



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
MODALIDAD PRESENCIAL

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA
EMPRESA LOJANET CÍA. LTDA.
PERIODO ENERO - DICIEMBRE 2008”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORES:

Rosa Macrina Maza Jumbo
José Alberto Silva Loján

DIRECTORA:

Mgs. Catherine Mata

Loja - Ecuador
2009 - 2010

Mgs. Catherine Mata.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por los estudiantes: Rosa Macrina Maza Jumbo y José Alberto Silva Loján, han sido orientados y revisados durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, agosto de 2009

.....

Mgs. Catherine Mata.

DIRECTORA

CESIÓN DE DERECHOS

Rosa Macrina Maza Jumbo y José Alberto Silva Loján, declaramos ser autores del presente trabajo y eximos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Rosa Macrina Maza Jumbo

Autor

José Alberto Silva Logán

Autor

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de tesis, son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Rosa Macrina Maza Jumbo

José Alberto Silva Loján

DEDICATORIA

El esfuerzo de esta investigación la dedico:

A MIS PADRES que con su constante apoyo, sacrificio y comprensión permitieron la culminación de la anhelada meta.

A MIS HERMANOS que me supieron comprender en todo momento y especialmente en esta ardua tarea de realización del trabajo investigativo.

A MIS AMIGOS que me incentivaron al iniciar y llevar a feliz término la elaboración del presente trabajo.

Rosa Maza

Este trabajo se lo dedico primordialmente a Dios por regalarme la vida, a mis padres, que con su apoyo incondicional permitieron la culminación de este proyecto, a mis hermanos que me incentivaron para la elaboración del presente trabajo.

José Silva.

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi gratitud, a la Magister Catherine Mata, Directora de Tesis, por la dirección del presente trabajo de investigación.

A la empresa Lojanet Cía. Ltda., por su invaluable colaboración en la realización de la presente, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja y su planta de Docente quienes aportaron de una u otra forma a nuestra formación profesional.

Rosa Maza

José Silva

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Portada	
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
RESUMEN EJECUTIVO	ix
CAPITULO I	
1.1. Antecedentes	2
1.2. Organigrama Funcional	4
1.3. Actividades	9
1.4. Análisis FODA	11
1.5. Disposiciones legales que regulan la Entidad	12
CAPITULO II	
2. Marco conceptual	
2.1. Auditoría de gestión	15
2.1.1. Herramientas de la auditoría de gestión	17
2.1.2. Control interno	18
2.1.3. Componentes	20
2.1.4. Métodos de evaluación	29
2.1.5. Riesgos de la auditoría de gestión	32
2.1.6. Muestreo en la auditoría de gestión	33
2.1.7. Evidencias suficientes y competentes	36
2.2. Metodología de ejecución de auditorías de gestión	
2.2.1. Fase I	

2.2.1.1.	Conocimiento preliminar	41
2.2.1.2.	Planificación	44
2.2.2.	Fase II	
2.2.2.1.	Ejecución	47
2.2.3.	Fase III	
2.2.3.1.	Comunicación de resultados	51
2.2.3.2.	Seguimiento	53
2.3.	Indicadores de Gestión	
2.3.1.	Definiciones	56
2.3.2.	Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Calidad	
2.3.2.1.	Eficiencia	58
2.3.2.2.	Eficacia	60
2.3.2.3.	Calidad	61

CAPITULO III

3.	Proceso de auditoría	64
3.1.	Nomenclaturas	65
3.2.	FASE I: Visita previa y planificación	
3.2.1.	Visita previa	69
3.2.2.	Plan Específico	73
3.2.3.	Diseño de evaluación específica de control interno.	75
3.3.	FASE II: Ejecución.	
3.3.1.	Evaluación específica de control interno.	86
3.3.2.	Relación de objetivos con los departamentos.	101
3.3.3.	Aplicación de indicadores de gestión.	102
3.3.4.	Pruebas de cumplimiento.	106
3.4.	FASE III: Comunicación de resultados	116

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
---------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	126
---------------------	-----

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

Hemos creído conveniente realizar esta investigación con el afán de proporcionar información, la misma que servirá de base para futuras generaciones sociales, económicas, políticas.

