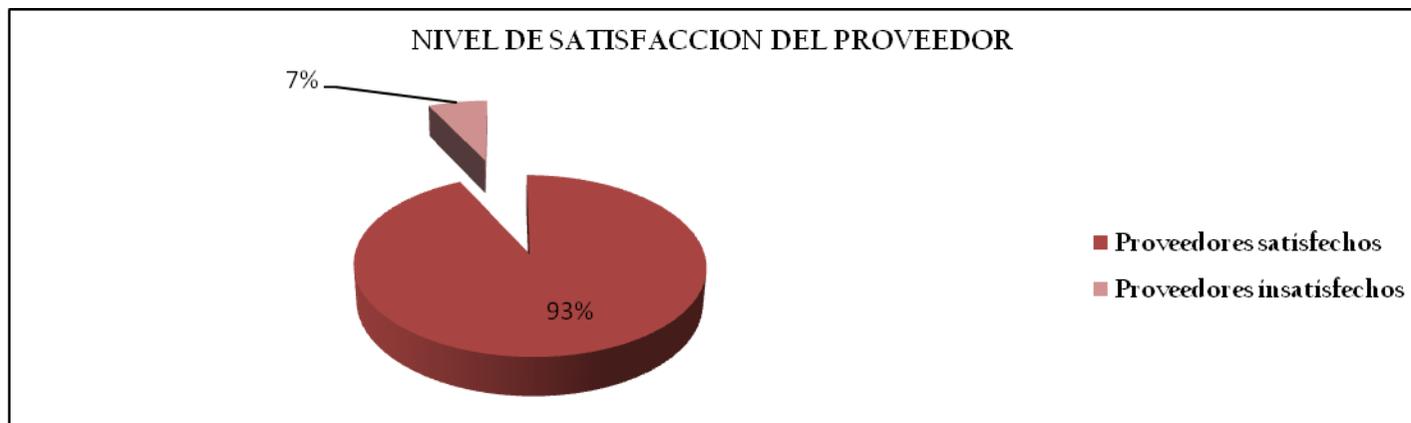


Análisis de los indicadores

➤ 5to. Objetivo: Alcanzar en un 80% la satisfacción del proveedor con respecto al departamento de compras

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Nivel de satisfacción del proveedor	Atención encargada del departamento de compras locales y suministros	Nivel de satisfacción x 100/Total nivel de satisfacción	$178 \times 100 / 192 = 92.70\%$	%	80%	Entrevista a proveedores

Gráfico No. 24 Nivel de satisfacción del proveedor



Fuente: AI05MB_2011

Autor: Marianela Bedoya R.

Interpretación:

Este indicador es favorable por que nos demuestra que los proveedores están satisfechos con el trato que les brinda el departamento de adquisiciones en un 93%, superando el estándar establecido del 80%.

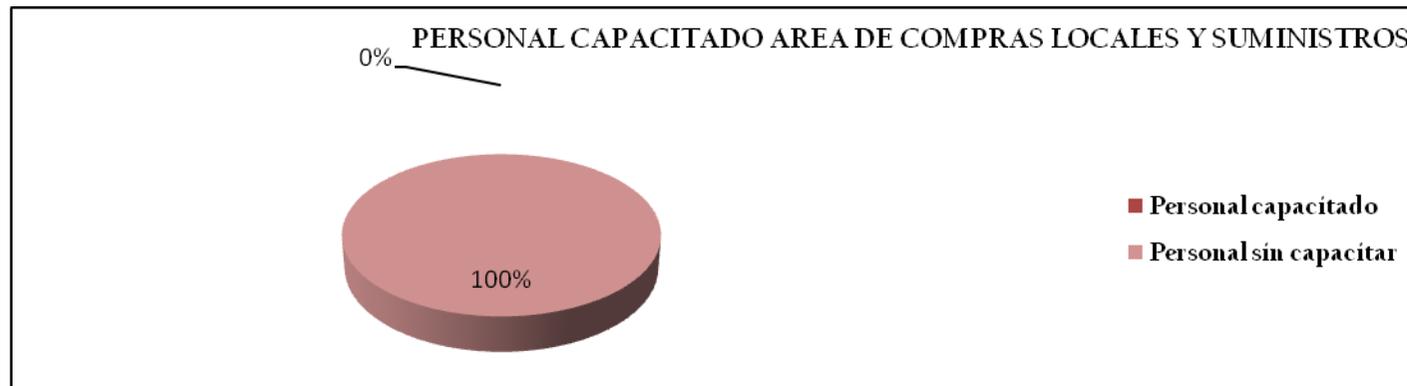


Análisis de los indicadores

➤ 6to. Objetivo: Capacitar en un 80% al personal del área de compras locales y suministros

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Número de personas capacitadas	Plan de capacitación por parte del departamento de R.H.	No. de capacitaciones realizadas x100/Total de capacitaciones proyectadas	$0 \times 100 / 0 = 0$	unidad	80%	Cursos de actualización en archivo

Gráfico No. 25 Nivel de personal capacitado



Fuente: AI06MB_2011

Autor: Marianela Bedoya R.

Interpretación:

Este indicador nos demuestra que no se realizaron capacitaciones al personal del área de compras locales y suministros durante el año 2010, por tanto no se cumplió el objetivo establecido.



