



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ACADÉMICA PARA LOS EGRESADOS DE LA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA DE LA UTPL**

**“Auditoría de Gestión de la Empresa Recor Suministros de la Ciudad de Quito,
por el periodo comprendido del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”**

Tesis de grado previa a la obtención del título de ingeniero en contabilidad y auditoría

AUTOR:

García Guevara, Karina Alexandra

DIRECTOR:

Mgs. Sempértegui Álvarez Edgar Vinicio

QUITO - ECUADOR

2012

MGS.

Edgar Sempértegui

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

C E R T I F I C A:

Que la estudiante Karina Alexandra García Guevara, ha elaborado la Tesis de Grado titulada **“AUDITORIA DE GESTIÓN LA EMPRESA RECOR SUMINISTROS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010”** bajo mi orientación y revisados durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación para la calificación respectiva.

MGS. EDGAR SEMPÉRTEGUI

DIRECTOR DE TESIS

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTORES

“Yo, Karina Alexandra García Guevara, declaro ser autora del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Atentamente,

Karina Alexandra García Guevara
C.C. 1715050322

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Karina Alexandra García Guevara

DEDICATORIA

A quienes me enseñaron a nadar contra corriente, mis amados padres, Oswaldo y Cecilia, por ser mi guía principal en la vida y por el gran apoyo que de ellos he recibido siempre. A mis hermanos y a todas las personas que de una u otra forma, han estado conmigo con sus consejos, su compañía y su apoyo. A todos ellos, la culminación de este trabajo, con mucho cariño.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al Sr. Fausto Santander, Gerente General y en especial a la Ing. Jenniffer Hidalgo Gerente Administrativa Financiera de la Empresa Recor Suministros así como a sus empleados, por su valiosa colaboración y ayuda al proporcionar la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera, me han colaborado día a día hasta la culminación de este trabajo.

A todos Gracias,

Karina García G.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación.....	II
Cesión de derechos.....	III
Autoría.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
INDICE DE CONTENIDOS.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	XI

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 BASE LEGAL.....	2
1.3 MISION.....	4
1.4 VISION.....	4
1.5 PRINCIPIOS Y VALORES.....	5
1.6 OBJETIVOS.....	5
1.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	6

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.1 AUDITORIA DE GESTIÓN.....	11
2.2 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.....	12

2.2.1	PROPÓSITOS.....	12
2.2.2	OBJETIVOS.....	12
2.3	ALCANCE.....	13
2.4	HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	13
2.4.1	EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO.....	13
2.4.2	AUDITORES.....	14
2.4.3	ESPECIALISTAS.....	14
2.5	CONTROL INTERNO.....	14
2.5.1	COMPONENTES.....	16
2.5.2	MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	17
2.5.2.1	CUESTIONARIOS.....	17
2.5.2.2	FLUJOGRAMAS.....	18
2.5.2.3	DESCRIPTIVO NARRATIVO.....	19
2.5.2.4	MATRICES.....	20
2.6	RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	20
2.6.1	RIESGO INHERENTE.....	21
2.6.2	RIESGO DE CONTROL.....	21
2.6.3	RIESGO DE DETENCIÓN.....	21
2.7	MUESTREO EN LA AUDITORIA.....	22
2.7.1	MÉTODO NO ESTADÍSTICO.....	23
2.7.2	MÉTODO ESTADÍSTICO.....	23
2.8	EVIDENCIA DE AUDITORÍA.....	24
2.8.1	ELEMENTOS.....	24
2.8.1.1	EVIDENCIAS SUFICIENTES.....	24
2.8.1.2	EVIDENCIAS COMPETENTES.....	24
2.8.2	CLASES DE EVIDENCIA.....	24
2.8.2.1	FISICA.....	24
2.8.2.2	TESTIMONIAL.....	24

2.8.2.3	ESCRITAS.....	25
2.8.2.4	DOCUMENTOS.....	25
2.8.2.5	ANALÍTICA.....	25
2.8.3	HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....	25
2.8.3.1	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO.....	25
2.9	TÉCNICAS UTILIZADAS.....	26
2.10	PAPELES DE TRABAJO.....	27
2.10.1	OBJETIVOS.....	27
2.11	PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	28
2.12	MARCAS DE AUDITORÍA.....	29
2.13	ELEMENTOS DE GESTIÓN.....	30
2.14	INDICADORES DE GESTIÓN.....	31
2.14.1	CONCEPTO DE INDICADOR.....	31
2.14.1.1	PARA FORMULAR UN INDICADOR.....	31
2.14.1.2	CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR.....	32
2.14.2	CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	32
2.14.2.1	INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	33
2.15	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AUDITORÍA.....	35
2.16	METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN...	36
2.16.1	FASE 1.....	36
2.16.1.1	CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	36
2.16.2	FASE 2.....	37
2.16.2.1	PLANIFICACIÓN.....	37
2.16.3	FASE 3.....	39
2.16.3.1	EJECUCIÓN.....	39
2.16.4	FASE 4.....	40
2.16.4.1	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	40
2.16.5	FASE 5.....	41

2.16.5.1 SEGUIMIENTO.....	41
---------------------------	----

CAPÍTULO III

3. PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	43
3.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	43
3.2 FASE II: PLANIFICACION.....	54
3.3 FASE III: EJECUCIÓN.....	60
3.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	128

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	138
BIBLIOGRAFÍA.....	139
ANEXOS.....	140

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación, tiene relación con la ejecución de Auditoría de Gestión de la empresa Recor Suministros, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, se realizó de acuerdo al Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, Nomas Técnicas de Control Interno, Principios de Auditoría; este trabajo se encuentra distribuido por capítulos, mismos que nos permitirá determinar si la auditoría de gestión está relacionada con la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, así como la maximización de la relación costo/beneficio al alcanzarse los beneficios deseados, allí la importancia de su tratamiento.

La auditoría de gestión ha permitido identificar oportunidades de mejoras, mediante análisis de información de recursos, entrevistas con funcionarios de la entidad, observando el proceso de la administración, revisado los informes internos del pasado y presente, estados financieros y, ejercitando el juicio basado en la experiencia del auditor o en otras fuentes.

CAPÍTULO

I

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Dentro de los antecedentes daremos una breve introducción de la empresa, resaltando sus principales actividades y problemas que nos servirán para enfocarnos en el desarrollo del tema de proyecto.

RECOR SUMINISTROS es una empresa comercial que se crea con el objetivo de distribuir suministros de oficina, surge de la separación de una sociedad C.S.O (Comercializadora Santander Ozorio) empresa ubicada en centro de la ciudad de Quito, la idea inicial de la empresa es abarcar la distribución de sus productos en el mismo sector.

En 1990 la empresa C.S.O. se disuelve y en el año de 1991 uno de los socios el Sr. Fausto Santander actual representante legal de la empresa constituye formalmente la creación de RECOR Suministros nombre comercial de la misma, más su registro se lo realiza como persona natural, en ese año el Ministerio de Rentas Internas le otorga su RUC en el cual se determina como obligaciones, la gestión tributaria mensual y el pago de impuesto a la renta, además se enmarca su actividad como comercializadora de artículos y suministros de oficina, conserva esta ubicación geográfica hasta el año 2002, a mediados de este año cambia su domicilio a la Av. 10 Agosto No. 3980 y Rumipamba Ed. La Bujía PB Almacén No. 1, dirección en la que permanece hasta la actualidad.

El 13 de noviembre del año 2005 cambia su actividad económica y la registra en el Servicio de Rentas Internas de la siguiente forma:

- Ventas al por mayor y menor de papelería en General
- Ventas al por mayor de Maquinaria y Equipo de Oficina, incluso partes y piezas
- Ventas al por mayor de otros productos diversos para el consumidor

Situación que le permite abarcar mayores líneas de comercialización y diversificación de productos.

Esta empresa que se encuentra ubicada dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES); tiene como actividad principal actual la distribución y comercialización de suministros de oficina, formas continuas, artículos y accesorios de computación, electrodomésticos, electrónica, limpieza, fotocopiado bazar y papelería.

Actualmente posee grandes y potenciales clientes dentro del sector público como privado. Busca diferenciar su servicio para alcanzar competitividad y conservar su espacio que en la actualidad es la meta de todas las empresas, pues pretenden obtener su cuota de mercado, alcanzarla se torna un verdadero reto debido a la excesiva cantidad de oferentes de un mismo bien, lo que obliga a los consumidores a buscar la mejor alternativa de compra que beneficie su economía familiar y/o empresarial, o que por lo menos cree una satisfacción en el momento de adquirir lo que está buscando.

1.2 BASE LEGAL

La empresa Recor Suministros pertenece al sector comercial, está conformada como persona natural obligada a llevar contabilidad con gestión tributaria mensual, cumple con lo dispuesto por el Servicio de Rentas Internas, cuentan con los permisos que se requiere por parte del Ilustre Municipio de Quito como son; Patente Municipal, Permisos de Funcionamiento, entre otros, además forma parte de los socios de la Cámara de Comercio de Quito lo que permite participar de forma más activa en el Sector que pertenece.

En relación a la normativa de las relaciones laborales, se apega a lo dispuesto en el Código de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en las relaciones comerciales contractuales con las empresas del Sector Público a lo señalado en la Ley de Contratación Pública Codificada y su Reglamento.

La empresa respeta las leyes Ecuatorianas y se apega a la normativa que regula el Sector Comercial, en cuanto a lo laboral otorga a su personal todos los beneficios establecidos por el IESS, lo que representa una oportunidad de carácter medio en función de cumplimiento dentro de lo establecido por los organismos ecuatorianos.

Para la realización de las actividades financieras y administrativas, actúa como persona natural y se encuentra regulada por:

- **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Es un organismo autónomo de Ecuador, cuya función principal es el cobro de impuestos, a partir de una base de datos de contribuyentes. Ésta entidad técnica y autónoma, tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la Ley, su finalidad es consolidar la cultura tributaria en el país. Para el control de estas funciones el organismo asignó a la empresa el número de RUC 1709225542001, junto con la autorización 1109252807, para sus operaciones.

- **INSPECTORIA DEL TRABAJO**

El Ministerio de Relaciones Laborales ejerce la rectoría en el diseño y ejecución de políticas de desarrollo organizacional y relaciones laborales, para generar servicios de calidad, contribuyendo a incrementar los niveles de competitividad, productividad, empleo y satisfacción laboral del país, objetivos que los cumple en base a visitas aleatorias, o denuncias puestas por los empleados o empleadores.

- **MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito. Previo al cumplimiento y emisión del informe aprobatorio por parte del Cuerpo de Bomberos de Quito, y los requisitos determinado por el Municipio, se obtuvo el número de registro 0077674 con el cual pueden iniciar sus operaciones de comercialización.

- **CÁMARA DE COMERCIO**

Desde el 3 de septiembre del 2002 RECOR SUMINISTROS se encuentra afiliado bajo el registro N° 36622. La Cámara de Comercio es el organismo que promueve el comercio, con visión nacional, defendiendo una economía libre, solidaria y competitiva, representando los intereses de todos sus socios, brindando servicios de calidad y desarrollando propuestas y acciones que contribuyan al progreso de Quito y del país.

- **CUERPO DE BOMBEROS**

El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito tiene la finalidad de socorrer y atender en casos de desastres y emergencias, pero sobretodo trabajar en la prevención, otorgando permisos de funcionamiento a los inmuebles del distrito. Además de esto son los encargados de verificar instalaciones eléctricas a los locales, así como también hacen el control de rótulos en los mismos, pruebas que fueron pasadas con éxito previo a la obtención de la patente.

- **PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADOS**

Son un conjunto de reglas generales y normas que sirven de guía contable para formular criterios referidos a la medición del patrimonio, y a la información de los elementos patrimoniales y económicos de un ente. Los PCGA constituyen parámetros para que la confección de los estados financieros sea sobre la base de métodos uniformes de técnica contable.

1.3 MISIÓN

Ser reconocidos como una entidad líder e innovadora en la comercialización de suministros de oficina y suplir de forma integral todas las necesidades que conlleva el normal desarrollo de actividades empresariales; promovida por la satisfacción de nuestros clientes, empleados y socios de negocios.

1.4 VISIÓN

Ser el más eficiente proveedor integral de suministros de oficina de bajo costo, ofreciendo a los clientes el mejor valor por su inversión.

1.5 PRINCIPIOS Y VALORES

- **HONRADEZ**

Deberá anteponerse la honradez y transparencia de todos los miembros de RECOR Suministros (colaboradores, accionistas, proveedores) en todos los procesos y acciones que realice.

- **LEALTAD**

Pasión por lo que hacemos, trabajando siempre con proactividad, enfocados siempre al cumplimiento de nuestras metas.

- **PROFESIONALISMO**

El colaborador dará siempre lo mejor de sí, buscará las mejores soluciones, optimizará sus recursos, tratando día a día ser más eficiente.

- **JUSTICIA Y SOLIDARIDAD**

La empresa actuara con justicia ante la comunidad que la rodea, colaboradores segmento medular de la empresa, proveedores y su entorno, así también será solidario y retribuirá al país lo que este le ha brindando.

En la observación de campo realizada para la recopilación de la información, reconocí que los principios y valores, son una matriz muy bien marcada en toda la organización, y se da cumplimiento a cada uno de ellos con el cliente, también se exige que se lo exprese dentro de la organización.

1.6 OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad con el propósito de obtener una ventaja sobre nuestra competencia, movidos únicamente por el deseo ferviente de ser líderes en el mercado.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Incrementar el nivel de conocimiento empresarial, por parte del personal sobre los aspectos generales del almacén.
- Lograr eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el 2010.
- Incrementar el 15% de la rentabilidad de ventas al contado y a crédito en el año 2010
- Incrementar la capacidad y bienestar del personal, mediante la aplicación y cumplimiento de políticas establecidas por la empresa
- Determinar el grado de satisfacción al cliente con la finalidad de conocer el desempeño dentro del almacén.
- Expandir el mercado local y nacional a través de sucursales.