A través del presente estudio se ha podido conocer el desarrollo de la Auditoría de gestión en una empresa comercial de la localidad, este trabajo se encuentra distribuido por capítulos.

En el primer capítulo se conoce en forma concreta los antecedentes de la empresa a ejecutar la auditoría como es LOJANET CIA. LTDA., aquí se trata de que dicha empresa está normalizada por la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas y otros organismos reguladores que le afectaría según las nuevas leyes de régimen financiero.

Como se encuentra constituida sus departamentos funcionales, los deberes, derechos y responsabilidades de los socios, gerente y presidente de la empresa, su actividad comercial, los productos y servicios que ofrece a sus clientes, estos a la vez le permitieron realizar un análisis FODA para determinar sus debilidades y fortalezas, en la que hace que la empresa forme parte de un mercado local competitivo.

En el segundo capítulo trata acerca de la Auditoría de Gestión, sus definiciones, los propósitos, los objetivos y los alcances. Aquí conocemos los pasos a seguir para la ejecución de la visita previa y las herramientas de la auditoría de gestión.

También se habla acerca del control interno, su definición, los componentes, métodos de evaluación, riesgos de auditoría de gestión y otros componentes que nos permitan evaluar el sistema de control interno.

Para finalizar este capítulo se habla sobre los indicadores de gestión como son los de eficiencia, eficacia y calidad, sus respectivas definiciones que permiten evaluar la gestión de una empresa.

En el tercer capítulo trata sobre la ejecución de la auditoría de gestión en la empresa Lojanet Cía. Ltda., todo el proceso de auditoría como se puede describir de la siguiente manera:

En la fase I se procede con el conocimiento preliminar y la planificación en la que se desarrolla la visita previa en la cual revisamos los archivos y papeles de trabajo para poder evaluar la estructura de control del interno para elaborar los cuestionarios y programas que permitirán evaluar la empresa y determinar los respectivos indicadores de gestión.

En la fase II se trata de la parte principal dentro de una auditoria como es la ejecución de la auditoría en la que comenzamos con la aplicar de los cuestionarios y los programas de trabajo, los que podemos analizar el anejo del control interno que permitan la preparación de los papeles de trabajo y encontrar los hallazgos.

En la fase III es la comunicación de resultados en la que redactamos el respectivo informe que nos refleja durante el proceso de las fases anteriores.

Esto es en cuanto podemos dar a conocer en una forma resumida todo lo que es la ejecución de una auditoría de gestión.

Capítulo I

1.1. Antecedentes

La compañía LOJANET CIA. LTDA., fue constituida en la ciudad de Loja, capital de la provincia del mismo nombre de la República del Ecuador, el día dieciocho de junio de mil novecientos noventa y seis, ante el Dr. Armando Costa Febres Notario Tercero del Cantón de Loja; comparecen los señores : José Andrés Cuenca Ojeda, Sixto Marcelo Rodríguez Boza, Luis Enrique Romero Juelas, Guillermo Vinicio Jimbo Espinoza, José Benigno Sarmiento Terrenos, todos ellos ecuatorianos, personas legalmente capaces según derecho, portadores de sus respectivas cédulas de ciudadanía.

Los comparecientes convienen constituir la compañía como domicilio principal en la ciudad de Loja, y por resolución de la junta general de socios, podrán establecer sucursales, agencias, oficinas y representaciones en cualquier lugar del país o del exterior conforme la ley.

La compañía tiene como objetivos sociales principales:

- a) La importación, distribución, comercialización y venta de equipos de computación, de equipos de oficina, suministros de oficina.
- b) Análisis, diseño e implementación de sistemas de computación.
- c) Instalación y mantenimientos de equipos de computación y de redes.
- d) La prestación de servicios de educación y capacitación en informática.
- e) Servicio de rastreo y captura de información.
- f) Servicio de contabilidad y auditoría informática.
- g) Servicio y elaboración de proyectos industriales, de factibilidad técnica, economía y financiera; estudios socioeconómicos y de mercado, etc.