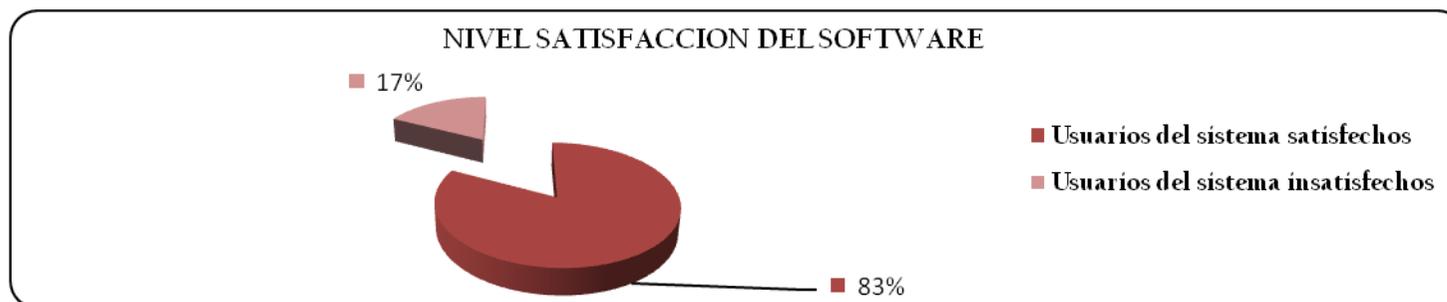
Análisis de los indicadores

AI07MB 2011

➤ 7mo. Objetivo: Alcanzar en un 90% el nivel de satisfacción del software de registro contable que utiliza el departamento compras.

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Nivel de satisfacción del software	Gestión de apoyo - depto. sistemas	Nivel de usuarios satisfechos x 100/Total del nivel de satisfacción	$152 \times 100 / 184 = 82.60\%$	%	90%	Entrevista a los usuarios del sistema

Gráfico No. 26 Nivel de satisfacción del software



Fuente: AI07MB_2011

Autor: Marianela Bedoya R.

Interpretación:

Este indicador nos demuestra que no se logro el objetivo de alcanzar la satisfacción de los usuarios del sistema al 90% como se tenía previsto a inicios del año 2010, el 82,60% que se alcanzó demuestra que existe alguna inconformidad en el sistema por parte de los usuarios.



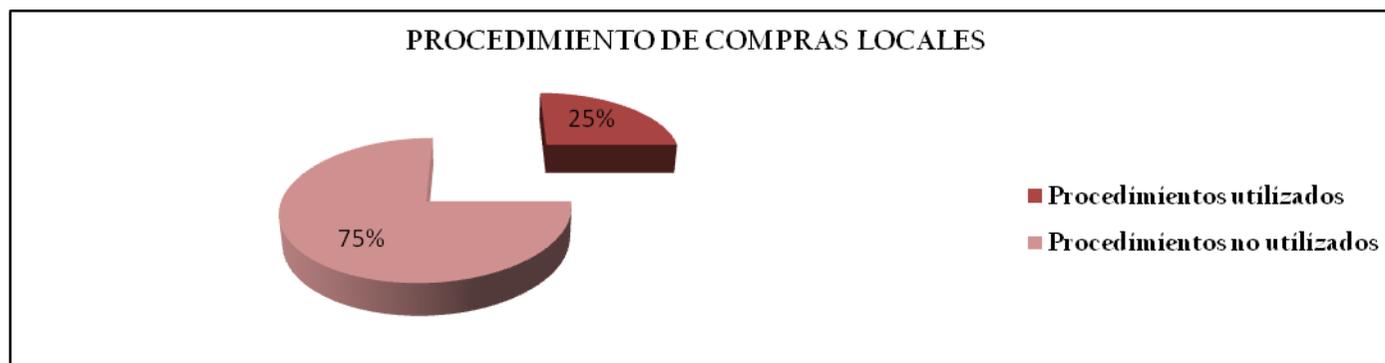
Análisis de los indicadores

AI8MB 2011

➤ 8vo. Objetivo: Implantar en un 80% el procedimiento de compras establecido

Nombre indicador	FCE	Formula del indicador	Calculo del indicador	Unidad de medida	Estándar	Fuente
Nivel de avance de implantación de procedimientos en el departamento compras locales y suministros	Manual de procedimientos	No. de procedimientos conocidos por los empleados/Total procedimientos del manual	$2 \times 100 / 10 = 20\%$	%	80%	Manual de procedimientos

Gráfico No. 27 Nivel de procedimiento de compras locales



Fuente: AI09MB_2011

Autor: Marianela Bedoya R.

Interpretación:

De acuerdo al manual de procedimientos para compras locales y suministros, son 10 los procesos que se deberían realizar en el departamento de adquisiciones: (anexo No. 4 punto 8), de los cuales solo se cumplen 2. que son: adquisición y entrega de suministros.



3.3.1.3. Cédulas Narrativa

CEDULA NARRATIVA

CN 01MB

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Evaluación de los procesos en el departamento de compras locales y suministros

- El Gerente administrativo, Econ. Esteban Misle indica que se mantiene archivado un procedimiento de compras, desarrollado por el Contralor de la empresa, el cual nunca se ha empleado.
- En el departamento de compras locales y suministros, no se cuenta con hojas de cotizaciones, kardex de los suministros, ingresos y egresos de bodega, estos se realizan por lo general en compras al exterior, a nivel nacional en años anteriores no se vio la necesidad de mantener un proceso que incluya registros, desde el año 2010 se realiza un control de los suministros adquiridos en hoja de Excel, en este se registran los suministros por departamento de manera mensual con el nombre del repuesto y su valor y no en el sistema contable (Protean), como se debería realizar.
- En entrevista realizada a los usuarios internos se indica que cuando el suministro es solicitado, este se mantiene en su departamento que realizo la petición, hasta el momento de ocuparlo pero no se lleva control de la entrada del mismo su uso y posterior egreso.