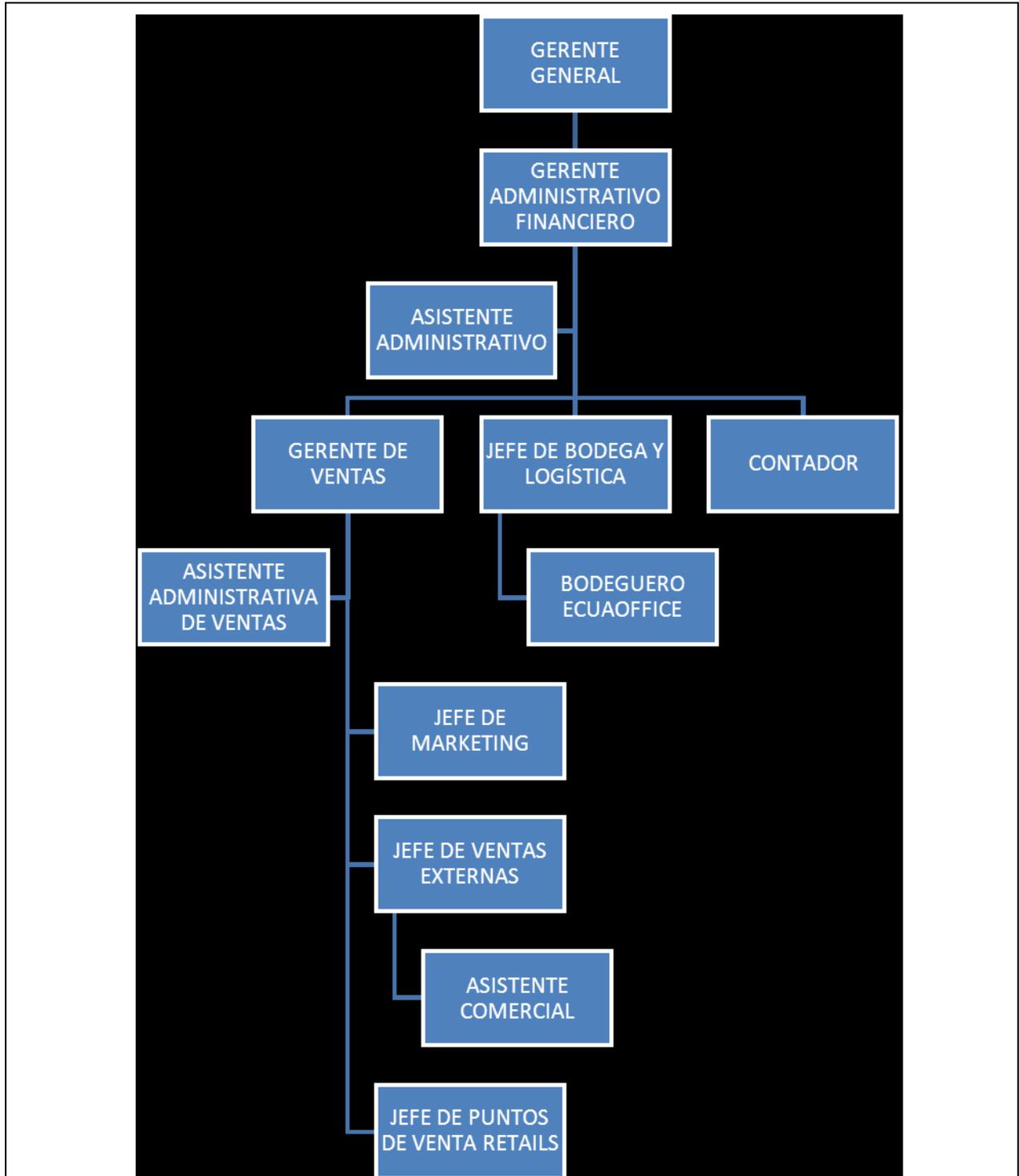
1.7 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

Teniendo en cuenta, que el organigrama es una representación gráfica que expresa en términos concretos y accesibles la estructura jerárquica entre las distintas aéreas que componen la empresa, así como también la interacción entre las mismas; información que nos será útil para la auditoria puesto que con esto sabremos a ciencia cierta cuál es el órgano regular a seguir, además de conocer las funciones del personal para solicitar eficientemente la información, pero sobre todo para direccionar el alcance de la auditoría de gestión.

De lo dicho anteriormente a continuación presentamos la estructura y funciones de RECOR SUMINISTROS:

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE RECOR SUMINISTROS

Cuadro 1. Organigrama Estructural de RECOR SUMINISTROS



Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Jenniffer Hidalgo

Las funciones que cumplen cada miembro del personal, es el que se describe a continuación:

➤ **GERENTE GENERAL**

- Evaluar el logro de objetivos de la organización
- Dirigir las acciones de mejora y rediseño de procesos del negocio y calidad de servicio
- Dirigir y coordinar las relaciones de los recursos humanos
- Disponer la implementación de las medidas correctivas resultantes de las evaluaciones

➤ **GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones
- Análisis y proyecciones de la cantidad de inversión necesaria
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar para las fuentes de financiamiento.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general
- Evaluación del desempeño general de la empresa en función de la administración por objetivos.
- Control de costos vs valor vendido

➤ **ASISTENTE ADMINISTRATIVO EN COMPRAS**

- Distribuir documentos de gerencia
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente
- Recoger materiales y útiles de oficina de la gerencia financiera
- Apoyo en adquisiciones
- Desarrollo y ejecución de la gestión de compras

➤ **GERENTE DE VENTAS**

- Selección del personal de ventas
- Elaboración del presupuesto de ventas anual
- Definición de política de precios
- Establecimiento de las líneas del plan de marketing

- **ASISTENTE ADMINISTRATIVA VENTAS**
 - Aportar en el apoyo administrativo y de ventas
 - Ayudar al gerente a organizar planes de distribución de ventas
 - Dar aviso cuando se soliciten vendedores

- **JÉFE DE MARKETING**
 - Elaborar el plan estratégico de marketing
 - Realizar las investigaciones de mercado que sean necesarias
 - Realizar los análisis necesarios sobre la competencia

- **ASISTENTE COMERCIAL**
 - Organizar documentación del área comercial
 - Preparar documentación y artículos promocionales para los clientes
 - Trabajo administrativo del área

- **JÉFE DE VENTAS EXTERNAS**
 - Investigar el área asignada
 - Evaluar nuevos usos y necesidades de consumo
 - Preparar pronósticos de ventas
 - Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico

- **JÉFE DE PUNTOS DE VENTA RETAILS**
 - Incrementar e incentivar las ventas en los puntos asignados
 - Controlar los niveles de calidad de producto y servicio ofrecido
 - Funciones administrativas de los puntos de venta

- **JÉFE DE BODEGA Y LOGÍSTICA**
 - Diligenciar los formatos de entrada y salida del almacén
 - Controlar el inventario diario
 - Recepción de los productos que llegan al almacén

➤ **BODEGUERO ECUAOFFICE**

- Entrega/recepción de los materiales
- Llevar un control de los materiales entregados
- Apartar físicamente los materiales a despachar
- Apoyar en el embarque

➤ **CONTADOR**

- Manejo de clientes, nómina, bancos
- Coordinación de la entrega de la información al Gerente General
- Manejo de las cuentas de la empresa
- Realización de balances, documentos, IESS, SRI

CAPÍTULO

II

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

DEFINICIÓN

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional que se realiza a una entidad, por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servidores, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”¹

- a) **El Proceso sistemático de auditoría:** Consiste en obtener evidencia mediante un conjunto de métodos lógicos y secuenciales para, recolectar información y el auditor tendrá que apegarse a los estándares generales establecidos por su profesión.
- b) **La Evidencia de auditoría:** Son los registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de auditoría y que son verificables.
- c) **Informes;** Se basan en actividades económicas y otros acontecimientos que se toman por lo general en informes financieros.
- d) **El Trabajo del auditor:** Es determinar el grado de correspondencia, entre la evidencia de lo que ocurrió en realidad y la información que se ha presentado de esos sucesos.
- e) **Los Principios establecidos;** Constituyen la base para la medición y el informe de los acontecimientos de los hechos económicos, en el cual el auditor debe tener la capacidad suficiente para determinar si los principios han sido ejecutados de manera adecuada.

¹ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002

2.2 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

2.2.1 “PROPÓSITOS:

- a) Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos, así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- b) Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- c) 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.
- d) Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- e) Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.2.2 OBJETIVOS:

- a) Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- b) Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- c) Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- d) Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración.
- e) Satisfacer las necesidades de la población²

² Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002

2.3 ALCANCE

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la entidad o parte de ella. El alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operación corriente.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) La consecución de los objetivos.
- b) Verificación del cumplimiento de las normas.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Debe existir acuerdo entre los administradores y auditores.

2.4 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Para la ejecución de auditorías de gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como; ingenieros, abogados, economistas, etc.

2.4.2 AUDITORES

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e integra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de Auditoría y bajo la dirección de su titular.

2.4.3 ESPECIALISTAS

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 conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar desde la Fase de Conocimiento Preliminar.

2.5 CONTROL INTERNO

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecuencia de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”³

³ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002

Se establece la siguiente clasificación para el control interno;

- a) **“Control Interno Contable.-** Es el conjunto de métodos y procedimientos que se orienta en la autorización de las operaciones, la protección de los activos y la exactitud y legalidad en los registros contables, basados en transacciones reales relacionadas con la finalidad misma de la empresa. Un buen control contable evita el fraude y refuerza la eficiencia laboral, consigue minimizar el error y disminuir el desperdicio.

- b) **Control Interno Administrativo.-** Comprende todo el plan de organización de la empresa, determinando en su organigrama las funciones del personal y sus responsabilidades; contempla además, los métodos y procedimientos que se orienten a planificar y controlar las operaciones empresariales”⁴

Es importante considerar al control interno dentro de las empresas debido a que es la mejor forma de controlar las actividades que se desarrollan dentro de la misma de tal forma que disminuye el riesgo mediante la aplicación de un control interno adecuado.

La determinación de que un sistema de control interno es eficaz, es necesario también que se tome en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.

- Los componentes a definirse pueden ser implementados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

⁴ Contabilidad Intermedia, Quito-Ecuador, Edición 2004

2.5.1 COMPONENTES

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura de control interno tiene los siguientes componentes:

a) Ambiente de Control Interno

Consiste en aquellos principios y normas que rigen al personal ya que este resulta ser la esencia de cualquier organización, al igual que sus atributos individuales, además influye a la manera de cómo se desarrollan las operaciones se establecen los objetivos y se estiman los riesgos.

b) Valoración de riesgo

La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos, este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

c) Las actividades de control

Se fundamentan en las políticas y los procedimientos destinados asegurar que se cumplan las normas de la dirección, a que se tomen la medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar al logro de los objetivos; ya sea en actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos, la segregación de funciones y archivo de datos.

d) “La información y comunicación

Los medios de comunicación establecidos en la empresa, deben mantener un flujo de información adecuado, capaz de que no se interrumpa de manera alguna dicha información. Se inicia este flujo en las decisiones tomadas por los ejecutivos para que sean cumplidas por los subalternos, si hay interrupción en ese flujo las disposiciones no se cumplen y se producen los problemas”⁵

e) Supervisión

Consiste en la evaluación a la calidad del funcionamiento del control interno de manera dinámica, adaptándose a los cambios cuando los acontecimientos así lo requieran. Además debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover su reforzamiento.

Al emitir una opinión el auditor debe tener el conocimiento necesario del control interno en base a sus componentes mediante la recolección de información de otras fuentes y de auditorías anteriores donde opera el cliente para obtener una información oportuna y relevante.

2.5.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Para la evaluación de control interno se utilizan diversos métodos, entre los más conocidos tenemos los siguientes:

2.5.2.1 CUESTIONARIOS

Consiste en una técnica de recolección de información a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, las cuales deben ser de carácter cerrado y serán formuladas de tal manera que la respuesta positiva indique una confiabilidad razonable del control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad de la organización.

⁵ Contabilidad Intermedia, Quito-Ecuador, Edición 2004

Ventajas

- Guía para evaluar y determinar áreas críticas.
- Disminución de costos.
- Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes.
- Pronta detección de deficiencias.
- Entrenamiento de personal inexperto.

Desventajas

- Limita inclusión de otras preguntas.
- No permite una visión de conjunto.
- Que lo tome como fin y no como medio.
- Iniciativa puede limitarse.
- Podría su aplicación generar malestar en la entidad.

2.5.2.2 FLUJOGRAMAS

Son aquellos que revelan la descripción objetiva de la estructura orgánica de las áreas que se relacionan con la auditoría. La ventaja de este método es que permite seguir una secuencia lógica y ordenada permite ver de manera directa el conjunto de actividades que se desarrollan dentro de la entidad.

Para su desarrollo, se debe seguir los siguientes pasos:

- 1.- Determinar la simbología
- 2.- Diseñar el flujograma
- 3.- Explicar cada proceso junto al flujo o en hijas adicionales.

Ventajas

- Observación del circuito en conjunto
- Identifica existencia o ausencia de controles.
- Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.

- Permite detectar hechos, controles y debilidades.
- Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.

Desventajas

- Necesita de conocimientos sólidos de control interno.
- Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.
- Limitado el uso a personal inexperto.

2.5.2.3 DESCRIPTIVO O NARRATIVO

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

Ventajas

- Aplicación en pequeñas entidades.
- Facilidad en su uso.
- Deja abierta la iniciativa del auditor.
- Descripción en función de observación directa.

Desventajas

- Auditor con experiencia evalúa.
- Limitado a empresas grandes.
- No permite visión en conjunto.
- Difícil detectar áreas críticas por comparación.
- Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.

2.5.2.4 MATRICES

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios, empleados y el tipo de funciones que desempeñan.

Ventajas

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

Desventajas

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

2.6 RIESGOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe.

Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

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

2.6.1 RIESGO INHERENTE

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

2.6.2 RIEGO DE CONTROL

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

2.6.3 RIESGO DE DETECCIÓN

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

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación total.

CP = CT x 100/PT

Cuadro 2. Matriz de Riesgo

DETERMINACIÓN DE NIVEL DE RIESGO		
(CONFIANZA)		
BAJA	MODERADA	ALTA
15%-5%	51%-70%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo

(RIESGO)

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

2. 7 MUESTREO EN LA AUDITORÍA

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos, este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

“El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de las operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo”⁶.

El muestreo de auditoría, es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en auditoría tiene los siguientes objetivos:

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

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos, tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de ésta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la gestión del área a utilizar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo.

⁶ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002

En la Auditoría de Gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permiten determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable-administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable des el punto de vista financiero y, en el segundo caso, una administración eficiente.

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo, como son:

2.7.1 MÉTODO NO ESTADISTICO

En este método el tamaño, selección y evaluación de las muestras son de carácter subjetivo, además se sustentan en base a un juicio personal.

2.7.2 MÉTODO ESTADISTICO

Provee al auditor una medida cuantitativa de su riesgo, Además le permite diseñar una muestra eficiente, mide la validez de la evidencia y evalúa los resultados obtenidos.

Los dos tipos de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; igualmente si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

2.8 EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtienen el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

2.8.1 ELEMENTOS

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

2.8.1.1 EVIDENCIAS SUFICIENTES

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.

2.8.1.2 EVIDENCIAS COMPETENTES

Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y notables.

2.8.2 CLASES DE EVIDENCIA

2.8.2.1 FÍSICA

Se logra por medio de una inspección y observación a la documentación.

2.8.2.2 TESTIMONIAL

Su obtención se realiza a través de entrevistas personales.

2.8.2.3 ESCRITAS

Son las que se realizan por medio de la escritura de un documento.

2.8.2.4 DOCUMENTOS

Son los documentos logrados de fuente externa.

2.8.2.5 ANALÍTICA

Es el resultado de comparaciones, juicio y análisis.

2.8.3 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Un hallazgo es la desviación que el auditor ha observado de hechos encontrados en auditorías anteriores, existen dos tipos de desviaciones que son:

- Sin intención por ejemplo la incorrecta aplicación de los principios contables.
- Intencionales que son el resultado de desfalcos, fraudes.

2.8.3.1 ATRIBUTOS DEL HALLAZGO

Entre los cuales se encuentra:

- **Condición:** “Lo que es”. Es la situación actual encontrada por el auditor.
- **Criterio:** “lo que se debe ser”. Es la norma o parámetro con que el auditor mide la condición
- **Causa:** “Lo que sucedió”. Es la razón fundamental por la cual no se cumplió el criterio.
- **Efecto:** “La diferencia entre lo que es y lo que debe ser”. Es el resultado que se produce entre la condición y el criterio.