El plazo de duración de la compañía, es de treinta años contados a partir de la fechas de inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del Cantón Loja, pero podrán disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo, si así lo resolviese la Junta General de Socio.

El capital social de la compañía es de dos millones cuatrocientos mil sucres, que transformado en dólares equivale a \$ 96.00 dólares norte americanos, dividido en dos mil cuatrocientas participaciones de un mil sucres cada una, las que están representadas por certificados de aportación correspondiente.

El aumento de capital de la compañía lo harán estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo hará de la siguiente manera:

- a) En numérico, en especie, por compensación de créditos,
- b) Por capitalización de reserva y/o utilidades,
- c) Por capitalización de reserva del patrimonio.

La reducción del mismo se regirá por lo previsto en la ley de compañías, y en ningún caso se tomará resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicare la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas con las excepciones de Ley.

Objetivos:

- Incremento de 15% de ventas anual en el mercado.
- Recuperar el 25% en cartera vencida.
- Incrementar la capacitación al personal.
- Expandir el mercado local y nacional a través de sucursales.

Misión:

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes por medio de la venta de nuestros productos, brindando un excelente servicio con el compromiso de nuestros colaboradores y apoyados en precios justos, eficiencia en nuestros servicios, personal capacitado, trabajo en equipo, cooperación de nuestros proveedores y una administración ágil y confiable.

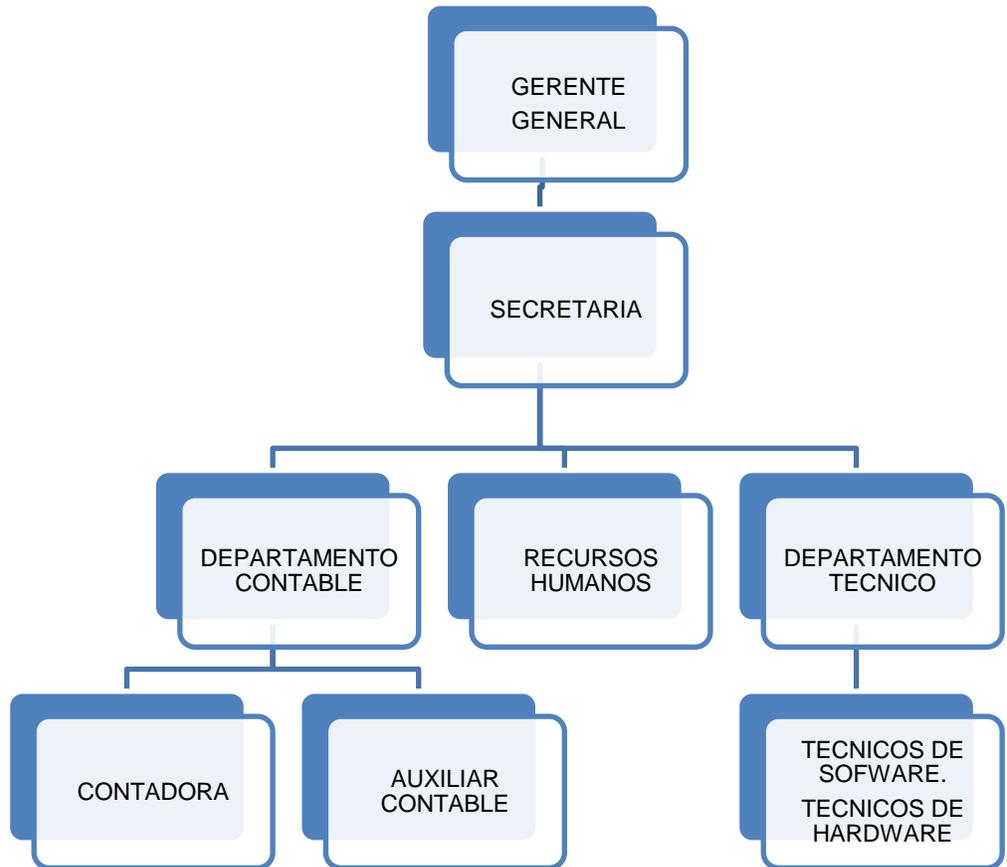
Visión:

Seremos líderes en el mercado obteniendo la mayor participación de ventas de equipos de computación y suministros a nivel local y nacional con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles.