Elaborado por: Marianela Bedoya

Revisado por: Ing. Hugo Silva



CEDULA NARRATIVA

CN 02MB

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Personal del departamento de adquisiciones

- Los empleados tienen un contrato fijo, afiliación al seguro social, lo que permite la estabilidad laboral del empleado.
- El perfil profesional de las personas encargadas es el siguiente:
 - Gerente administrativo Economista
 - Jefe de compras locales Ing. comercial
 - Encargada de compras Secretaria bilingüelocales y suministros
- El título de la encargada de compras locales y suministros no concuerda con las funciones que están realizando, además los trabajadores de bodega y despacho solo realizan sus funciones en compras realizadas al exterior y no en las nacionales.
- El departamento de adquisiciones cuenta con un mensajero, quien es la persona encargada de la adquisición y entrega de facturas al departamento de compras para la revisión de precios, calidad y cantidad del producto solicitada en la orden de compra, los productos luego de su revisión son entregados al usuario interno responsable del área solicitante.
- No se ha realizado capacitaciones al personal, este era uno de los objetivos estratégicos del área, el cual no se realizó por falta de presupuesto.
- El Jefe de compras locales está conforme con el trabajo que realiza, sin embargo los empleados del área desean ser capacitados.

Elaborado por: Marianela Bedoya

Revisado por: Ing. Hugo Silva



CN 03MB

CEDULA NARRATIVA

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Funciones del personal del departamento de compras y adquisiciones

- Los empleados del departamento de compras locales y suministros de INGESA S.A. no han sido comunicados de manera formal sobre sus funciones, lo cual da lugar a confusiones en las tareas a realizar por ellos realizadas.
- El personal no tiene conocimiento de las políticas ni de los procedimientos de la empresa,
- Existen documentos que respaldan las políticas y procedimientos físicamente pero no se llevan a cabo.
- La mayor parte de actividades del departamento de compras locales y suministros las realiza una sola persona, la encargada de adquisiciones, la cual a su vez realiza labores de asistente de gerencia, custodia de permisos médicos, tomar las llamadas telefónicas.

Elaborado por: Marianela Bedoya

Revisado por: Ing. Hugo Silva



CN04MB

CEDULA NARRATIVA

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Base de datos de proveedores

- La empresa cuenta con una base de datos de más de 1000 proveedores.
- En la base de datos a proveedores se observa que no se ha realizado una depuración de la misma, es extensa, por cada proveedor nuevo ingresa un nuevo código y los anteriores no son reemplazados.
- El departamento de adquisiciones no cuenta con un registro en que se indique la certificación de los proveedores que pruebe la calidad de la mercadería que ofrecen.
- No existe documentos que registre las negociaciones efectuadas con los proveedores sobre descuentos, cotizaciones o precios.
- Los proveedores son solicitados directamente por el área que necesita el suministro.
- Existen en la base de datos de proveedores de la entidad, nombres de clientes y personal de la fabrica.

Elaborado por: Marianela Bedoya

Revisado por: Ing. Hugo Silva

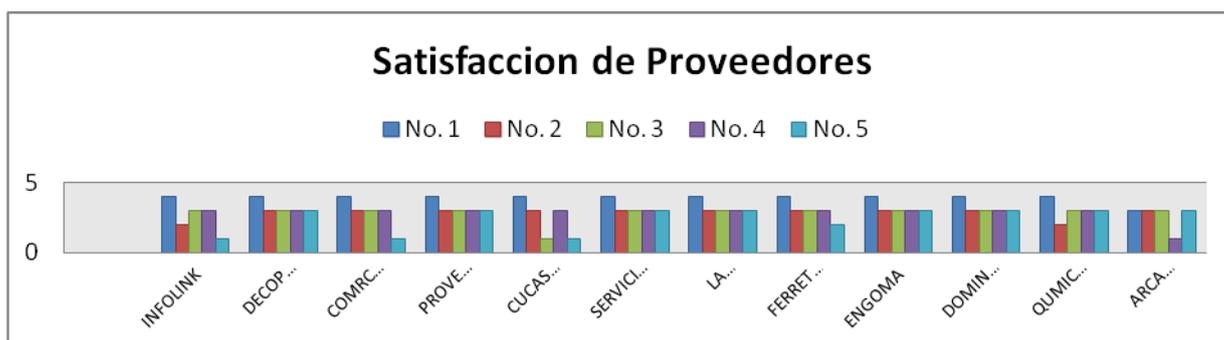


3.3.1.4. Interpretación y análisis de la tabulación de encuestas
“área de compras locales y suministros de la empresa
“INGESA S.A.”

Encuestas de satisfacción a proveedores
Análisis

Nombre del Proveedor	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	Total
INFOLINK	4	2	3	3	1	13
DECOPRINT CIA.LTDA.	4	3	3	3	3	16
COMRCIAL KYWI	4	3	3	3	1	14
PROVEEDORA DE REPUESTOS BATRA	4	3	3	3	3	16
CUCASA CIA.LTDA	4	3	1	3	1	12
SERVICIO AUTOMOTRIZ LOS PINOS	4	3	3	3	3	16
LA CASA DEL RULIMAN	4	3	3	3	3	16
FERRETERIA CARRILLO	4	3	3	3	2	15
ENGOMA	4	3	3	3	3	16
DOMINTEK S.A.	4	3	3	3	3	16
QUMICOS E IMPORTACIONES H&H	4	2	3	3	3	15
ARCA ECUADOR	3	3	3	1	3	13
Nivel de satisfacción alcanzado	47	34	34	34	29	178
% alcanzado	24,48	17,71	17,71	17,71	15,10	92,71
Calificación Ideal por pregunta	4	3	3	3	3	16
Nivel ideal de satisfacción total	48	36	36	36	36	192
% ideal de satisfacción	25,00	18,75	18,75	18,75	18,75	100

Gráfico No. 28 Satisfacción de proveedores



Fuente: Encuesta realizada a proveedores de la empresa “INGESA S.A.”