2.9 TÉCNICAS UTILIZADAS

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditoria para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permiten la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Cuadro N.- 3 Técnicas Utilizadas

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	<ul style="list-style-type: none">▪ Comparación.- Similitud y diferencias de operaciones.▪ Observación.- Verificación visual de una actividad.▪ Rastreo.- Seguimiento y control de una actividad.
Verbal	<ul style="list-style-type: none">▪ Indagación.- Obtención de información.▪ Entrevista.- Dialogo con funcionarios y terceros.▪ Encuesta.- Investigaciones directas y por correo.
Escrita	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis.- Descomposición de una operación para conocer cada uno de sus elementos.▪ Conciliación.- Comparación de datos relacionados.▪ Tabulación.- Agrupación de resultados para llegar a conclusiones.
Documental	<ul style="list-style-type: none">▪ Comprobación.- Verificar la veracidad de la información.▪ Cálculo.- Verificar aritméticamente la exactitud de una operación.▪ Revisión Selectiva.- Examen proporcional de una operación que requiere atención especial.
Física	<ul style="list-style-type: none">▪ Inspección.- Examen físico de documentos con el fin de verificar su autenticidad.

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

Elaborado por: Karina García G.

2.10 PAPELES DE TRABAJO

Son aquellos que constituyen la constancia escrita del trabajo realizado por el auditor. El objetivo fundamental de los papeles de trabajo es suministrar evidencia de los procedimientos realizados y los comentarios detallados que respaldan la opinión, además Planifican, Coordinan y Organizan las distintas fases del trabajo de auditoría.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituyen el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Todo papel de trabajo debe reunir características como las siguientes:

- 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.
- Debe elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptan las medidas oportunas para garantiza su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

2.10.1 OBJETIVOS

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General del Estado.
- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.

- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permiten el 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.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

2.11 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Son definidos como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por lo tanto constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por el seguidos, 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.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Todo papel de trabajo debe reunir características como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencia lógica 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 adoptan las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General.
- 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 administrativo financiero de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajador ejecutado sea revisado por un tercero.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.

2.12 MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría, conocidas también como; claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintos 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.

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

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas 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.

Cuadro 4. Marcas de Auditoría

?	Circularizado
✓	Comprobado
-	Conciliado
Σ	Cálculos
<	Ligado
✓ ✗	Comparado
*	Observado
<	Rastreado
^	Indagado
∞	Analizado

Fuente: Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado por: Contraloría General del Estado

2.13 ELEMENTOS DE GESTIÓN

Las instituciones requieren de una planificación estratégica, parámetros e indicadores de gestión; con la finalidad de que el auditor pueda evaluar su desempeño de acuerdo a los siguientes elementos:

- **Eficiencia:** Utilización adecuada de los recursos de la entidad.

- **Eficacia:** Es aquella que se encuentra enfocada al cumplimiento de los objetivos.
- **Economía:** Se basa en la adquisición o producción al menor costo posible.
- **Calidad:** Es la cantidad, en que el producto o servicios prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.
- **Ecología:** Son las condiciones relativas referentes aspectos ambientales y su impacto.
- **Ética:** Se encuentra enfocado en el código de ética que es conjunto de leyes que rigen el comportamiento humano.

2.14 INDICADORES DE GESTIÓN

“Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional”⁷



2.14.1 CONCEPTO DE INDICADOR

Es aquel que establece una fuente de medición de cualquier proceso o componente, debe ser claro en lo que se quiere medir, el nivel de profundidad y los medios de verificación.

2.14.1.1 “PARA FORMULAR UN INDICADOR

Se debe seguir los siguientes pasos:

⁷ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002

- a) Se procede a definir el objetivo que se desea alcanzar.
- b) Se debe considerar las acciones necesarias para su instrumentación o desarrollo.
- c) Enfocar los indicadores hacia la medición de resultados y no hacia actividades internas.
- d) Indicar que las personas que intervienen en el proceso son sujetos y objetos de evaluación.
- e) Se formulan mediante el método deductivo.
- f) Se implementa a través del método inductivo.
- g) Se validan mediante estándares de comportamiento de las partes del proceso sujeto a medición.
- h) Se puede designar a una persona que verifique y valide a los indicadores, y aplique acciones para evitar una desviación negativa”⁸

2.14.1.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

- a) Ser relevante
- b) Factible de medir.
- c) Transmitir fácilmente la información
- d) Verificable
- e) Aceptado por la entidad
- f) Fácil interpretación
- g) Tener precisión matemática y conceptual de los indicadores.

2.14.2 CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se clasifican en dos categorías:

- a) Indicadores de Ejecución

- b) Indicadores de Proceso Administrativo

⁸ Auditoría. Guía Didáctica Modalidad Abierta. Universidad Técnica Particular de Loja. Loja-Ecuador edición 2007

2.14.2.1 INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Son aquellos que permiten evaluar en términos cualitativos y cuantitativos cada etapa del proceso administrativos con la finalidad que el auditor tenga una visión global de la organización.

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control

a) Planeación

Definir el marco de actualización de la organización. En esta etapa se aplicaran indicadores para medir el grado de cumplimiento de; la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos.

Ejemplo:

$$MISION = \frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total de empleados}}$$

b) Organización

Diseñar la infraestructura para el funcionamiento de la entidad.

Mediante esta fase se determina los niveles de autoridad y responsabilidades a los miembros de la organización aplicando los siguientes indicadores; de estructura organizacional, división y distribución de funciones, recursos humanos e instrumentos técnicos de apoyo.

Ejemplo:

$$Personal\ Capacitado = \frac{\text{Total de personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$$

c) Dirección

Tomar medidas necesarias para normar la gestión de la organización.

En esta fase se utilizan indicadores con la finalidad de conocer las actividades en la organización mediante la medición de la comunicación entre el personal, grupos y equipos de trabajo, motivación, toma de decisiones, creatividad e innovación.

Ejemplo

$$\text{Empleados Satisfechos} = \frac{\text{Empleados que reciben incentivos}}{\text{Total de empleados}}$$

d) Control

Medición del progreso de las acciones en base al desempeño.

Es el grado en que regula la empresa el nivel de prevención, seguimiento y corrección de las actividades. Los indicadores a aplicar hacen referencia a: la naturaleza, sistemas, herramientas y calidad.

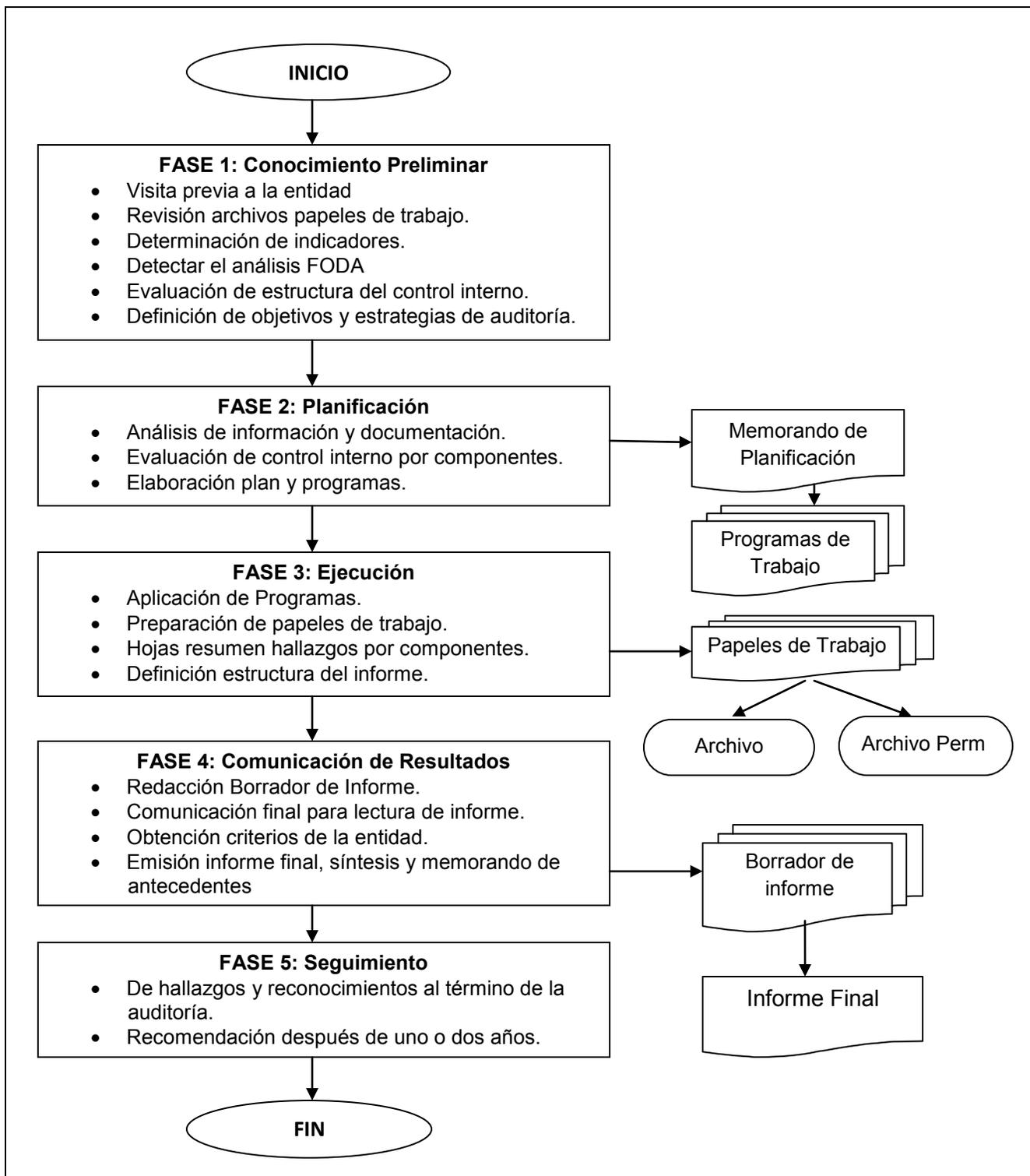
Ejemplo

$$\text{Registro de empleados} = \frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de empleados}}$$

Además existen elementos que complementan el proceso administrativo, los mismos que también pueden ser analizados por medio de indicadores entre los cuales se encuentran: proveedores, almacenes, e inventarios, servicios generales, adquisiciones, importaciones, comercializaciones, importaciones, comercialización, servicio al cliente, etc.

2.15 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE AUDITORÍA

CUADRO No. 5 Flujo del Proceso de Auditoría de Gestión



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

Elaborado por: Contraloría General del Estado

2.16. METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.16.1 FASE 1

2.16.1.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

OBJETIVOS

Consiste en obtener un conocimiento integral del objetivo de la empresa, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

ACTIVIDADES

En la empresa auditada, el auditor cumple todas las tareas típicas siguientes:

Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.

Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de información y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la empresa sobre:

- La visión, misión, objetivos, metas, planes direcciones y estratégicos.
- Actividad principal.
- La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, clientes, etc.

Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán 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 y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la empresa desarrollaran los indicadores básicos.

Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

Evaluación de la estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación del control interno.

PRODUCTOS

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

2.16.2 FASE 2

2.16.2.1 PLANIFICACIÓN

OBJETIVOS

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la 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; finalmente, los resultados de auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la empresa, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también de hará constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

ACTIVIDADES

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objetivo de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

La evaluación del Control Interno relacionado con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de ejecución, a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmaran la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijaran los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la clasificación de los riesgos de auditoría que son:

- Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
- De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte)
- De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos)
- Otras clases de riesgo en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la empresa.

Los resultados obtenidos servirán para:

- Planificar la auditoría de gestión.
- Preparar un informe sobre el control interno.

Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El auditor preparará programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podrían incluir aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente entre otros.

PRODUCTOS

- Memorando de planificación.
- Programas de auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

2.16.3 FASE 3

2.16.3.1 EJECUCIÓN

OBJETIVOS

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene 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.

ACTIVIDADES

En la entidad auditada, los miembros el equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tenencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Preparación de papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

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, deben 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 del trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

PRODUCTOS

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

2.16.4 FASE 4

2.16.4.1 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

OBJETIVOS

Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión defiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otra auditorias, sino que también,

contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque 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 y uso 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 como redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivos de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser 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.

PRODUCTOS

- Informe de auditoría, síntesis el informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

2.16.5 FASE 5

2.16.5.1 SEGUIMIENTO

OBJETIVOS

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

ACTIVIDADES

El auditor efectuará el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación e responsabilidades derivadas, en la Empresa, en la Contraloría, Ministerios y Función Judicial, según corresponda, con el siguiente propósito:

Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.

PRODUCTOS

- 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.

CAPÍTULO

III

3. PROCESO DE EJECUCION DE LA AUDITORIA

3.1 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Cuadro No. 6 Orden de Trabajo



ORDEN DE TRABAJO N° 001-2011-KG

Quito, 09 de Mayo de 2011

Srta.

Karina Alexandra García Guevara

AUDITORA

AUDITORES KG

Ciudad.-

En cumplimiento al contrato efectuado con la Empresa Recor Suministros, sírvase efectuar la auditoría de gestión a la empresa mencionada, el examen se lo llevará a cabo dentro del plazo propuesto.

Los objetivos de la auditoría estarán orientados a:

1. Evaluar la eficiencia, y eficiencia en el manejo de los recursos humanos y materiales.
2. Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.
3. Examinar información sobre procesos operativos para detectar irregularidades y proponer medidas correctivas.
4. Formular recomendaciones dirigidas a mejorar las actividades de control interno y promover su eficiencia operativa.

Alcance:

Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010.

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.

Base legal de la empresa:

- Servicio de Rentas Internas
- Inspectoría de Trabajo
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Cámara de Comercio
- Cuerpo de Bomberos
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Misión , Visión y Objetivos

Recursos a utilizarse:

- **Humanos:**

- **Jefe Auditor** Mgs. Edgar Sempértgui
- **Auditor** Karina García G.
- **Personal** Recor Suministros

- **Materiales:**

- Resmas de papel bond
- Computador
- Lápiz, borrador y bolígrafos
- Fotocopias
- Documentos para el desarrollo de la auditoría

Tiempo de Ejecución:

Se ejecutará en un tiempo estimado de 20 días laborables.

Como resultado del examen especial se emitirá el informe de auditoría que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,

Mgs. Edgar Sempértgui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.

Cuadro No. 7 Notificación



NOTIFICACIÓN No. 001-2011-KG

Quito, 11 de Mayo de 2011

Sr.
Fausto Santander
GERENTE GENERAL
RECOR SUMINISTROS
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted de la manera más cordial para informarle que, como es de su conocimiento se realizará la **“AUDITORÍA DE GESTIÓN LA EMPRESA RECOR SUMINISTROS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010”**; por lo tanto es conveniente indicar que la auditora Karina García G. permanecerá dentro de sus instalaciones para realizar dicho trabajo, ante lo cual solicito la colaboración del personal para que se proporcione la información necesaria.

Por la favorable atención que le dé a la presente, expreso mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Mgs. Edgar Sempértegui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuadro No. 8 Visita Previa



Visita Previa

Información General de la Empresa

Nombre:	RECOR SUMINISTROS
RUC:	1709225542001
Tipo de Contribuyente:	Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad
Dirección:	Av. 10 de Agosto N33-42 entre Rumipamba y Las Guayanas Ed. Arias Acuña PB
Teléfonos:	PBX. 323-8237 TELF. 252-1099 243-5438 243-8586 224-2854

Misión

“Ser reconocidos como una entidad líder e innovadora en la comercialización de suministros de oficina y suplir de forma integral todas las necesidades que conlleva el normal desarrollo de actividades empresariales; promovida por la satisfacción de nuestros clientes, empleados y socios de negocios”.