1.2. Organigrama

Gráfico 1:

Organigrama Funcional



Fuente: Lojanet

Elaborado: Los autores

De los socios, de sus deberes atribuciones y responsabilidad.

Son obligaciones de los socios:

- Las que señale la ley de compañías
- Cumplir las funciones, actividades y deberes que les asigne la Junta general de socios, el Gerente General y el Presidente de la compañía
- Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviere en la compañía, cuando y en la forma que decida la Junta General de Socios; y

Los socios de la Compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones:

- a) Intervenir con voz y voto en las sesiones de Junta General de socios, personalmente o mediante poder a un socio o extraño, ya se trate de poder notarial o de carta de poder. Se requiere de Carta de Poder para cada sesión, y el poder a un extraño será necesariamente notarial. Por cada participación el socio o su mandatario tendrá derecho a un voto.
- b) A elegir y ser elegido para los organismos de administración y fiscalización;
- c) A percibir las utilidades y beneficios de las participaciones pagadas, lo mismo respecto del acuerdo social, de producirse la liquidación.

La responsabilidad de los socios de la compañía por las obligaciones sociales se limita únicamente al monto de sus aportaciones individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley.

El gobierno y la administración de la compañía se ejercen por medio de los siguientes órganos:

- a) La Junta General de Socios
- b) El Presidente
- c) El Gerente General

La Junta General de socios es el órgano supremo de la Compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

Las sesiones de Junta General de Socios son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta General de Socios en la modalidad de Junta Universal; esto es que, la junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital social y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la junta, entendiéndose así legalmente convocada y válidamente constituida.

Las Juntas ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, y las extraordinarias en cualquier tiempo en que fueran convocadas. En las sesiones de junta general tanto ordinarias

como extraordinarias se trataran únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

Las Juntas generales ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el Presidente de la compañía, por escrito y personalmente a cada uno de los socios y con ocho días por lo menos de anticipación al señalado por cada sesión de Juntas. La convocatoria indicara el lugar, local, fecha, hora y el orden día y objeto de la sesión, de conformidad con la ley.

El quórum para las sesiones de junta general de socios, en la primera convocatoria será más de la mitad del capital social, por lo menos; en segunda convocatoria se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se indicara en la convocatoria, la sesión podrá continuar válidamente sin el quórum establecido.

Las resoluciones se tomaran por mayoría absoluta de votos de capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señale este mismo Estatuto y la ley de compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumaran a la mayoría.

La resolución de la Junta General de Socios tomadas y con arreglo a la ley y a lo que dispone este estatuto, obligaran a todos los socios, haya o no concurrido a la sesión, haya o no contribuido con su voto, estuviesen o no de acuerdo con dichas resoluciones.

Son atribuciones privativas de la Junta General de Socios:

- a) Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración y en general, resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y al estatuto;
- b) Nombrar al Presidente y al Gerente General, señalándoles sus remuneraciones y, removerlos por causas Justificadas:
- c) Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que presenten los administradores;
- d) Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales, facultativos o extraordinarios
- f) Acordar la exclusión del socio que acuerdo con las causas establecidas en la ley;

- g) Resolver cualquier asunto que no sea de competencia privativa del Presidente o del Gerente General y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía;
- h) Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del Estatuto y sobre las convenciones que rigen la vida social;
- i) Acordar la venta o gravamen de los bienes inmuebles de la compañía;
- j) Aprobar los reglamentos de la compañía;
- k) Aprobar el presupuesto de la compañía;
- l) Resolver la creación o suspensión de sucursales, agencias, representaciones y oficinas de la compañía;
- m) Fijar la clase y monto de las cauciones que tengan que rendir los empleados que manejen bienes y valores de la compañía;
- n) Designar a los empleados de la compañía;
- o) Fijar la cuantía de los actos y contratos para los que el Gerente General puede actuar solo; la cuantía desde y hasta la que debe actuar conjuntamente con el Presidente; y, la cuantía de los actos y contratos que requieren autorización de la Junta General de Socios.