Elaborado por: Marianela Bedoya R.

Análisis encuesta de satisfacción a proveedores

La encuesta realizada a los proveedores de la empresa alcanzo un nivel de satisfacción del 92,71% por lo tanto es excelente la atención que brinda el departamento de compras locales y suministros, un 7,29% no está de acuerdo. (anexo No. 4, ítem 5.2)

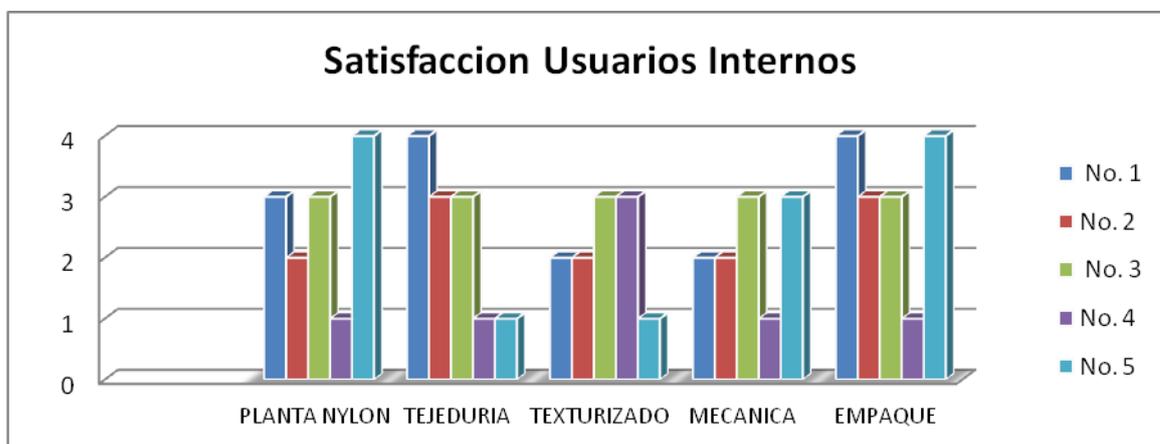


Encuesta de satisfacción a usuarios internos

Análisis

Nombre del Proveedor	pregunta No. 1	pregunta No. 2	pregunta No. 3	pregunta No. 4	pregunta No. 5	Total
PLANTA NYLON	3	2	3	1	4	13
TEJEDURIA	4	3	3	1	1	12
TEXTURIZADO	2	2	3	3	1	11
MECANICA	2	2	3	1	3	11
EMPAQUE	4	3	3	1	4	15
Nivel de satisfacción alcanzado	15	12	15	7	13	62
% alcanzado	17,65	14,12	17,65	8,24	15,29	72,94
Calificación ideal por pregunta	4	3	3	3	4	17
Nivel de satisfacción total	20	15	15	15	20	85
% ideal de satisfacción	23,53	17,65	17,65	17,65	23,53	100,00

Grafico No. 29 Satisfacción de usuarios internos



Fuente: Encuesta realizada a proveedores de la empresa "INGESA S.A."

Elaborado por: Marianela Bedoya R.

Análisis encuesta de satisfacción a usuarios internos

La encuesta realizada a los usuarios internos de la empresa demostró un nivel de satisfacción del 72,94% por lo tanto es satisfactoria la atención que reciben del departamento de compras locales y suministros, sin embargo existe un 27,06% que no está de acuerdo. (Anexo No.4, ítem 3.2)