Visión

“Ser el más eficiente proveedor integral de suministros de oficina de bajo costo, ofreciendo a los clientes el mejor valor por su inversión”.

Objetivo General

Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad con el propósito de obtener una ventaja sobre nuestra competencia, movidos únicamente por el deseo ferviente de ser líderes en el mercado.

Objetivos Específicos

- Incrementar el nivel de conocimiento empresarial, por parte del personal sobre los aspectos generales del almacén.
- Lograr eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el 2010.
- Incrementar el 15% de la rentabilidad de ventas al contado y a crédito en el año 2010
- Incrementar la capacidad y bienestar del personal, mediante la aplicación y cumplimiento de políticas establecidas por la empresa

Estructura orgánica de la empresa

Área Administrativa

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| • Fausto Ramiro Santander Castellanos | Gerente General |
| • Jenniffer Soledad Hidalgo Yerovi | Gerente Administrativa Financiera |
| • Franklin Efrian Freire Salvador | Contador General |
| • Gabriela Marcela Egas Guerrero | Auxiliar Administrativo |
| • López Carrera Ligia Agripina | Jefe de Personal |
| • Patricia Janeth Casa Tasinchana | Jefe de Compras |
| • Rosario Anabel Cruz Collaguazo | Auxiliar Administrativo |
| • Veronica Janeth Bautista Bautista | Asistente Administrativo |

Área Comercial

- | | |
|----------------------------------|---|
| • Marco Antonio Salazar Salazar | Asesor Comercial |
| • María Cristina Sánchez Sánchez | Ejecutiva de Cuenta, Telemercadeo, Ventas |
| • María Gabriela Gonzaga Velis | Ejecutiva de Cuenta, Telemercadeo, Ventas |
| • Sara Esther Castro Jaramillo | Ejecutiva de Cuenta, Telemercadeo, Ventas |
| • Victor Humberto Cordero Cadena | Jefe Comercial |

Bodega y Logística

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| • Cenen Ruperto Cevallos Pila | Jefe de Bodega 1 |
| • Cristian Hernán Tapia Taco | Bodeguero 1 |
| • Edwin Alfredo Jiménez Yáñez | Bodeguero 2 |
| • Fausto Edison Landi Samaniego | Conductor Despachador 2 |
| • Jorge Javier Víteri Vaca | Auxiliar General de Servicios |
| • Julio Ricardo Concha Quishpe | Conductor Despachador 1 |
| • Oswaldo Yamil Rosillo García | Auxiliar General de Servicios |
| • Santiago Efraín Analuisa Ortiz | Jefe de Bodega 2 |

Puntos de interés para la auditoría:

- Manejo de inventarios
- Proceso de ventas al contado y a crédito
- Manejo de personal
- Desempeño del personal

Información Financiera

No se han realizado exámenes de Auditoría.

Información a utilizarse:

- Manual de Contabilidad (Políticas Contables)
- Archivos
- Detalle de anexo de cuentas.

Luego de haber revisado la documentación hemos constatado que esta es la primera auditoría de gestión que se realiza a Recor Suministros, para lo cual se procederá a recopilar todo tipo de información necesaria para realizar el examen a dicha entidad.

Atentamente,

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.

Cuadro No. 9 Indicadores de Gestión



INDICADORES DE GESTIÓN

Nombre: Recor Suministros
Dirección: Av. 10 de Agosto N33-42 entre Rumipamba y Las Guayanas Ed. Arias Acuña PB
Período: Del 01 de enero de 2010 al 31 de diciembre de 2010
Asunto: Diseños de indicadores de gestión para Recor Suministros

DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN

1. Conocimiento Empresarial

Incrementar el nivel de conocimiento empresarial por parte del personal sobre los aspectos generales del almacén.

$$\text{Misión} = \frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total de Empleados}}$$

$$\text{Visión} = \frac{\text{Empleados que conocen la visión}}{\text{Total de Empleados}}$$

2. Manejo de inventarios

Lograr la eficiencia en el manejo de inventarios disponible en el año 2010.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas Neta}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{Días en ventas de inventarios} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

3. Ventas al contado y a crédito

Incrementar la rentabilidad en ventas al contado y a crédito durante el año 2010.

$$\text{Promedio de Ventas} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de Clientes}}$$

$$\text{Incremento en Ventas} = \frac{\text{Ventas Originadas año 2010}}{\text{Ventas Originadas año 2009}} \times 100$$

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Días en ventas de cuentas no cobradas} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

4. Manejo y desempeño del personal

Incrementar el bienestar del personal mediante la aplicación y cumplimiento de políticas establecidas por el almacén.

$$\text{Empleados satisfechos} = \frac{\text{Empleados que reciben incentivos}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\text{Registro de empleados} = \frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de empleados}}$$

Cuadro No. 10 F. O. D. A.

 Análisis F. O. D. A.						
ASPECTOS EXTERNOS DETALLE	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
ASPECTOS ECONOMICOS						
La inflación actualmente sostenida en la economía nacional.			X			
Crecimiento poco significativo en los rubros originados por exportaciones del sector				X		
Las variaciones en el tipo de cambio	X					
Todo préstamo representa una amenaza pues incrementa el nivel de endeudamiento					X	
El crecimiento en general de la población Actividad comercial del sector va mostrándose con mejores perspectivas en el aporte al producto interno bruto	X					
ASPECTOS SOCIALES						
Hábitos de consumo los clientes corporativos buscan calidad y la garantía.	X					
ASPECTOS POLITICOS						
En general el Ecuador se maneja en función de los grupos de poder				X		
La ampliación del comercio exterior ha permitido diversificar líneas de productos y obtener beneficios en cuanto a la distribución de tecnología.	X					
ASPECTOS TECNOLOGICOS						
Innovaciones, actualización de productos, modelos nuevos, garantías, entre otros,		X				
ASPECTOS LEGALES						
La empresa respeta las leyes Ecuatorianas y cumple con la normatividad que regula al sector comercial		X				
MICROAMBIENTE						
Relaciones comerciales duraderas y con una alta frecuencia (CLIENTES)		X				
Resultados exitosos para ambas partes (PROVEEDORES)		X				
El proceso de selección de proveedores se lo realiza en función de la experiencia adquirida este procedimiento es de carácter implícito.						X
Velocidad de respuesta, costos aceptables en función del producto que comercializa (COMPETENCIA)		X				

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.



Análisis F. O. D. A.

ASPECTOS EXTERNOS DETALLE	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS						
Organigrama está diseñado en forma vertical en el que se distingue de forma clara las jerarquías y las jefaturas de primera línea, las decisiones se toman en función del aporte que cada área proporciona		X				
Perfiles de puesto y funciones establecidos		X				
15 años de existencia en el mercado empresarial de la ciudad de Quito como persona natural		X				
CAPACIDADES TECNICO OPERATIVAS					X	
Falencias en la organización del inventario y adquisición					X	
Desgaste y presión que se ejerce tanto en el personal involucrado como en los proveedores					X	
Procura aprovechar al máximo los recursos que posee y en su normal desarrollo implementa la infraestructura		X				
CAPACIDADES FINANCIERAS						
Activos fijos la cuenta más representativa es la de vehículos		X				
Las ventas incrementaron producto de cambios que obedecen al volumen y a la incorporación de nuevos clientes		X				
La empresa recupera su cartera cada 36 días		X				
La empresa paga las cuentas a sus proveedores en un promedio de 31 días		X				
Crecimiento General en la situación económica financiera		X				

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.

Cuadro No. 11 Índices



HOJA DE ÍNDICES

H-I
1-1

DENOMINACIÓN	ÍNDICE
Manejo de Inventarios	M. I.
Proceso de ventas al contado	P.V.C.
Proceso de ventas a crédito	P.V.CR
Desempeño del Personal	D. P.
Satisfacción del Cliente	S. C.
Orden de Trabajo	O. T.
Planificación Preliminar	P. P.
Manejo de Personal	M. P.
Cuestionario de Control Interno	C. C. I.
Programas de Auditoría	P. A.
Evaluación	E
Hoja de Índices	H. I.
Control Interno	C. I

3.2 FASE II: PLANIFICACIÓN

Cuadro No. 12 Programa de Auditoría

	PROGRAMA DE AUDITORÍA	<table border="1"><tr><td>P. A</td></tr><tr><td>1 - 6</td></tr></table>	P. A	1 - 6
P. A				
1 - 6				
Nombre:	Recor Suministros			
Periodo:	“Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”			
Tipo de trabajo:	Auditoría de Gestión:			
Objetivos:				
	1.- Evaluar el grado de conocimientos de los aspectos generales de la empresa.			
	2.- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el proceso informativo al personal.			
No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB.	FECHA
1	Aplice cuestionarios con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el conocimiento general de la empresa.	C.C.I	KAGG	24/05/2011
2	Elabore una cédula narrativa con la finalidad de manifestar las deficiencias encontradas en el conocimiento preliminar.	C.C.I	KAGG	31/05/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	P.P	KAGG	14/06/2011
4	Comunique los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	C.C.I	KAGG	28/06/2011
ELABORADO POR:	REVISADO POR:			
Auditora	Jefe de Auditoría			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



PROGRAMA DE AUDITORÍA

P. A
2 - 6

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Procesos: Manejo de Inventarios

Objetivos:

1.- Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en el proceso de: Manejo de Inventarios.

2.- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB.	FECHA
1	Aplice cuestionarios de C. I con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el manejo de inventarios.	C.C.I	KAGG	25/05/2011
2	Elabore una cédula narrativa con la finalidad de manifestar las deficiencias encontradas en la evaluación de C. I	C.C.I	KAGG	01/06/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	P.P	KAGG	15/06/2011
4	Comunique los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	C.C.I	KAGG	29/06/2011

ELABORADO POR:
Auditora

REVISADO POR:
Jefe de Auditoria



PROGRAMA DE AUDITORÍA

P. A

3 - 6

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Procesos: Ventas de Contado

Objetivos:

- 1.- Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en el proceso de: Ventas al Contado.
- 2.- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB.	FECHA
1	Aplique cuestionarios de C. I con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el proceso de ventas al contado.	C.C.I	KAGG	25/05/2011
2	Elabore una cédula narrativa con el propósito de hacer constar los puntos débiles encontrados en la evaluación de C.I	C.C.I	KAGG	01/06/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	P.P	KAGG	15/06/2011
4	Verifique la existencia de documentación que respalde las ventas al contado.	C.C.I	KAGG	22/06/2011
5	Comunique los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	C.C.I	KAGG	29/06/2011

ELABORADO POR:
Auditora

REVISADO POR:
Jefe de Auditoría



PROGRAMA DE AUDITORÍA

P. A

4 - 6

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Procesos: Ventas a Crédito

Objetivos:

- 1.- Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en el proceso de: Ventas a Crédito.
- 2.- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

No.	PROCEDIMIENTOS	Ref.	ELAB.	FECHA
1	Aplique cuestionarios de C. I con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el proceso de ventas a crédito.	C.C.I	KAGG	25/05/2011
2	Elabore una cédula narrativa con finalidad de manifestar las deficiencias encontradas en la evaluación de C.I	C.C.I	KAGG	01/06/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	P.P	KAGG	15/06/2011
4	Verifique la existencia de documentación que respalde la concesión de crédito.	C.C.I	KAGG	22/06/2011
5	Comunique los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	C.C.I	KAGG	29/06/2011

ELABORADO POR:
Auditora

REVISADO POR:
Jefe de Auditoria



PROGRAMA DE AUDITORÍA

P. A
5 - 6

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Procesos: Manejo del Personal

Objetivos:

- 1.- Evaluar el grado de cumplimiento de normativas en las actividades llevadas a cabo por los directivos.
- 2.- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

No.	PROCEDIMIENTOS	Ref.	ELAB.	FECHA
1	Aplique cuestionarios de C. I con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el manejo del personal.	C.C.I	KAGG	25/05/2011
2	Elabore una cédula narrativa con finalidad de manifestar las deficiencias encontradas en el proceso de manejo del personal.	C.C.I	KAGG	01/06/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	P.P	KAGG	15/06/2011
4	Verifique la existencia de algún programa utilizando para la capacitación del personal.	C.C.I	KAGG	22/06/2011
5	Comunique los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	C.C.I	KAGG	29/06/2011

ELABORADO POR:
Auditora

REVISADO POR:
Jefe de Auditoria

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



PROGRAMA DE AUDITORÍA

P. A

6 -6

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Procesos: Desempeño del Personal
Objetivos:

- 1.- Evaluar el grado de cumplimiento de actividades llevadas a cabo por el personal de la empresa.
- 2.- Emitir las recomendaciones que permitan mejorar el sistema de control interno.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB.	FECHA
1	Aplice cuestionarios de C. I con la finalidad de evaluar el nivel de confianza en el desempeño del personal	C.C.I	KAGG	25/05/2011
2	Elabore una cédula narrativa con finalidad de manifestar las deficiencias encontradas en el proceso de manejo del personal.	C.C.I	KAGG	01/06/2011
3	Elabore fichas técnicas con el fin de aplicar indicadores y parámetros de gestión afines al proceso.	P.P	KAGG	15/06/2011
4	Verifique si el personal cumple debidamente las funciones a ellos encomendadas.	C.C.I	KAGG	22/06/2011
5	Compruebe la existencia de un registro adecuado de entrada y salida del personal.	C.C.I	KAGG	24/06/2011
6	Comunique los resultados obtenidos, con la finalidad de emitir opiniones para promover mejoras.	C.C.I	KAGG	29/06/2011

ELABORADO POR:
Auditora

REVISADO POR:
Jefe de Auditoria

3.3 FASE III: EJECUCIÓN

Cuestionario No. 1 Conocimiento Empresarial



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

1 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Cenen Cevallos

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X			
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa	X			
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?		X		
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

2 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Gabriela Egas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X			
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa?		X		
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?		X		
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?		X		
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

3 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Verónica Bautista

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?		X		
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa	X			
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?	X			
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

4 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Fausto Landi

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?		X		
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa		X		
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?		X		
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?		X		
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?		X		

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

5 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Julio Concha

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X			
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa		X		
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?		X		
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?		X		
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?		X		



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

6 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: María Cristina Sánchez

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?		X		
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa?	X			
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?	X			
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

7 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Sara Castro

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?		X		
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa	X			
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?	X			
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?	X			
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

8 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Santiago Analuisa

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X			
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa	X			
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?	X			
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I

9 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Cristian Tapia

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X			
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa	X			
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?	X			
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



EVALUACIÓN PRELIMINAR

C.C.I
10 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Persona Entrevistada: Rosario Cruz

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	X			
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa?	X			
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	X			
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	X			
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?		X		
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?		X		
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	X			
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?		X		
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?		X		
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	X			Micro System

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuestionario No. 2 Manejo de Inventarios



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

11-35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Inventarios
Persona Entrevistada: Gabriela Egas
Cargo: Auxiliar Administrativo