Toda resolución de la Junta General de Socios que implique reforma del contrato social se tomara previo proyecto presentado por el Gerente General y para su aprobación se requiere de los votos de las dos terceras partes del capital social, prevaleciendo esta sobre cualquier otra disposición.

Las resoluciones de la Junta General de Socios son obligatorias desde el momento que son tomadas válidamente.

Del Presidente, de sus deberes atribuciones y responsabilidad.

El presidente será nombrado por la Junta General de Socios para un periodo de dos años pudiendo ser definitivamente reelegido. Pueden ser socio o no.

Son deberes y atribuciones del Presidente de la compañía:

- a) Vigilar la marcha general de la compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General de Socios,
- b) Convocar y presidir las sesiones de Junta General de Socios y suscribir las Actas,

- c) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad,
- d) Reemplazar al gerente general por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones conservando las propias, mientras dure la ausencia o hasta que la Junta General de Socios designe al sucesor y se haya inscrito su nombramiento, y aunque no se le hubiese encargado por escrito,
- e) Firmar el nombramiento del Gerente General y conferir certificaciones sobre el mismo;
- f) Inscribir su nombramiento en el Registro Mercantil.

Del Gerente General, de sus deberes atribuciones y responsabilidad.

El Gerente General será nombrado por la Junta General de los Socios y durara dos años en su cargo pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puedes ser socio o no.

Son deberes y atribuciones del Gerente General de la compañía:

- a) Representar legalmente a la Compañía, en forma judicial y extrajudicial;
- b) Conducir la gestión de los negocios sociales y la marcha de la administración de la compañía;
- c) Dirigir la gestión económica-financiera de la compañía;
- d) Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha y cumplir las actividades de la compañía;
- e) Realizar los pagos por concepto de gastos administrativos de la compañía;
- f) Realizar inversiones, adquisiciones y negocios; sin necesidad de firmar conjunta con el Presidente hasta la cuantía en que se encuentre autorizado por la Junta General de Socios;
- g) Suscribir el nombramiento del Presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;
- h) Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;
- i) Llevar los libros de actas y expediente de cada sesión de Junta;
- j) Manejar las cuentas bancarias de la Compañía según sus atribuciones;
- k) Presentar a la Junta General de Socios un informe, el Balance y las cuentas de Pérdidas y Ganancias, así como la formula de distribución de beneficios según la ley dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico;

- l) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Socios;
- m) Subrogar al Presidente en caso de ausencia o impedimento temporal o definitivo;
- n) Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidad que establece la ley;

La Junta General de Socios podrá contratar, en cualquier tiempo, la asesoría contable o auditoría de cualquier persona natural o jurídica especializada, observando las disposiciones legales sobre esta materia. En lo que se refiere a auditoría externa se estará a lo que dispone la ley.

La disolución de la compañía se regla por las disposiciones pertinentes de la ley de compañías especialmente por lo establecido en el Reglamento sobre disolución y liquidación de Compañías.

1.3. Actividades.

La actividad económica principal de compañía LOJANET CIA. LTDA., es:

“Venta al por mayor y menor de equipos de computación, suministros y prestación de servicios informáticos”.

Lista de productos y servicios de la empresa.

Suministros de Computación

- a) Cartuchos de impresoras HP, Lexmark. Epson, Canon
- b) Tóneres para impresoras Laser HP, Samsung, Lexmark, Epson, Xerox.
- c) Cintas para impresoras matriciales Epson, Okidadata.
- d) Refiles de tintas para recargas de cartuchos.