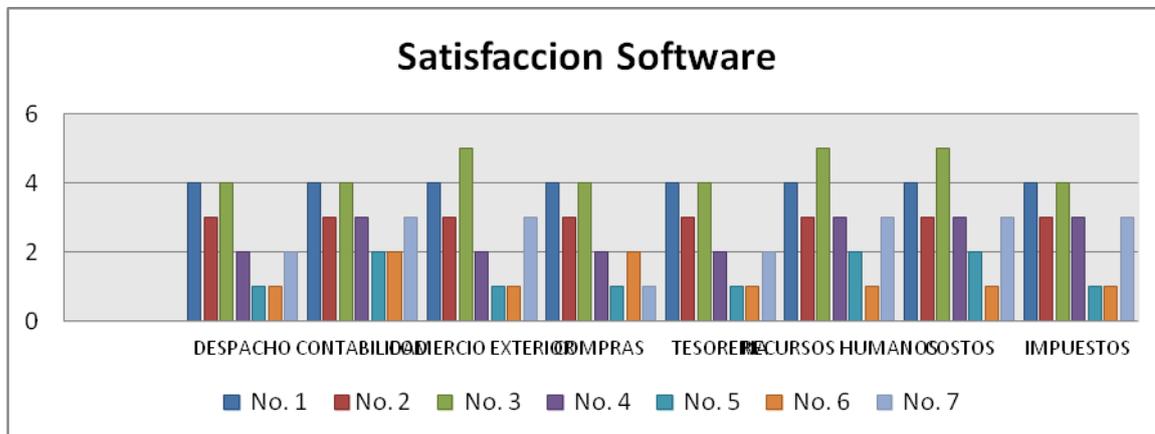


Encuesta de satisfacción del software

Análisis

Departamento	No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	Total
DESPACHO	4	3	4	2	1	1	2	17
CONTABILIDAD	4	3	4	3	2	2	3	21
COMERCIO EXTERIOR	4	3	5	2	1	1	3	19
COMPRAS	4	3	4	2	1	2	1	17
TESORERIA	4	3	4	2	1	1	2	17
RECURSOS HUMANOS	4	3	5	3	2	1	3	21
COSTOS	4	3	5	3	2	1	3	21
IMPUESTOS	4	3	4	3	1	1	3	19
Nivel de satisfacción alcanzado	32	24	35	20	11	10	20	152
% alcanzado	17,39	13,04	19,02	10,87	5,98	5,43	10,87	82,61
Calificación ideal por pregunta	4	4	5	3	2	2	3	23
Nivel de satisfacción total	32	32	40	24	16	16	24	184
% ideal de satisfacción	17,39	17,39	21,74	13,04	8,70	8,70	13,04	100,00

Grafico No. 30 Satisfacción de software



Fuente: Encuesta realizada a proveedores de la empresa “INGESA S.A.”

Elaborado por: Marianela Bedoya R.

Análisis encuesta de satisfacción del software

De la encuesta realizada a los usuarios internos de la empresa se obtuvo que un nivel de satisfacción del 82,61% a favor de la utilización del sistema nuevo Protean en el que trabajan en paralelo para migrar definitivamente a este en el año 2011, existe un 17,39% que no está de acuerdo. (anexo No. 4, ítem 7.2)



3.3.1.5. Hallazgos en la auditoría de gestión de la empresa “INGESA S.A.”, en el área de “compras locales y suministros”

“INGESA S.A”

HH01MB

HALLAZGO No. 1

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros.

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Política sobre otorgamiento de descuentos en compras de contado

Condición:

Ref. **Anexo No.3** Políticas departamento de compras: Existen descuentos establecidos con algunos proveedores, de acuerdo a entrevista realizada a la encargada de compras locales y suministros, esta negociación se realizó de manera verbal entre el Gerente general Ing. Faisal Misle y los proveedores Electro Comercial Mejía del 12%, Ingelcom 17%, Casa del Rulimán 15% y Cauchos vikingo 10%, además según Ref. **AI04MB 2011** ninguna de las compras de una muestra de 12 facturas tuvieron descuento.

Criterio: Se tiene que cumplir con esta política establecida (anexo No. 3, numeral 6.1), descuentos en compras de contado de Gerencia, la cual indica lo siguiente: “

“Cualquier compra cuyo pago se realice de contado, debe ejecutarse previa negociación y solicitar un descuento por pronto pago”

Causa:

La falta de conocimiento de los descuentos establecidos por parte de los usuarios internos el momento de solicitar un repuesto o suministro, ha permitido que las compras se realicen con los proveedores y no se tome en cuenta ninguna política verbal o escrita de descuentos en compras.

Efecto:

No se cumplió el objetivo de Incrementar en un 75% los descuentos en compras a proveedores realizados de contado que se deseaba alcanzar, la mercadería es comprada sin tomar en cuenta las políticas establecidas, ocasionando que aumente el costo del producto y un cambio en el flujo de efectivo.



“INGESA S.A”

HH02MB

HALLAZGO No. 2

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros.

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Segregación de funciones (encargada de compras locales y suministros)

Condición:

Ref. Anexo No. 4: La Sra. Consuelo Revelo encargada de adquisiciones, además de su gestión en el departamento de compras realiza la gestión de asistente de gerencia, registro de llamadas y custodio de los permisos médicos del personal, además según Ref. **AI06MB 2011**, se comprueba que no se ha realizado ningún tipo de capacitación.

Criterio:

Cumplir con los procedimientos establecidos por el área de recursos humanos,(anexo No. 4, ítem 6, numeral 7.8.1), que indica lo siguiente:

“Una vez que la persona es contratada, el responsable del área que solicito el requerimiento, será el encargado de dar las instrucciones respectivas de las funciones que tendrá que cumplir el nuevo empleado”.

Causa:

La encargada de compras locales y suministros se le ha encargado varias actividades por no contratar más personal.

Efecto:

Varias funciones se encuentran delegadas a una sola persona, lo cual no permite que la encargada de adquisiciones brinde el 100 % de su capacidad a una sola tarea.



“INGESA S.A”

HH03MB

HALLAZGO No. 3

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros.

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Depuración base de proveedores

Condición:

Ref. AI01MB 2011: Según base de datos de proveedores suministrada por el Contador General Dr. Oscar Ayala, se encuentra que no se realiza una depuración de la misma, dejando los proveedores más frecuentes, dando lugar a una confusión para casos emergentes, incluso se ha encontrado nombres que no pertenecen a proveedores de la empresa.

Criterio:

Los empleados del departamento de compras locales y suministros deben cumplir con la política del departamento de compras (anexo No.4, numeral 6.2), que indica:

“La empresa debe contar con un listado de proveedores y es responsabilidad del departamento de compras locales y suministros depurar cada seis meses la base de datos”.

Causa:

No existen establecidas las funciones del personal del área de compras locales y suministros, por lo que ninguno de los empleados se hace responsable de realizar esta gestión.