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se verifica la recepción contra factura?	X			
2	¿Se codifican los productos de acuerdo a sus características?		X		
3	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de inventarios?	X			
4	¿Se realizan inspecciones periódicas a los inventarios?		X		
5	¿Se adquiere las mercaderías a un proveedor específico?		X		Varios Proveedores
6	¿Mantienen registros contables de las mercaderías disponibles para la venta?	X			
7	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?		X		
8	¿Existen políticas para la adquisición de mercaderías a los proveedores?	X			
9	¿Se mantiene inventarios de todos los artículos que ofrece el almacén?	X			
10	¿Existe el acceso limitado de personal a bodega donde se encuentra la mercadería?	X			Todo el personal de ventas

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

12 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Inventarios
Persona Entrevistada: Fausto Santander
Cargo: Gerente General

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se verifica la recepción contra factura?	X			
2	¿Se codifican los productos de acuerdo a sus características?	X			
3	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de inventarios?	X			
4	¿Se realizan inspecciones periódicas a los inventarios?	X			
5	¿Se adquiere las mercaderías a un proveedor específico?	X			Según la marca
6	¿Mantienen registros contables de las mercaderías disponibles para la venta?			X	
7	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?		X		
8	¿Existen políticas para la adquisición de mercaderías a los proveedores?	X			
9	¿Se mantiene inventarios de todos los artículos que ofrece el almacén?	X			
10	¿Existe el acceso limitado de personal a bodega donde se encuentra la mercadería?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

13 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Inventarios
Persona Entrevistada: Edwin Jiménez
Cargo: Bodeguero

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se verifica la recepción contra factura?	X			
2	¿Se codifican los productos de acuerdo a sus características?	X			
3	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de inventarios?	X			
4	¿Se realizan inspecciones periódicas a los inventarios?	X			
5	¿Se adquiere las mercaderías a un proveedor específico?			X	
6	¿Mantienen registros contables de las mercaderías disponibles para la venta?			X	
7	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?		X		
8	¿Existen políticas para la adquisición de mercaderías a los proveedores?			X	
9	¿Se mantiene inventarios de todos los artículos que ofrece el almacén?	X			
10	¿Existe el acceso limitado de personal a bodega donde se encuentra la mercadería?	X			

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

14 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Inventarios
Persona Entrevistada: Cristian Tapia
Cargo: Bodeguero

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se verifica la recepción contra factura?	X			
2	¿Se codifican los productos de acuerdo a sus características?	X			
3	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de inventarios?	X			
4	¿Se realizan inspecciones periódicas a los inventarios?	X			
5	¿Se adquiere las mercaderías a un proveedor específico?			X	
6	¿Mantienen registros contables de las mercaderías disponibles para la venta?			X	
7	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?		X		
8	¿Existen políticas para la adquisición de mercaderías a los proveedores?			X	
9	¿Se mantiene inventarios de todos los artículos que ofrece el almacén?	X			
10	¿Existe el acceso limitado de personal a bodega donde se encuentra la mercadería?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

15 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Inventarios
Persona Entrevistada: Patricia Cajas
Cargo: Jefe de Compras

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se verifica la recepción contra factura?	X			
2	¿Se codifican los productos de acuerdo a sus características?	X			
3	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de inventarios?	X			
4	¿Se realizan inspecciones periódicas a los inventarios?	X			
5	¿Se adquiere las mercaderías a un proveedor específico?	X			
6	¿Mantienen registros contables de las mercaderías disponibles para la venta?	X			
7	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?		X		
8	¿Existen políticas para la adquisición de mercaderías a los proveedores?	X			
9	¿Se mantiene inventarios de todos los artículos que ofrece el almacén?	X			
10	¿Existe el acceso limitado de personal a bodega donde se encuentra la mercadería?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuestionario No. 3 Ventas al Contado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

16 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas al Contado
Persona Entrevistada: María Cristina Sánchez
Cargo: Ejecutiva de cuenta – Telemercadeo - Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	X			
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?		X		
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	X			
4	¿El recaudador de efectivo tiene acceso a la información contable?		X		
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	X			
6	¿Existen descuentos por las ventas en efectivo?	X			
7	¿Se realizan las ventas al por mayor mediante pago al contado?	X			
8	¿Se registra por separado las ventas realizadas al contado?	X			
9	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?	X			
10	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

17 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas al Contado
Persona Entrevistada: Sara Castro
Cargo: Ejecutiva de cuenta – Telemercadeo – Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?			X	
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?		X		
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	X			
4	¿El recaudador de efectivo tiene acceso a la información contable?		X		
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	X			
6	¿Existen descuentos por las ventas en efectivo?	X			
7	¿Se realizan las ventas al por mayor mediante pago al contado?	X			
8	¿Se registra por separado las ventas realizadas al contado?		X		
9	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?	X			
10	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

18 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas al Contado
Persona Entrevistada: María Gabriela Gonzaga
Cargo: Ejecutiva de cuenta – Telemercadeo – Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?			X	
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?			X	
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	X			
4	¿El recaudador de efectivo tiene acceso a la información contable?		X		
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	X			
6	¿Existen descuentos por las ventas en efectivo?	X			
7	¿Se realizan las ventas al por mayor mediante pago al contado?	X			
8	¿Se registra por separado las ventas realizadas al contado?	X			
9	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?			X	
10	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I
19 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas al Contado
Persona Entrevistada: Marco Antonio Salazar
Cargo: Asesor Comercial

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?		X		
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?			X	
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	X			
4	¿El recaudador de efectivo tiene acceso a la información contable?	X			
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	X			
6	¿Existen descuentos por las ventas en efectivo?	X			
7	¿Se realizan las ventas al por mayor mediante pago al contado?	X			
8	¿Se registra por separado las ventas realizadas al contado?		X		
9	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?		X		
10	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

20 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas al Contado
Persona Entrevistada: Victor Cordero
Cargo: Jefe Comercial

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	X			
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?		X		
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	X			
4	¿El recaudador de efectivo tiene acceso a la información contable?		X		
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	X			
6	¿Existen descuentos por las ventas en efectivo?	X			
7	¿Se realizan las ventas al por mayor mediante pago al contado?	X			
8	¿Se registra por separado las ventas realizadas al contado?	X			
9	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?	X			
10	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuestionario No. 4 Ventas a Crédito



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

21 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas a Crédito
Persona Entrevistada: María Gabriela Gonzaga
Cargo: Ejecutiva de cuenta – Telemercadeo – Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existen mecanismos implementados para las ventas a crédito?	X			
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	X			
3	¿Se requiere de garantías para la obtención de mercaderías a crédito?	X			
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son: 3, 6, 9, y 12 meses?		X		1 mes sin intereses y desde 2 meses con intereses.
5	¿Los cobros por las ventas realizadas se efectúan de manera mensual?	X			
6	¿Se autorizan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio del cliente?	X			
7	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X			
8	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar por cada cliente?	X			
9	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	X			
10	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?	X			

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I
22 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas a Crédito
Persona Entrevistada: Sara Castro
Cargo: Ejecutiva de cuenta – Telemarketing – Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existen mecanismos implementados para las ventas a crédito?	X			Anualmente
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	X			
3	¿Se requiere de garantías para la obtención de mercaderías a crédito?	X			
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son: 3, 6, 9, y 12 meses?		X		
5	¿Los cobros por las ventas realizadas se efectúan de manera mensual?	X			
6	¿Se autorizan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio del cliente?	X			
7	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X			
8	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar por cada cliente?	X			
9	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	X			
10	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?		X		

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

23 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas a Crédito
Persona Entrevistada: Cristian Tapia
Cargo: Bodeguero

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existen mecanismos implementados para las ventas a crédito?		X		
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	X			
3	¿Se requiere de garantías para la obtención de mercaderías a crédito?	X			
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son: 3, 6, 9, y 12 meses?		X		
5	¿Los cobros por las ventas realizadas se efectúan de manera mensual?	X			
6	¿Se autorizan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio del cliente?		X		
7	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X			
8	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar por cada cliente?	X			
9	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	X			
10	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?		X		

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

24 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas a Crédito
Persona Entrevistada: Rosario Cruz
Cargo: Auxiliar Administrativo

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existen mecanismos implementados para las ventas a crédito?	X			
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	X			
3	¿Se requiere de garantías para la obtención de mercaderías a crédito?	X			
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son: 3, 6, 9, y 12 meses?	X			
5	¿Los cobros por las ventas realizadas se efectúan de manera mensual?	X			
6	¿Se autorizan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio del cliente?	X			
7	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X			
8	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar por cada cliente?	X			
9	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	X			
10	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

25 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas a Crédito
Persona Entrevistada: María Cristina Sánchez
Cargo: Ejecutiva de cuenta – Telemercadeo – Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existen mecanismos implementados para las ventas a crédito?	X			
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	X			
3	¿Se requiere de garantías para la obtención de mercaderías a crédito?	X			
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son: 3, 6, 9, y 12 meses?	X			
5	¿Los cobros por las ventas realizadas se efectúan de manera mensual?	X			
6	¿Se autorizan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio del cliente?	X			
7	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	X			
8	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar por cada cliente?	X			
9	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	X			
10	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuestionario No. 5 Manejo de Personal



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

26 -35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Personal
Persona Entrevistada: Jenniffer Hidalgo
Cargo: Gerente Administrativa Financiera

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existen políticas disciplinarias en la empresa?	X			
2	¿Se tienen expedientes por cada empleado del almacén?	X			
3	¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar y compensar al personal del almacén?	X			
4	¿Los objetivos planteados por gerencia son de conocimiento del personal?	X			
5	¿El personal cumple con las funciones asignadas de acuerdo al puesto para el que fue nombrado?	X			
6	¿La empresa ofrece algún sistema de incentivos para el personal?	X			
7	¿Las nóminas, antes del pago del personal, son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas?	X			
8	¿Se utiliza como técnica de comunicación la plática directa ejecutivo-empleado?	X			
9	¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?	X			
10	¿Se cuenta con manuales establecidos para el desempeño de actividades del personal?	X			

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I
27 -35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Personal
Persona Entrevistada: Fausto Santander
Cargo: Gerente General

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1	¿Existen políticas disciplinarias en la empresa?	X				
2	¿Se tienen expedientes por cada empleado del almacén?	X				
3	¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar y compensar al personal del almacén?	X				
4	¿Los objetivos planteados por gerencia son de conocimiento del personal?	X				Dependiendo de los objetivos
5	¿El personal cumple con las funciones asignadas de acuerdo al puesto para el que fue nombrado?		X			
6	¿La empresa ofrece algún sistema de incentivos para el personal?	X				
7	¿Las nóminas, antes del pago del personal, son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas?	X				
8	¿Se utiliza como técnica de comunicación la plática directa ejecutivo-empleado?	X				
9	¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?	X				
10	¿Se cuenta con manuales establecidos para el desempeño de actividades del personal?	X				

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuestionario No. 6 Desempeño del Personal



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I
28 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: Verónica Bautista
Cargo: Asistente Administrativo

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?		X		
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?	X			
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?			X	
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?		X		
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?		X		
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?	X			
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

29 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: Sara Castro
Cargo: Ejecutiva de cuentas – Telemercadeo - Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?	X			
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?	X			
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?	X			
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	X			
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?	X			
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?		X		
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

30 -35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: María Cristina Sánchez
Cargo: Ejecutiva de cuentas – Telemercadeo - Ventas

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?		X		
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?	X			
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?	X			
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	X			
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?	X			
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?		X		
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?		X		

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

31 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: Cristian Tapia
Cargo: Bodeguero

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?		X		
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?		X		
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?	X			
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?		X		
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?	X			
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?		X		
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

32 -35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: Fausto Landi
Cargo: Conductor - Despachador

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?	X			
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?		X		
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?	X			
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	X			
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?	X			
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?	X			
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?		X		

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I
33 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: Gabriela Egas
Cargo: Auxiliar Administrativo

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?	X			
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?		X		
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?			X	
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?			X	
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?			X	
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?	X			
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?	X			

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

34 -35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: Rosario Cruz
Cargo: Auxiliar Administrativo

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?	X			
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?	X			
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?			X	
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	X			
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?	X			
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?		X		
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?	X			

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G.



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

C.C.I

35 - 35

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal
Persona Entrevistada: Julio Concha
Cargo: Conductor - Despachador

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?	X			
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	X			
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?		X		
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?		X		
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?	X			
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	X			
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?	X			
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?		X		
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	X			
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?		X		

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuadro No. 13 Matriz de ponderación del Conocimiento Empresarial



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

No	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	10	6
2	¿Son de su conocimiento los objetivos establecidos por la empresa?	10	7
3	¿Conoce la estructura orgánica de la empresa?	10	10
4	¿Dispone de procedimientos para realizar el trabajo?	10	9
5	¿Tiene conocimiento si se lleva a cabo un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa?	10	5
6	¿Conoce usted si la empresa lleva a cabo un análisis externo de oportunidades y amenazas?	10	1
7	¿Los planes establecidos por gerencia se comunican a todo el personal de la empresa?	10	8
8	¿La empresa cuenta con algún control preventivo para anticipar problemas empresariales?	10	0
9	¿Cuenta la empresa con un sistema de administración y control de calidad?	10	0
10	¿Conoce si existe algún sistema para el control de operaciones?	10	7
	TOTAL	100	53

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuadro No. 14 Matriz de ponderación del Conocimiento Empresarial



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

CP: Confianza ponderada
CT: Calificación total
PT: Ponderación total

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

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(Confianza)		
BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50% Alto	51%-75% Moderado	76%-95% Bajo
		(Riesgo)

$$CP = \frac{53}{100} \times 100$$

$$CP = 0.53$$

$$CP = 53\%$$

Conclusiones:

El conocimiento empresaria por parte del personal, después de la evaluación preliminar presenta un nivel de confianza moderado del 53% lo cual indica que no existen reglamentos debidamente documentados, para informar al personal acerca de los aspectos generales de la empresa, ni lleva un control con análisis externo de oportunidades y amenazas.

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G.

Cuadro No. 15 Matriz de ponderación de Control Interno (Manejo de Inventarios)



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Inventarios

No	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Se verifica la recepción contra factura?	5	5
2	¿Se codifican los productos de acuerdo a sus características?	5	4
3	¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de inventarios?	5	5
4	¿Se realizan inspecciones periódicas a los inventarios?	5	4
5	¿Se adquiere las mercaderías a un proveedor específico?	5	2
6	¿Mantienen registros contables de las mercaderías disponibles para la venta?	5	2
7	¿La asignación de espacio físico para la mercadería permite su fácil localización?	5	0
8	¿Existen políticas para la adquisición de mercaderías a los proveedores?	5	3
9	¿Se mantiene inventarios de todos los artículos que ofrece el almacén?	5	5
10	¿Existe el acceso limitado de personal a bodega donde se encuentra la mercadería?	5	5
	TOTAL	50	35

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 16 Matriz de ponderación de Control Interno (Manejo de Inventarios)



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

CP: Confianza ponderada
CT: Calificación total
PT: Ponderación total

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

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(Confianza)		
BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50%	51%-75%	76%-95%
Alto	Moderado	Bajo

(Riesgo)

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

$$CP = 0.7$$

$$CP = 70\%$$

Conclusiones:

El manejo de inventarios en la empresa Recor Suministros presenta un nivel de confianza moderado del 70% por lo cual se concluye que la falta de espacio físico para la fácil ubicación de los productos en una fuerte debilidad de la empresa.