Accesorios de Computación.

- a) Adaptadores para Laptop HP, Toshiba, COMPAQ, Acer, Dell, Sony, Mac, Gateway.
- b) Cargadores para Laptop HP, Toshiba, COMPAQ, Acer, Dell, Sony, Mac, Gateway.
- c) Baterías para Laptop HP, Toshiba, COMPAQ, Acer, Dell, Sony, Mac, Gateway.
- d) Cables de VGA, Audio, poder, transmisión de datos.



- e) Unidades de DVD- RW, CD-ROM.
- f) Cases
- g) Memorias Flash
- h) Memorias SD, MS, Micro-SD.
- i) Teclados, Mouse, parlantes.
- j) Cámaras Digitales, Web



Equipos de computación.

- a) Impresoras Monocromáticas HP, Canon, Lexmark, Epson.
- b) Impresoras Laser HP, Lexmark, Epson, Canon, Samsung.
- c) Laptop HP, Toshiba, Sony, Gateway, Mac.
- d) Palm, Discos duros externos.
- e) Monitores CRT, LCD.
- f) Ups
- g) Scanners
- h) Motherboard
- i) Memorias RAM para PC y Laptop.
- j) Procesadores
- k) Tarjetas de Video, Red, Sonido, USB



Servicios Técnicos.

- a) Actualizaciones de Microsoft Office.
- b) Limpieza y actualización de Antivirus
- c) Formateo de PC y Laptop.
- d) Mantenimiento de impresoras matriciales, laser y inyección a tinta
- e) Reparación de impresoras, monitores y toda clase de equipos de computación.

De esta actividad es la que determina su movimiento económico en la que surgen durante su periodo contable.

1.4. Análisis Foda

En el presente análisis FODA la compañía estudia las variables más relevantes del ambiente interno de la empresa, así como las variables correspondientes al entorno de la empresa.

La Compañía se dedica a la venta al por mayor y menor de computadoras incluidas partes y piezas, dado que es una empresa con un reducido número de personal y una estructura organizacional bastante flexible, hemos considerado relevante analizar dentro del ámbito interno la capacidad directiva y de organización, el talento humano, la capacidad del marketing, la capacidad financiera y la capacidad tecnológica tomando en cuenta esto con el análisis Interno.

Cuadro N° 1

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Excelente tecnología en equipos de computación.- Contar con recursos económicos.- Capacidad para un buen servicio al cliente.- Ventajas de costos sobre su competencia.- Capacidad para un buen manejo de productos de la cadena de abastecimiento.- Capacidad de innovación de productos.- Fuerte imagen de marca y reputación de la empresa.- Base de clientes atractiva.	<ul style="list-style-type: none">- Aperturas para ganar participación del mercado de los rivales.- Tecnología al alcance de su mano.- Expansión de nuevos mercados.- Expansión de la línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad más amplia de necesidades del cliente.- Ventas por Internet.- Establecer alianzas para expandir la apertura comercial.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- No detectar productos deficientes o con problemas de fabricación.- Posee un nivel de endeudamiento alto a	<ul style="list-style-type: none">- Problemas socio políticos como un corte de rutas en su canal de importación.

<p>corto plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir continuas quejas de sus clientes por productos deteriorados. - Su talento humano no conoce de la misión, visión y objetivos. - Falta de una red de distribución ante su competencia. - Falta de control en sus departamentos. - Poca capacitación a su talento humano. - Falta de desarrollos tecnológicos de los sistemas de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de aranceles desfavorables. - Créditos inalcanzables. - Probable entrada de nuevos competidores poderosos. - Pérdidas de ventas ante productos compatibles. - Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. - Ventas del sector publico poco interés por el no pago de IVA que resta la liquidez de la empresa.
---	---

Fuente: Lojanet Cía. Ltda.