Efecto

Al momento de realizar las compras a los proveedores se tiene una base extensa que confunde a los usuarios internos y se realiza de una manera imprevista y sin control,



“INGESA S.A”

HH04MB

HALLAZGO No. 4

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros.

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Retraso en el tiempo de entrega de etiquetas

Condición:

Ref. AI02MB 2011: Las solicitudes de pedidos generadas por el departamento de Gerencia de operaciones, específicamente por el Ing. Hernán Echeverría jefe de control de calidad son realizadas el momento en que establece la llegada de algún pedido de mercadería del exterior.

Criterio:

Se debe cumplir con los tiempos establecidos por gerencia para la entrega de etiquetas, según el (anexo No. 4 numeral 2), el cual indica lo siguiente:

“el responsable del departamento de despacho debe notificar al proveedor de etiquetas que el despacho debe ingresar a las instalaciones de “INGESA S.A”, dentro de los dos primeros días de emitida la orden de pedido”

Causa:

No existe una planificación mensual por parte de los directivos que obligue a los empleados del área a solicitar las etiquetas con anticipación

Efecto:

Retraso en todos los pedidos de etiquetas obligando a los empleados del área de empaque a paralizar sus labores hasta por un día, ocasionando retraso en la entrega de pedidos.



“INGESA S.A”

HH05MB

HALLAZGO No. 5

TIPO DE TRABAJO: Auditoria de Gestión Área de Compras Locales y Suministros.

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Falta de personal capacitado

Condición:

Ref. AI06MB 2011: Según el departamento de Recursos Humanos a cargo del Lcdo. Ricardo Sánchez, uno de los objetivos de la empresa era desarrollar un plan de capacitación para el año 2010, pero el personal de la empresa no ha recibido ningún tipo de capacitación, ni adiestramiento el momento de la contratación, se proyecta una capacitación para el año 2011, Adj. **Anexo No. 4, ítem No. 6**

Criterio:

Los empleados tienen que recibir una inducción de la empresa y específicamente para el área a la que fueron contratados según el procedimiento para selección del personal (anexo No. 7 numeral 7.8.2 Inducción), que indica lo siguiente: **“El personal nuevo firmara un documento de respaldo que certifique que recibió la capacitación respectiva”**.

Causa:

Hubo un desfinanciamiento para el programa de capacitación por lo que el objetivo estratégico planteado no se pudo cumplir y en cuanto al adiestramiento no existe documento en el cual se delegue una persona específica para realizar esta tarea en cada área.

Efecto:

El personal realiza sus actividades por iniciativa y por los conocimientos adquiridos en la empresa, lo cual no le permite desarrollarse o innovar nuevos procesos para realizar sus tareas.



AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES Y
SUMINISTROS



4. FASE IV:

4.1 INFORME

4.1. Informe de auditoria

INF.MB

“INGESA S.A.”

AUDITORIA DE GESTION

DEPARTAMENTO DE COMPRAS LOCALES Y SUMINISTROS

INFORME DE AUDITORIA

DEL 1ero AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Señores

INGESA S.A.

Presente.-

De mis consideraciones.

Se realizó revisión de la gestión del área de compras locales y suministros por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

El trabajo realizado está basado en las Normas de Auditoria Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Auditoria y la normativa vigente aplicable a los procesos de compras locales y suministros.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la auditoría de gestión del área de compras locales y suministros, se presentan en el siguiente informe.

Esperamos haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones sirvan para el desarrollo del departamento evaluado.

Atentamente

Marianela Bedoya R.

Auditora Operativa



Motivo del examen

La auditoría de gestión se efectúa para analizar y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área de compras locales y suministros de la empresa “INGESA S.A.”

Objetivos del examen

- Determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento de compras locales y suministros para el año 2010.
- Obtener el conocimiento general del área de compras de la compañía “INGESA S.A.”
- Comprobar que el abastecimiento de productos a los usuarios internos este conforme a sus requerimientos
- Verificar el cumplimiento de los procedimientos del departamento de compras locales y suministros.
- Medir que la efectividad de las labores realizadas dentro del área compras locales y suministros, a través de indicadores de gestión.
- Verificar y medir el cumplimiento del control interno

Alcance del examen

El examen de auditoría de gestión realizado a “INGESA S.A.” cubrió el período comprendido entre el 1ero. de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010, se realizó mediante la revisión de los procedimientos empleados en el departamento de compras locales y suministros de la empresa.

Base legal

En el presente examen se aplicaron las disposiciones legales que se citan en el cuerpo del informe, tomadas de la siguiente legislación.

- Procedimientos que realiza el área de compras locales y suministros emitidos de manera verbal por la encargada de adquisiciones y plasmada en el flujo grama de actividades (grafico No. 10 - capítulo 1)
- Políticas para compras locales (anexo No. 3)



- Procedimiento para compras locales y suministros emitido por el contralor y entregado a la asistente de compras.(anexo No.4, numeral 8)
- Reglamento de admisión del personal por parte del departamento de recursos humanos. (anexo No. 4, numeral 6)

Estructura orgánica

La empresa “INGESA S.A.”, funciona con la siguiente estructura orgánica

Nivel directivo

Representado por la Junta General de Accionistas y Directorio, incluidos los comisarios y el auditor interno, como servicio de apoyo a la Junta Directiva.

Nivel ejecutivo

Representado por el Gerente General, teniendo como nivel de apoyo al departamentos de Asesoría Jurídica.

Nivel de apoyo

Conformado por las Gerencias Financiera/Administrativa, Operativa, Ventas y Contralor.