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 17 Matriz de ponderación de control interno (Ventas al Contado)



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas al Contado

No	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Existe un registro detallado de las ventas diarias al contado?	5	2
2	¿El dinero recaudado de las ventas diarias es depositado en el banco de forma inmediata?	5	0
3	¿Se entrega factura por las ventas realizadas?	5	5
4	¿El recaudador de efectivo tiene acceso a la información contable?	5	1
5	¿Existe una tarifa oficial de precios y una política predefinida de descuentos y devoluciones?	5	5
6	¿Existen descuentos por las ventas en efectivo?	5	5
7	¿Se realizan las ventas al por mayor mediante pago al contado?	5	5
8	¿Se registra por separado las ventas realizadas al contado?	5	3
9	¿Existe una sola persona que tiene acceso al efectivo?	5	3
10	¿Existen promociones por las ventas realizadas al contado?	5	5
	TOTAL	50	34

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 18 Matriz de ponderación de control interno (Ventas al Contado)



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

CP: Confianza ponderada
CT: Calificación total
PT: Ponderación total

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

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(Confianza)		
BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50% Alto	51%-75% Moderado	76%-95% Bajo
		(Riesgo)

$$CP = \frac{34}{50} \times 100$$

$$CP = 0.68$$

$$CP = 68\%$$

Conclusiones:

El proceso de ventas al contado luego de la aplicación de cuestionarios de control interno se ha podido determinar un nivel de confianza moderado del 68%, ante lo cual se concluye que no existe debido control en el depósito inmediato de la recaudación de las ventas diarias.

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 19 Matriz de ponderación de control interno (Ventas a Crédito)



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Ventas a Crédito

No	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Existen mecanismos implementados para las ventas a crédito?	5	4
2	¿Existe soporte de información de las ventas a crédito?	5	5
3	¿Se requiere de garantías para la obtención de mercaderías a crédito?	5	5
4	¿Los plazos establecidos para la concesión de créditos a clientes son: 3, 6, 9, y 12 meses?	5	2
5	¿Los cobros por las ventas realizadas se efectúan de manera mensual?	5	5
6	¿Se autorizan las ventas por el nivel suficiente en función del riesgo crediticio del cliente?	5	4
7	¿Se comprueban los datos del cliente y se actualizan adecuadamente?	5	5
8	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar por cada cliente?	5	5
9	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por retraso de pago?	5	5
10	¿Las funciones de venta, cobro y contabilidad se encuentran suficientemente segregadas?	5	3
	TOTAL	50	43

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 20 Matriz de ponderación de control interno (Ventas a Crédito)



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

CP: Confianza ponderada
CT: Calificación total
PT: Ponderación total

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

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(Confianza)		
BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50% Alto	51%-75% Moderado	76%-95% Bajo
(Riesgo)		

$$CP = \frac{43}{50} \times 100$$

$$CP = 0.86$$

$$CP = 86\%$$

Conclusiones:

El proceso de ventas a crédito presenta un nivel de confianza alto del 86% y el nivel de riesgo bajo. Con lo cual se concluye que sus actividades se encuentran respaldadas adecuadamente con documentación, tanto de empresa como del cliente.

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 21 Matriz de ponderación de control interno (Manejo de Personal)



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Manejo de Personal

No	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Existen políticas disciplinarias en la empresa?	2	2
2	¿Se tienen expedientes por cada empleado del almacén?	2	2
3	¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar y compensar al personal del almacén?	2	2
4	¿Los objetivos planteados por gerencia son de conocimiento del personal?	2	2
5	¿El personal cumple con las funciones asignadas de acuerdo al puesto para el que fue nombrado?	2	1
6	¿La empresa ofrece algún sistema de incentivos para el personal?	2	2
7	¿Las nóminas, antes del pago del personal, son verificadas con respecto a salarios, deducciones, cálculos y sumas?	2	2
8	¿Se utiliza como técnica de comunicación la plática directa ejecutivo-empleado?	2	2
9	¿Se tienen documentados los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?	2	2
10	¿Se cuenta con manuales establecidos para el desempeño de actividades del personal?	2	2
	TOTAL	20	19

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 22 Matriz de ponderación de control interno (Manejo de Personal)



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

CP: Confianza ponderada
CT: Calificación total
PT: Ponderación total

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

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(Confianza)		
BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50% Alto	51%-75% Moderado	76%-95% Bajo
		(Riesgo)

$$CP = \frac{19}{20} \times 100$$

$$CP = 0.95$$

$$CP = 95\%$$

Conclusiones:

El proceso de manejo de personal, luego del análisis y comprobación de los resultados de los cuestionarios de control interno se ha determinado que se presenta un nivel de confianza alto del 95% y el nivel de riesgo bajo, concluyendo que se debe trabajar en el personal para que cumplan las funciones que les fueron asignadas.

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 23 Matriz de ponderación de control interno (Desempeño del Personal)



MATRIZ DE PONDERACIÓN

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Proceso: Desempeño del Personal

No	PREGUNTAS	Ponderación	Calificación
1	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelven?	8	5
2	¿Cumple eficientemente con su horario de trabajo?	8	8
3	¿Recibe incentivos y pago de horas extras por el tiempo realizado?	8	4
4	¿Se brinda capacitación constante para el mejor desempeño de sus actividades?	8	0
5	¿Ud. se encarga del transporte de las mercaderías vendidas a los clientes?	8	5
6	¿Mantiene un registro de los clientes que atiende?	8	5
7	¿Informa al cliente adecuadamente sobre los productos y marcas que ofrece el almacén?	8	6
8	¿Existen sanciones por incumplimiento de actividades?	8	3
9	¿Cuándo se entrega la mercadería al cliente se firma algún documento como constancia escrita que sustente la transacción?	8	8
10	¿Registra el ingreso y salida de su trabajo en los horarios establecidos por la empresa?	8	5
	TOTAL	80	49

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cuadro No. 24 Matriz de ponderación de control interno (Desempeño del Personal)



RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN PRELIMINAR

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión

CP: Confianza ponderada
CT: Calificación total
PT: Ponderación total

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

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

(Confianza)		
BAJA	MODERADA	ALTA
15%-50% Alto	51%-75% Moderado	76%-95% Bajo
		(Riesgo)

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

$$CP = 0.49$$

$$CP = 49\%$$

Conclusiones:

El proceso de desempeño del personal, luego de analizar los cuestionarios de control interno se concluye que presenta un nivel de confianza baja del 49% debido a que no existen políticas de capacitación e incentivos laborales para el personal de la empresa, y al existir sanciones por incumplimiento de actividades el personal se encuentra desmotivado.

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cédula Narrativa No. 1 Conocimiento Preliminar



C.C.I

8 - 8

CÉDULA NARRATIVA

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Objetivo: Obtener conocimiento acerca del manejo general de la empresa

La aplicación del cuestionario de control interno realizada a la empresa, se efectuó a través de una encuesta al personal que labora en la empresa; los resultados establecidos que la calificación porcentual sea del 57% representado un grado de confianza moderado.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Falta de documentación impartida al personal acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- b. Falta de reglamentos y políticas internas para las actividades de la empresa.

- a. Elaboración y distribución de documentos que generen información al personal.
- b. Establecimiento de manual de funciones y procedimientos para el desarrollo de las actividades.

- a. Información incompatible por parte del personal de los aspectos generales de la empresa.
- b. Delegación de funciones inadecuadas por no contar con reglamentación interna.

- a. Escases de conocimiento para el personal de los aspectos generales de la empresa.
- b. Inadecuado desempeño laboral del personal.

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G



CÉDULA NARRATIVA

RECOMENDACIÓN:

- a. Hacer de conocimiento general hacia el personal de documentación respectiva de los aspectos generales de la empresa para la correcta coordinación de actividades para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del almacén.
- b. Mejorar el un manual de funciones y procedimientos existente para el correcto desempeño laboral de la empresa.

Mgs. Edgar Sempértgui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Karina García G.
AUDITORA
AUDITORES KG

Cédula Narrativa No. 2 Manejo de Inventarios



C.C.I

5 - 5

CÉDULA NARRATIVA

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Objetivo: Realizar pruebas de cumplimiento al Manejo de Inventarios

El cuestionario de control interno aplicado a la empresa, se lo realizó mediante una encuesta al personal responsable del manejo de inventarios; los resultados establecieron que la calificación porcentual sea del 70% representando un grado de confianza moderado.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Espacio físico inadecuado para la localización de los inventarios
- b. Falta de codificación de los productos que ofrece la empresa.

- a. Clasificación de productos por características determinadas.
- b. Programa de codificación de los inventarios de la empresa.

- a. Pérdida de tiempo por parte del personal para ubicar correctamente los productos.
- b. Inadecuada clasificación de los productos por no contar con códigos de diferenciación.

- a. Inconformidad del cliente al esperar la entrega del pedido de un determinado producto.
- b. Desempeño inadecuado del personal responsable del manejo de inventarios.

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G



CÉDULA NARRATIVA

RECOMENDACIÓN:

Implementar un sistema de codificación adecuado que permita la rápida y fácil localización de los mismos, mediante una clasificación definida por marcas, usos o características de los suministros.

Mgs. Edgar Sempértegui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Karina García G.
AUDITORA
AUDITORES KG

Cédula Narrativa No. 3 Ventas al Contado



C.C.I

5 - 5

CÉDULA NARRATIVA

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Objetivo: Realizar pruebas de cumplimiento a Ventas al Contado

El cuestionario de control interno aplicado a la empresa, se lo realizó mediante una encuesta al personal responsable del manejo de las ventas al contado; los resultados establecieron que la calificación porcentual sea del 68% representando un grado de confianza moderado.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Falta delimitación en el acceso al efectivo por ventas.
- b. Manejo inadecuado del registro de ventas.

- a. Aplicación y cumplimiento del control interno en el manejo de ventas.
- b. Realizar registros contables de ventas realizadas al contado.

- a. Falta de políticas sobre el manejo de efectivo por las ventas al contado.
- b. Información contable errónea.

- a. Acceso inadecuado del personal al efectivo recibido por las ventas.
- b. Posibles errores en registros contables.

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G



CÉDULA NARRATIVA

RECOMENDACIÓN:

Delimitar el acceso al efectivo a una sola persona que se encargue de la recaudación por ventas al contado.

Mgs. Edgar Sempértgui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Karina García G.
AUDITORA
AUDITORES KG

Cédula Narrativa No. 4 Ventas a Crédito



C.C.I

5 - 5

CÉDULA NARRATIVA

Nombre: Recor Suministros
Periodo: "Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010"
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Objetivo: Realizar pruebas de cumplimiento a Ventas a Crédito.

El cuestionario de control interno aplicado a la empresa, se lo realizó mediante una encuesta al personal responsable del manejo de las ventas a crédito; los resultados establecieron que la calificación porcentual sea del 86% representando un grado de confianza alto.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Inadecuada segregación de funciones.
- b. Implementación del manual de funciones.
- c. Falta de documentación.
- d. Incumplimiento de actividades asignadas en el proceso de ventas a crédito

RECOMENDACIÓN:

Implementar manuales de funciones asignando de manera adecuada responsabilidades específicas al personal, con la finalidad de tener congruencia en las actividades operativas de la empresa

Mgs. Edgar Sempértegui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Karina García G.
AUDITORA
AUDITORES KG

Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

Cédula Narrativa No. 5 Manejo del Personal



C.C.I

2 - 2

CÉDULA NARRATIVA

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Objetivo: Realizar pruebas de cumplimiento al Manejo del personal

El cuestionario de control interno aplicado a la empresa, se lo realizó mediante una encuesta al personal responsable del manejo del manejo de personal; los resultados establecieron que la calificación porcentual sea del 95% representando un grado de confianza alto.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Falta de manuales de unciones y procedimientos.
- b. Ausencia de procesos documentados de reclutamiento y selección de personal.

- a. Implementación y aplicación de manuales establecidos por la empresa.
- b. Requisitos documentados para el reclutamiento del personal.

- a. Delimitación de funciones incorrecta del personal que cumple varias actividades que no le corresponden al puesto para el que fue contratado.
- b. Falta de evidencia para la aplicación de procedimientos de selección.

- a. Desempeño inadecuado de las funciones del personal.
- b. Existencia de información incompleta de personal seleccionado para un puesto determinado.

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G



CÉDULA NARRATIVA

RECOMENDACIÓN:

- a. Implementar un manual de funciones y procedimientos para que sea aplicado por todo el personal de la empresa para guiar su gestión laboral.
- b. Establecer documentadamente las necesidades del puesto para el reclutamiento y selección del mismo.

Mgs. Edgar Sempértegui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Karina García G.
AUDITORA
AUDITORES KG

Cédula Narrativa No. 6 Desempeño del Personal



C.C.I

8 - 8

CÉDULA NARRATIVA

Nombre: Recor Suministros
Periodo: “Del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010”
Tipo de trabajo: Auditoría de Gestión
Objetivo: Realizar pruebas de cumplimiento al Desempeño del personal

El cuestionario de control interno aplicado a la empresa, se lo realizó mediante una encuesta al personal que labora en la empresa; los resultados establecieron que la calificación porcentual sea del 65% representando un grado de confianza moderado.

Los resultados se sintetizan en:

- a. Escasos medios de control en el registro de entrada y salida de personal en los horarios establecidos por la empresa.
- b. Falta de incentivos y capacitación constante al personal.

- a. Aplicación de registro de control de los horarios de trabajo.
- b. Preparación de plan de acción para la formación y capacitación del personal.

- a. Falta de políticas y supervisión en el registro de asistencia y horas extras de los empleados.
- b. Falta de actualización laboral que intensifique positivamente el desarrollo laboral del personal.

- a. Inconformidad del pago de horas extras por inexactitud de control en las asistencias del personal.
- b. Desempeño laboral regular por el personal de la empresa..

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G



CÉDULA NARRATIVA

RECOMENDACIÓN:

- a. Optimizar el registro de control de asistencias de horarios establecidos por el personal de la empresa y documentación necesaria para el pago de horas extras.
- b. Ejecutar programas de incentivos y capacitación constante para el personal de la empresa.

Mgs. Edgar Sempértegui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Karina García G.
AUDITORA
AUDITORES KG



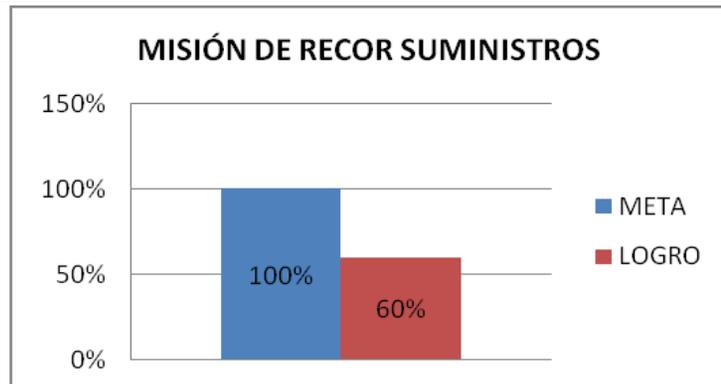
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

OBJETIVO: Incrementar el nivel de conocimiento empresarial por parte del personal sobre los aspectos generales de la empresa.
(Ver Fichas 1 y 2)

Ficha No. 1 Porcentaje de empleados que conocen la Misión

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Porcentaje de empleados que conocen la misión de la empresa en el año 2010	Dirección Control Fidelidad	$= \frac{\text{Empleados que conocen la misión}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $= \left(\frac{6}{10}\right) \times 100$ $= 0,60 \times 100$ $= 60\%$	Porcentaje	100%	Anual	Personal de la empresa	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 60% Brecha = 40% Desfavorable



Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

En cuanto al conocimiento de la misión de la Empresa Recor Suministros se estableció una meta del 100% la cual se cumplió; teniendo como resultado el 60% en conocimiento del personal presentando una brecha desfavorable del 40%

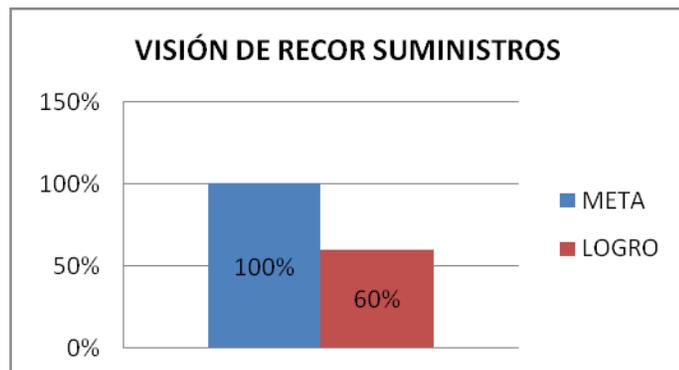


APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

Ficha No. 2 Porcentaje de empleados que conocen la Visión

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Porcentaje de empleados que conocen la visión de la empresa en el año 2010	Nivel de compromiso Expansión	$= \frac{\text{Empleados que conocen la visión}}{\text{Total de empleados}} \times 100$ $= \left(\frac{6}{10}\right) \times 100$ $= 0,60 \times 100$ $= 60\%$	Porcentaje	100%	Anual	Personal de la empresa	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 60% Brecha = 40% Desfavorable



INTERPRETACIÓN:

La empresa Recor Suministros, estableció una meta del 100% en cuanto al conocimiento de la visión empresarial por parte del personal, la cual no se cumplió; teniendo como resultado el 60% de conocimiento, y presentando una brecha desfavorable del 40%.

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G



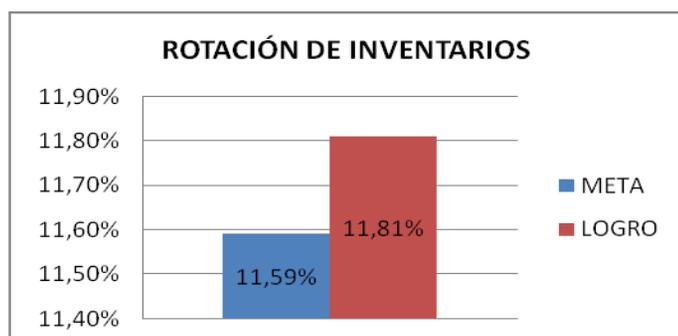
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

OBJETIVO: Lograr la eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el año 2010. (Ver Fichas 3 y 4)

Ficha No. 3 Rotación de Inventarios

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Número de veces en que se vende el inventario en el año 2010	Eficiencia en el proceso de ventas.	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventario}}$ $= \frac{(1.084.380,73)}{91.826,90}$ $= 11,81$	Dólares Invertidos	15% (11,59)	Anual	Estados Financieros 2009 - 2010	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 101,90% Brecha = 1,90% Favorable



Fuente: Recor Suministros
Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con el inventario 91.826,90, existen un total de ventas de 1.084.380,73 y el margen de ganancia por cada dólar invertido es de 11,81; la empresa trabaja con una tasa de crecimiento del 15%, de manera que el inventario en relación al año 2009 es de 11,59 por dólar invertido dando como resultado una brecha favorable del 44%, lo cual indica que se cumplió el objetivo establecido.

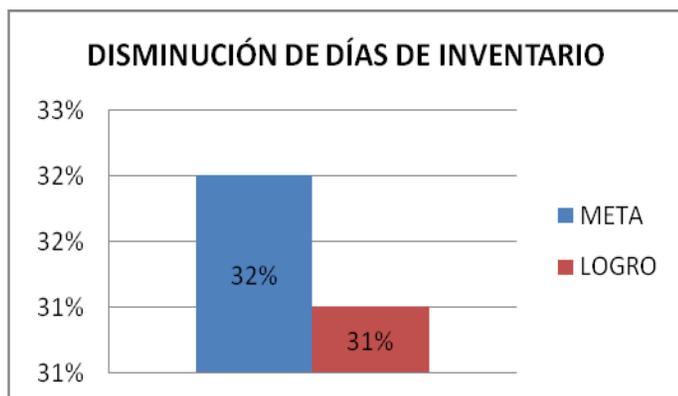


APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

Ficha No. 4 Días de inventario detenido en la empresa

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Número de días en que el inventario permanece detenido hasta la venta durante el año 2010	Eficiencia en el proceso de ventas.	$\frac{365}{\text{Rotación de Inventarios}}$ $= \left(\frac{365}{11,81} \right)$ $= 31 \text{ días}$	Número de días	80% (32 días)	Anual	Estados Financieros 2009 - 2010	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 96,88% Brecha = 3,13% Favorable



Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

La empresa Recor Suministros presenta una disminución de 31 días en que el inventario permanece detenido en relación a los 32 días que se presentan en el año 2009, dando como resultado una brecha de del 3,13% favorable debido a que se ha cumplido con el objetivo establecido.



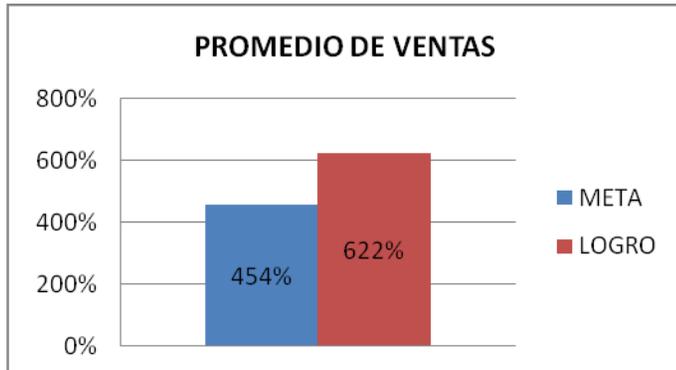
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

OBJETIVO: Incrementar la rentabilidad en ventas al contado y a crédito durante el año 2010. (Ver Fichas 5 y 8)

Ficha No. 5 Rotación de Inventarios

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Promedio de ventas incrementadas por el cliente en el año 2010	Políticas de crédito. Situación Económica.	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número de clientes}}$ $= \left(\frac{1.140.628,38}{1.832} \right)$ $= 622$	Promedio de ventas por clientes	75% (454)	Anual	Estados Financieros 2009 – 2010 Lista de clientes	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 137% Brecha = 37% Favorable



Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

Del total de las ventas 1.140.628.38 en relación al número de clientes 1.832, existe un ingreso por cada cliente de 622 en relación al año 2009 de 454; estableciendo un incremento del 75% anual, presentado una brecha favorable del 37% dando por cumplida la meta establecida.

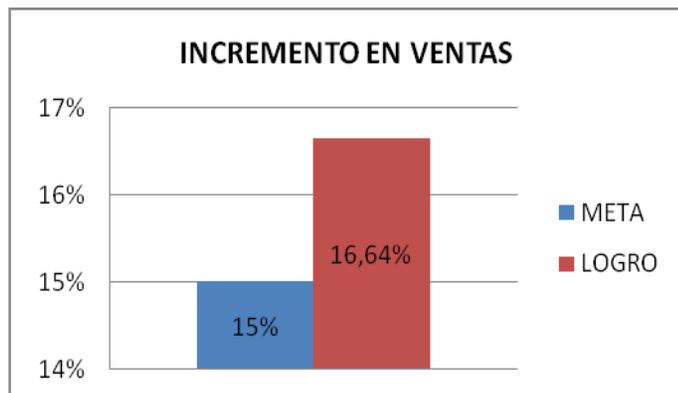


APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

Ficha No. 6 Incremento en Ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Porcentaje de ventas incrementadas en el año 2010.	Políticas de Ventas. Situación Económica. Demanda. Nuevos Clientes	$\frac{\text{Ventas originadas en el año 2010}}{\text{Ventas originadas en el año 2009}} * 100$ $= \left(\frac{1.140.628.38}{977.924.90} \right) * 100$ $= 116,64\%$ $= 16,64\%$	Porcentaje	15%	Anual	Estados Financieros 2009 – 2010	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 110,93% Brecha = 10,93% Favorable



Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

Las ventas presentan un crecimiento más atractivo para el año 2010 del 16,64%, se estableció una meta del 15% de incremento en relación al año anterior, obteniendo como consecuencia una brecha favorable del 10,93%, producto de la implantación de controles tanto contables como administrativos, el buen uso de los recursos que posee la empresa, análisis realizados a través de las razones de rotación de inventarios.

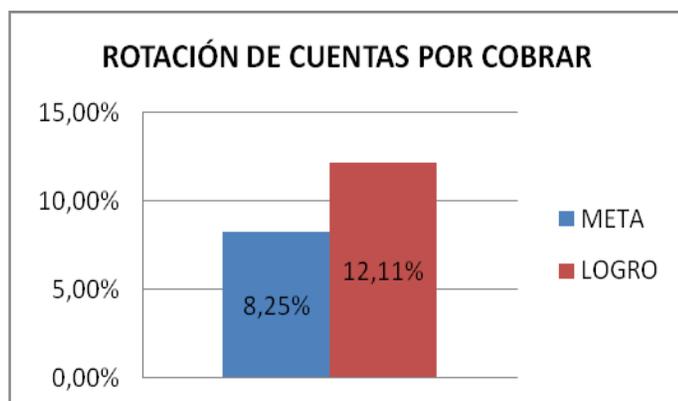


APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

Ficha No. 7 Rotación de Cuentas por Cobrar

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Número de veces de rotación de cuentas por cobrar durante el año 2010.	Políticas de Crédito. Situación Económica.	$\frac{\text{Ventas neta}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ $= \left(\frac{1.084.380,73}{89.509,76} \right)$ $= 12,11$	Número de veces de recuperación de cartera	75% (8,25)	Anual	Estados Financieros 2009 – 2010	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 146,79% Brecha = 46,79% Favorable



Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación, indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa. Recor Suministros cobró sus ventas pendientes de pago en 12,11 veces durante el año 2010 en relación al año anterior que fue de 8,25 veces alcanzando una brecha favorable del 46,79%, cumplimiento así con la meta establecida del 75%.

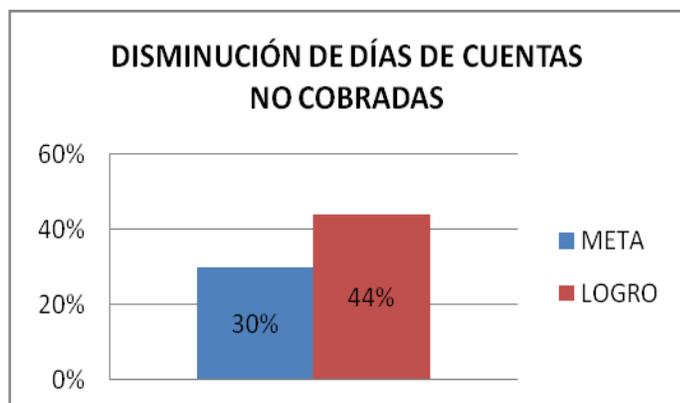


APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

Ficha No. 8 Días en ventas de cuentas no cobradas

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Promedio en días de cuentas no cobradas durante el año 2010	Políticas de Crédito. Eficiencia en ventas.	$\frac{365}{\text{Rotación de cuentas}}$ $= \left(\frac{365}{12,11} \right)$ $= 30 \text{ días}$	Número de días	75% (44 días)	Anual	Estados Financieros 2009 – 2010	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 68,18% Brecha = 31,82% Favorable



Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

La empresa Recor Suministros recupera su cartera cada 30 días en el año 2010, en relación al 2009 que fue de 44 días, debido a que los clientes han cumplido los pagos de acuerdo a las fechas establecidas, basadas en las políticas de cobro; obteniendo como resultado una brecha favorable del 31,82%, cumpliendo así con el objetivo deseado.

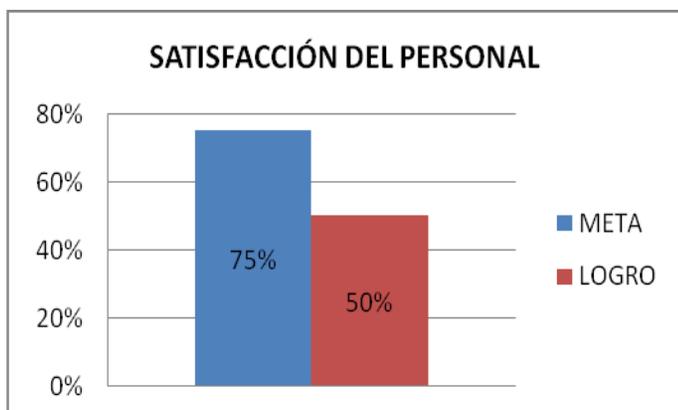


APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

Ficha No. 9 Satisfacción del Personal

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Porcentaje de personal satisfecho por incentivos en el año 2010.	Eficiencia en el manejo del personal.	$\frac{\text{Empleados que reciben incentivos}}{\text{Total de Empleados}} * 100$ $= \left(\frac{4}{8}\right) * 100$ $= 50\%$	Porcentaje	75%	Anual	Cuestionario de Control Interno	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 66,67% Brecha = 33,33% Desfavorable



Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los resultados obtenidos se presenta un 50% de personal que se encuentra satisfecho con los incentivos otorgados por la empresa, debido a que son concedidos de manera temporal, mostrando una brecha desfavorable del 33,33% la cual indica que el objetivo establecido no fue cumplido.

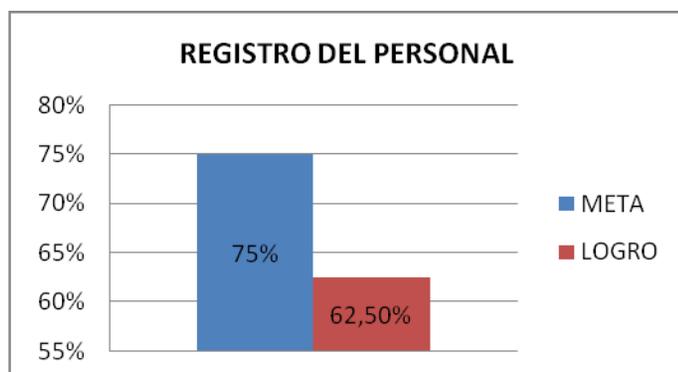


APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

RECOR SUMINISTROS

Ficha No. 10 Registro del Personal

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	ANÁLISIS
Porcentaje de registro de entrada y salida de personal en el año 2010.	Eficiencia en el manejo del personal.	$\frac{\text{Empleados que se registran}}{\text{Total de Empleados}} * 100$ $= \left(\frac{5}{8}\right) * 100$ $= 62,50\%$	Porcentaje	75%	Anual	Cuestionario de Control Interno	Índice=(Indicadores/Estándar)*100 = 83.33% Brecha = 16,67% Desfavorable



INTERPRETACIÓN:

En cuanto al registro del personal se presenta un 62,50% en relación al objetivo establecido del 75%, lo cual indica que no se cumplió debido a que al culminar las actividades en la segunda jornada de trabajo el registro no se efectúa ya que el personal se encuentra fuera de la empresa, por esta razón se presenta una brecha desfavorable del 16,67%.