Funcionarios Principales

Los principales funcionarios de la empresa “INGESA S.A.” relacionados con el examen son:

Dr. Armando Serrano	Presidente
Ing. Faisal Misle	Gerente General
Econ. Esteban Misle	Gerente Administrativo
Ing. Julio Sánchez	Contralor
Dr. Oscar Ayala	Contador General
Lcdo. Ricardo Sánchez	Jefe departamento RR.HH.
Ing. Patricio Echeverría	Jefe de departamento de compras locales y suministros
Sra. Consuelo Revelo	Encargada del departamento de compras locales y suministros.



FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.2. Resultados del examen

Conclusiones y recomendaciones específicas

1. Manual de procedimientos

“INGESA S.A.” cuenta con un departamento de compras locales y suministros que brinda una atención óptima a los proveedores y usuarios internos, sin embargo no cumple con el procedimiento elaborado (Anexo 4, numeral No. 8), el único documento de respaldo para las actividades que viene desempeñando es la orden de compra.

Conclusión

Por lo tanto el departamento de compras locales y suministros de INGESA S.A., no realiza procedimientos que debería seguir para la adquisición de los suministros (anexo 4, numeral 8).

Recomendación

Para el Gerente General, sobre los procedimientos planteados, estos deberían ponerse en práctica y ser difundidos formalmente para conocimiento de todos los empleados.

2. Sistema software

El sistema que se utiliza en INGESA S.A. en el año 2010, es fígaro, conty y en paralelo Protean, hasta su emigración definitiva en el año 2011

Conclusión

Existen requerimientos por parte de los usuarios del sistema que no se han tomado en cuenta por encontrarse trabajando en paralelo, no se ha podido cumplir el objetivo de satisfacción del 90% en cuanto al uso del sistema.

Recomendación

Organizar reuniones con los responsables de cada área con el fin de informarse sobre las falencias y requerimientos que tienen los usuarios con respecto al sistema Protean



3. Falta de conocimiento de la política de descuentos en compras de contado

En "INGESA S.A." se realizan diversas compras de contado sin ningún tipo de negociación, en estas compras debería haber un descuento u otro beneficio para "INGESA S.A." como pagador del insumo, no se cumple con las políticas del departamento de compras (Anexo No.3),

Conclusión

No se cumple la política de negociación en compras de contado.

Recomendación

El Jefe de compras locales y suministros deben exigir que se cumpla las políticas establecidas para el departamento de compras locales y suministros y delegar un responsable de este tipo de negociación.

4. Inadecuada segregación de funciones

La Sra. Consuelo Revelo, además de ser encargada del departamento de compras locales y suministros realiza la gestión de asistente de gerencia, registro de llamadas y custodio de los permisos médicos del personal, las funciones que realiza comprometen su integridad física e intelectual, haciendo que los resultados presentados no se realicen objetiva e íntegramente por una persona independiente a los mismos.

Conclusión

Existe una inadecuada segregación de funciones, lo cual no permite que estas se dispersen adecuadamente en diferentes funcionarios, esta inconsistencia es causada por la resistencia de las autoridades a la contratación de más personal.

Recomendación

Considerar las funciones que debe cumplir cada funcionario, estableciendo las necesidades de recurso humano y contratando a las personas que sean necesarias para cumplir las diversas funciones de la empresa.



5. Base de proveedores extensa

La base de proveedores existente en el departamento de compras locales y suministros es de más de 1000 proveedores, ninguno de los funcionarios del área se hace responsable por depurarla, no se cumple con uno de los objetivos estratégicos de la empresa, ni tampoco con las políticas del departamento de compras locales y suministros, de mantener una base de proveedores calificados

Conclusión

Las disposiciones establecidas en las políticas de compras no se toman en cuenta por los funcionarios del área de compras locales y suministros, además de que no existe un delegado específico para realizar esta labor.

Recomendación

Realizar una reunión con el Jefe de compras Ing. Patricio Echeverría y los empleados del área de compras locales y suministros para definir las funciones del personal, previa notificación y aprobación de Gerencia.

6. Sobrestimación en el tiempo de entrega de etiquetas

La empresa se trazó como objetivo disminuir el retraso en pedidos de etiquetas, lo cual no se ha cumplido, se sobrestimo la entrega de las mismas en un plazo de 2 días mínimo, este pedido se realiza a nivel nacional para exportaciones y estas no se pueden mantener en stock, por el hecho de que origina a solicitud de pedidos por parte del cliente del exterior.

Conclusión

Existe un retraso de 5 días en todos los pedidos, obligando al área de empaque a paralizar sus operaciones, lo que genera retraso en el despacho de contenedores, este objetivo se sobrestimo por que es imposible cambiar el tiempo de entrega.

Recomendación

Subir el nivel del objetivo de 2 días a 5, ya que es imposible por parte de los proveedores realizar un despacho de las etiquetas en menos de 5 días.



7. Falta de personal capacitado

Ninguno de los colaboradores pertenecientes al área de compras locales y suministros, registra haber concurrido a algún curso, seminario o taller referente a las actividades que cumple en el área en que trabaja, una de los objetivos para el año 2010 fue capacitar al personal, lo cual no se pudo cumplir por falta de recursos económicos.

Conclusión

La falta de capacitación del personal contraviene a los objetivos planteados, esta inobservancia se debe a la falta de recursos y planificación de cursos y seminarios de capacitación útiles para cada área de la empresa, lo que impide a los colaboradores tener una visión amplia de nuevas y mejores formas de desarrollar las actividades.