Fuente: Recor Suministros

Elaborado por: Karina García G

3.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



CARTA DE PRESENTACIÓN

Quito, 06 de Junio de 2011

Sr.
Fausto Santander
GERENTE GENERAL
RECOR SUMINISTROS
Ciudad.-

De nuestras consideraciones:

Por medio del presente le informo que hemos efectuado la Auditoría de Gestión de la Empresa Recor Suministros por el periodo comprendido en el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, en cumplimiento a la **ORDEN DE TRABAJO N° 001-2011-KG**, de fecha 09 de Mayo del año en curso; la auditoría se ejecutó en observancia a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas Técnicas de Control Interno, por lo que nos ha permitido efectuar una auditoría profesional y sistemática, basada en la información proporcionada por la empresa y los procedimientos establecidos en la auditoría.

Por la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados en las conclusiones y recomendaciones en el presente informe.

Atentamente,

Mgs. Edgar Sempértegui
JEFE DE AUDITORÍA
AUDITORES KG

Karina García G.
AUDITORA
AUDITORES KG

NOTA: Se pone a consideración de la empresa las recomendaciones emitidas en el informe para su aplicación.



AUDITORES KG

NOMBRE: RECOR SUMINISTROS

DIRECCIÓN: AV. 10 DE AGOSTO N33-42
ENTRE RUMIPAMBA Y LAS
GUAYANAS.

PERIODO: “01 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 2010”

INFORME DE:

**“AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA
RECOR SUMINISTROS DE LA CIUDAD DE
QUITO, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1
DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE
2010”**

AUDITOR: KARINA GARCÍA G.

AUDITOR JEFE: MGS. EDGAR SEMPÉRTEGUI

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA:

ANTECEDENTES

El presente trabajo de “AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA RECOR SUMINISTROS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010”, se realizó con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro de la empresa. De acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y Normas Técnicas de Control Interno.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

Con Orden de Trabajo N° 001-2011-KG de fecha 09 de Mayo de 2010 se da inicio a la “AUDITORIA DE GESTIÓN A LA EMPRESA RECOR SUMINISTROS DE LA CIUDAD DE QUITO, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1 DE ENERO DE 2010 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010” con la finalidad de evaluar los procesos administrativos de las actividades desarrolladas dentro de la empresa, por disposición del Sr. Gerente se procede a la auditoría.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

1. Evaluar la eficiencia, y eficiencia en el manejo de los recursos humanos y materiales.
2. Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la empresa.
3. Examinar información sobre procesos operativos para detectar irregularidades y proponer medidas correctivas.
4. Formular recomendaciones dirigidas a mejorar las actividades de control interno y promover su eficiencia operativa.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión de la empresa RECOR SUMINISTROS cubrirá el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

BASE LEGAL DE LA EMPRESA

- Servicio de Rentas Internas
- Inspectoría de Trabajo
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- Cámara de Comercio
- Cuerpo de Bomberos
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
- Misión , Visión y Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad con el propósito de obtener una ventaja sobre nuestra competencia, movidos únicamente por el deseo ferviente de ser líderes en el mercado.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Incrementar el nivel de conocimiento empresarial, por parte del personal sobre los aspectos generales del almacén.
- Lograr eficiencia en el manejo de inventarios disponibles en el 2010.
- Incrementar el 15% de la rentabilidad de ventas al contado y a crédito en el año 2010
- Incrementar la capacidad y bienestar del personal, mediante la aplicación y cumplimiento de políticas establecidas por la empresa

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA

- | | |
|---------------------------------------|---|
| • Fausto Ramiro Santander Castellanos | Gerente General |
| • Jenniffer Soledad Hidalgo Yerovi | Gerente Administrativa Financiera |
| • Franklin Efrían Freire Salvador | Contador General |
| • Gabriela Marcela Egas Guerrero | Auxiliar Administrativo |
| • López Carrera Ligia Agripina | Jefe de Personal |
| • Patricia Janeth Casa Tasinchana | Jefe de Compras |
| • Rosario Anabel Cruz Collaguazo | Auxiliar Administrativo |
| • Veronica Janeth Bautista Bautista | Asistente Administrativo |
| • Marco Antonio Salazar Salazar | Asesor Comercial |
| • María Cristina Sánchez Sánchez | Ejecutiva de Cuenta, Telemercadeo, Ventas |
| • María Gabriela Gonzaga Velis | Ejecutiva de Cuenta, Telemercadeo, Ventas |
| • Sara Esther Castro Jaramillo | Ejecutiva de Cuenta, Telemercadeo, Ventas |
| • Victor Humberto Cordero Cadena | Jefe Comercial |

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| • Cenen Ruperto Cevallos Pila | Jefe de Bodega 1 |
| • Cristian Hernán Tapia Taco | Bodeguero 1 |
| • Edwin Alfredo Jiménez Yáñez | Bodeguero 2 |
| • Fausto Edison Landi Samaniego | Conductor Despachador 2 |
| • Jorge Javier Viteri Vaca | Auxiliar General de Servicios |
| • Julio Ricardo Concha Quishpe | Conductor Despachador 1 |
| • Oswaldo Yamil Rosillo García | Auxiliar General de Servicios |
| • Santiago Efraín Analuisa Ortiz | Jefe de Bodega 2 |

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

HALLAZGO NO. 1

El Cuestionario de Control Interno sobre el conocimiento empresarial aplicado a Recor Suministros sujeto a la auditoría, se lo realizó a través de una encuesta a todo el personal que labora en la empresa, donde se pudo constatar que falta documentación impartida al personal acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa, así como también inexistencia de reglamentos y políticas internas para las actividades, considerándose como aspectos importantes que deberán corregirse para mejorar el funcionamiento de la misma.

CONCLUSIONES

Debido a la falta de información generada por parte de gerencia al personal de la empresa Recor Suministros da como resultado la falta de conocimiento de los aspectos generales de la misma, provocando inexactitud de información brindada por el personal hacia los clientes.

RECOMENDACIONES

- Implementar y hacer conocer al personal la documentación respectiva de los aspectos generales de la empresa para la correcta coordinación de actividades generando el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la misma.
- Implementar un manual de funciones y procedimientos para el correcto desempeño laboral de la misma.

HALLAZGO No. 2

Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno en el manejo de inventarios, se constata que el almacén no cuenta con el espacio físico adecuado para la localización de los

productos, además la falta de codificación de los mismos que ofrece, no permite su fácil ubicación; provocando la insatisfacción de los clientes por el tiempo de espera.

CONCLUSIONES

En función del cumplimiento de metas de ventas a los clientes y a pesar de que cada función se encuentra establecida, existen falencias en la organización del inventario, hace falta un control minucioso del stock de mercadería de rotación continua y coordinar la adquisición de magnitud al giro de las ventas, estas actividades se encuentran directamente relacionadas por lo que se debe poner atención y considerar el desgaste y presión que se ejerce tanto en el personal involucrado como en los proveedores, el correcto manejo de esta gestión elevará los índices de los indicadores de productividad en cuanto al rendimiento y crecimiento en ventas.

RECOMENDACIONES

Implementar un sistema de codificación adecuado que permita la rápida y fácil localización de los mismos, mediante una clasificación definida por marcas, usos o características.

HALLAZGO No. 3

El Cuestionario de Control Interno sobre ventas al contado y a crédito aplicado al personal responsable, demuestra que no existe una adecuada segregación de funciones en el manejo de estos procesos.

CONCLUSIONES

Las ventas incrementadas producto de cambios que obedecen al volumen y a la incorporación de nuevos clientes en la empresa les lleva a la necesidad de delimitar funciones de manera urgente, ya que pueden provocar inexactitud en el registro de ventas y errores intencionales por parte del personal por la incompatibilidad de información obtenida.

RECOMENDACIONES

- Implementar Manuales de Funciones asignando de manera adecuada responsabilidades específicas al personal, con la finalidad de tener congruencia en las actividades operativas de la empresa.

- Depurar la cartera de clientes, establecer cupos y parámetros de crédito y en su función porcentajes de comisiones más reales.

HALLAZGO No. 4

De acuerdo al Cuestionario de Control Interno para el manejo de personal, se verificó que no existen manuales de funciones y procedimientos para el cumplimiento de actividades por parte de los empleados; así como también la ausencia de procesos documentados de reclutamiento y selección.

CONCLUSIONES

La falta de documentación necesaria para el reclutamiento y selección del personal impide que existan requisitos legales que sustenten la contratación del mismo; además se presenta un inadecuado cumplimiento de actividades por inexistencia de políticas establecidas.

RECOMENDACIONES

- Implementar Manual de Funciones y procedimientos para que sea aplicado por todo el personal de la empresa para guiar su gestión laboral.
- Establecer documentalmente las necesidades del puesto para el reclutamiento y selección del personal.

HALLAZGO No. 5

Para las pruebas adicionales en base al cuestionario de control interno para el desempeño de las personas se obtuvo documentación donde se verifica que la falta de control en el registro de ingreso y salida del personal.

CONCLUSIONES

- Debido a la falta de control en el registro de salida de personal en la segunda jornada de trabajo se concluye que no se cumple adecuadamente con los horarios pagados a los empleados por horas extras debido a que no existe información que sustente esta actividad.

- El personal no se encuentra satisfecho con la capacitación e incentivos otorgados por gerencia debido a que son temporales.
- Al no existir la capacitación del personal implica la mala atención y pérdida de clientes.

RECOMENDACIONES

- Optimizar el registro de control de asistencias de horarios establecidos por la empresa y documentación necesaria para el pago de las horas extras.
- Ejecutar programas de incentivos para el empresa.
- Implantar un cronograma de capacitación al personal de acuerdo a la actividad de la empresa y necesidades del personal.

CONCLUSIONES

1. RECOR SUMINISTROS, siendo su actividad principal la comercialización de suministros de oficina, formas continuas, artículos de bazar y papelería, accesorios de computación y artículos de limpieza; surge de la separación de una sociedad C.S.O (Comercializadora Santander Ozorio) empresa ubicada en centro de la ciudad de Quito, la idea inicial de la empresa es abarcar la distribución de sus productos en el mismo sector, lo que ha contribuido al desarrollo y crecimiento en el mercado, gracias al trabajo arduo de su propietario que con su conocimiento y habilidades logró potenciar de manera objetiva sus operaciones, sin embargo las normas internas no han sido establecidas y aplicadas de manera adecuada por el personal; además la inexistencia de una adecuada organización de actividades y carencia de una correcta delimitación de funciones ha debilitado la estructura interna de la empresa.
2. Se encontraron ciertos objetivos que no pudieron alcanzar la meta deseada como el incremento en el nivel de conocimiento empresarial por parte del personal; e incremento en la capacitación y bienestar del personal, debido a la inexistencia de políticas documentadas y programas de capacitación; lo cual influye negativamente en las actividades realizadas en la empresa.
3. Se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, establecimiento de objetivos, con la finalidad de establecer los parámetros a seguir para el cumplimiento de las metas propuestas, considerando esta información como base para el diseño y aplicación de indicadores que permitieron determinar el grado de confiabilidad sobre el manejo de recursos de los cuales dispone la empresa.
4. La auditoría de gestión aplicada a la empresa se enfocó a los procesos de manejo de inventarios, ventas al contado y a crédito, manejo del personal y desempeño del personal, en los cuales se encontraron algunas deficiencias las cuales se describen a continuación:

- En el proceso de manejo de inventarios se determinó que el espacio físico es inadecuado para la localización de la mercadería, así como también la falta de codificación en los productos ocasiona pérdida de tiempo para el personal el momento de despachar la mercadería.
 - En el proceso de ventas al contado y a crédito, se presenta una inadecuada delimitación de funciones debido a que el personal cumple con actividades que no corresponden al puesto para el que fue contratado.
 - La ausencia de procesos documentados y de reclutamiento y selección de personal, la carencia de medios de control en el registro de asistencia diaria y la falta de incentivos y programas de capacitación al personal son los puntos relevantes en los procesos de manejo y desempeño de personal.
5. Luego de cumplir con las diferentes fases de la Auditoría de Gestión, como es el conocimiento preliminar para luego proceder a la planificación y dar lugar a la ejecución de la auditoría, así como el encuentro de hallazgos significativos y evidencias de los mismos que nos permiten evaluar los indicadores en lo que presenta en la actividad para lo que fue creada la empresa y dar una buena comunicación de resultados para orientar las actuaciones de los Gerentes, de esta manera justificar la correcta gestión de los recursos de la Empresa.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema de control interno adecuado mediante el establecimiento de funciones y procedimientos administrativos, con la finalidad de controlar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa para disminuir el riesgo que puede afectar a la consecución de objetivos y además delimitar adecuadamente las actividades a realizar por el personal de la empresa.
2. Realizar reuniones periódicas con el personal de la empresa con la finalidad de dar a conocer cuál es la misión, visión y objetivos empresariales; ampliando así el conocimiento de los aspectos generales de la empresa, además, se considera importante efectuar programas de capacitación continuos para que cada una de las personas que trabajan en le empresa se especialicen y rindan de mejor manera en su desempeño laboral.

La empresa y sus directivos, tienen que aprender a manejar mejor sus recursos y tomar en cuenta todas las variables tanto internas como externas que pueden afectar el éxito del negocio, esto implica aprovechar los recursos con calidad, eficiencia, eficacia, con una visión de calidad de vida para sus trabajadores, la satisfacción de las necesidades del mercado y el bienestar social comunitario.

3. Se recomienda la implementación y aplicación de los indicadores propuestos en el presente trabajo debido a que permitirá medir la gestión de la administración de la empresa Recor Suministros, lo cual contribuirá a tomar decisiones oportunas sobre el manejo de recursos incrementando así su rentabilidad.
4. Para mejorar los procesos en el manejo de inventarios, se recomienda implantar un sistema de codificación adecuado que permita la rápida y fácil localización de los productos mediante una clasificación definida por marcas, usos y características de productos; además en el desempeño del personal se considera relevante aumentar los controles de registro de horarios de trabajo establecidos, desde el inicio hasta la terminación de la jornada laboral, facilitando así la información requerida para el cálculo de pago por horas adicionales de trabajo; además es importante recalcar la creación de programas de incentivos que incrementen el bienestar laboral del personal.
5. Evaluar constantemente su sistema de control interno, la misma que sirve para optimiza las funciones y lograr los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado. Quito - Ecuador, Abril 2002.
- Auditoría de Gestión, Milton K. Maldonado E. Quito Ecuador, 3ra Edición, 2006.
- Auditoría, Guía Didáctica Modalidad Abierta, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja-Ecuador edición 2007.
- Pany, W. (2007): Principios de Auditoría, México, McGraw-Hill interamericana, décimo cuarta edición.
- Leiva, F.(2007): nociones del Método de Investigación, Quito, Grupo Leer.
- Guía de Contabilidad Intermedia, UTPL, Quito-Ecuador, Edición 2004

INTERNET

- www.contraloria.gob.ec
- www.google.com