Recomendación

Realizar cada seis meses la planificación de cursos y seminarios de capacitación de acuerdo a la disponibilidad del personal y las necesidades de cada área.



4.3. Conclusiones Generales

1. No existe de manera escrita las funciones que cada empleado debe cumplir y los pasos a seguir en sus actividades, la falta de conocimiento de las funciones impide el desarrollo correcto de las actividades
2. El área de compras locales y suministros está constituida por tres personas de las cuales ninguna ha recibido capacitación, a pesar de ser uno de los objetivos planteados por la empresa, la falta de presupuesto no permitió cumplir este objetivo.
3. Se realizó una sobrestimación en la planificación del tiempo de entrega de etiquetas para pedidos al exterior, las órdenes de compra se realizan el momento de la llegada de la solicitud de mercadería ya que no existe una planificación con los clientes del exterior sobre el envío de pedidos.
4. No se tiene un registro confiable de las compras realizadas por departamentos, este se lleva en Excel por indicaciones del contralor de la empresa, y no tiene desglosado los departamentos de acuerdo al organigrama estructural de la empresa, esto se genera por que el departamento de sistemas no ha tiene conocimiento de las falencias que tienen los departamentos sobre el sistema Protean .
5. La comunicación de políticas y procedimientos no se lo realiza de manera formal en reunión con todos los miembros del departamento, lo cual origina confusión entre los empleados.
6. No se realiza un mantenimiento de la base de datos de proveedores, para mantener los más frecuentes, por cada proveedor se genera un registro y no se elimina los antiguos, e inclusive existen nombres de trabajadores y clientes como proveedores.
7. No se mantiene una bodega de suministros a nivel nacional.



4.4. Recomendaciones Generales

1. El gerente general debería convocar a una reunión con los Gerentes administrativo, ventas y operaciones y estos a su vez con los jefes de departamentos para poner en conocimiento de todo el personal los procedimientos y políticas que rigen las actividades de cada uno de los miembros de la institución y que este se cumpla, estos se pueden realizar a través de mensajes en rótulos, carteles, correos, memos o reuniones con el personal de cada área de la empresa, siguiendo siempre la jerarquía de cada departamento, con el objeto de informar y motivar a los trabajadores creando compromiso en el desarrollo de sus actividades, además de realizar un seguimiento de estas labores mediante un sistema de control.
2. Se debe realizar un plan de capacitación semestral o anual, que a través de seminarios, conferencias, permita incrementar el conocimiento del personal, para el desarrollo de sus destrezas y habilidades en la empresa.
3. Indagar en lo posible una planificación con los clientes del exterior sobre el envío de pedidos de mercadería con el fin de a su vez planificar la compra de etiquetas para evitar retrasos en el despacho de mercadería.
4. Solicitar al departamento de sistemas su colaboración en cuanto a los requerimientos que necesita el departamento de compras locales y suministros
5. Designar funciones a cada uno de los miembros del departamento de compras locales y suministros, estas deben ser por escrito y con firma de responsabilidad del personal.
6. Designar a un empleado para que realice las funciones de depuración de datos de proveedores, solicitando además registros de proveedores calificados.
7. Es necesario definir la existencia de una bodega de suministros a nivel nacional con el fin de ahorro en compras al inicio del año y mantenimiento de stock de material determinado.



BIBLIOGRAFIA

- MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO.
- WILLIAMS P. LEONARD, Auditoria Administrativa / Auditoria de Gestión, 1962.
- FERNANDEZ ARENA J.A., Auditoria Administrativa, 1966.
- RAFAEL REDONDO DURAN - XAVIER LLOPART PEREZ -DUNIA DURAN JUVE - Universidad de Barcelona (España) – 1996
- JOSEP MARIA GUINART SOLA, Indicadores de Gestión para las entidades públicas, (Barcelona 1956).
- BELTRAN JARAMILLO, JESUS M., Indicadores de Gestión, Bogotá – Colombia, 3R Editores Ltda. (2000).
- GOMEZ CEJAS GUILLERMO, Flujo-gramas.- 1997



NETGRAFIA

- www.contraloría.gov.ec
- <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml> Historiade la auditoría de gestión
- http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/biblioteca/auditoria_gestion_empresas_soc_estado.pdf (consulta 1 de febrero de 2011)
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- http://www.aempresarial.com/web/revitem/11_8127_12318.pdf
- http://www.cmhaldf.gob.mx/MarcoNormativo/SCM_GT_01.pdf
- <http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi2.shtml>
- http://www.etapa.net.ec/Empresa/bib_emp_doc/AuditoriaInterna/Normas%20sobre%20informes%20auditoria.pdf
- http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gestion&ots=_vZMP2Gtn1&sig=_N4pB8hU2q7gYsibjm1dZnzPBZ8#v=onepage&q&f=false
- <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml>
- http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=lang_es&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gestion&ots=_vZNV9GCv0&sig=8nNGz7k4DNVZ9zOrJiozaQlmsc#v=onepage&q&f=false GESTION Y AUDITORIA DE LA CALIDAD PARA LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS: NORMA NTCGP 1000:2004 CONFORME A LA LEY 873 DEL 2003 FEDERICO STEHORTUA HURTADO DIRECTOR ACADEMICO
- <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml#EFECT>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/M%C3%A9todos-Para-Evaluar-El-Control-Interno/358369.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios.shtml#>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ventajas-y-Desventajas-De-Flujogramas/214920.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos53/diagrama-de-flujo/diagrama-de-flujo2.shtml>
- <http://books.google.com.ec/books>



ANEXOS