Elaborado por: Los autores

1.5. Disposiciones legales que regulan la Entidad

La Compañía se encuentra regulada bajo los siguientes organismos ecuatorianos:

- La Superintendencia de Compañías,
- El Servicio de Rentas Internas,
- La Cámara de Comercio,
- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

La Superintendencia de Compañías es un ente regulador de controlar y vigilar en la inscripción de sus principales representantes como son el Gerente General y el Presidente de la Compañía como también de la revisión de los libros contables, actas de los accionistas y todas las disposiciones que lo determinan bajo su reglamento en lo que es la constitución de una compañía.

El Servicio de Rentas Internas es el encargado de controlar la parte financiera de la compañía en cuanto a su actividad comercial como son declaraciones de impuesto a la renta de sociedades, declaraciones de impuesto mensual IVA, declaración de impuesto a la fuente y anexos transaccionales.

La Cámara de Comercio es aquella que le permite respaldo a la Compañía en cuanto a su nombre comercial en el respaldo de que no exista otra entidad con el mismo nombre dentro de la ciudad como del país.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es un organismo de respaldo para los trabajadores que se encuentran operando en dicha compañía para su respaldo de pagos de beneficios de ley.

Capítulo II

2. Marco Conceptual

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 eficacia 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 los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”¹

Propósitos

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.

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.

Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.

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

Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Objetivos

- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía y calidad.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio privado.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Alcance

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a 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:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Control sobre la identificación, de riesgos, su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.

Enfoque

Auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados

La auditoría con enfoque gerencial-operativo y de resultados evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

2.1.1. Herramientas de la Auditoría de Gestión

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.

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.

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.

2.1.2. Control Interno

Definición

“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 objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:”²

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.

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

- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.
- El control interno puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.

Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.

Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.

Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

El control interno de las empresas operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- De disponer de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- De preparar en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- De que se cumplan las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz, es necesario también que se tomen 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 implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.

Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes:

Actividades de gestión

Control Interno

Preguntas

Respuestas

Establecimiento de los objetivos de la entidad:	
Declaraciones de misión y de valores
Planificación estratégica
Establecimiento de los factores del entorno de control
Establecimiento de los objetivos para cada actividad
Identificación y análisis de riesgos
Gestión de riesgos
Dirección de las actividades de gestión
Identificación, recopilación y comunicación de información
Supervisión
Acciones correctivas

2.1.3. 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

“El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.”³

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macro estructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Autoridad y responsabilidad.
- Estructura organizacional.
- Políticas de personal.

Aspectos a considerarse en la evaluación del elemento EL AMBIENTE DE CONTROL:

En la integridad y valores éticos:

La existencia de un código de ética o políticas relacionadas con prácticas profesionales aceptables; la forma como se dan las relaciones con funcionarios, proveedores, otras entidades, etc. y la presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.

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

En el compromiso de competencia profesional:

La existencia de un manual de clasificación de puestos que incluya la definición de las tareas; y, el análisis de conocimientos y habilidades necesarias para la realización de un trabajo.

En la filosofía de dirección y el estilo de gestión:

La naturaleza de los riesgos organizacionales aceptados; la frecuencia de los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa; y, las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de la información financiera.

En la estructura organizativa:

La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades; la suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave, y su conocimiento de las mismas; y, la suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.

En la asignación de autoridad y responsabilidad:

La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios; la suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control incluyendo las descripciones de puestos de trabajo; y, el número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, de acuerdo al tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.

En las Políticas y prácticas de recursos humanos:

La medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados; la suficiencia de las acciones

disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados; la idoneidad de los criterios para la selección de personal y para la retención y promoción del personal a base de la evaluación de rendimiento y comportamiento.

b) La valoración del riesgo

“La valoración del riesgo es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados.”⁴

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados; implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que utiliza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Los elementos que forman parte de la valoración del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno.

⁴ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002

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

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

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

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

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la institución, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Una vez identificado los riesgos de la entidad y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

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

La valoración del riesgo, debe ser evaluado considerando los siguientes factores:

- Objetivos globales.

- Objetivos asignados a cada actividad.
- Riesgos.
- Gestión de cambio.

c) Actividades de control

“Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo.”⁵

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Gestión directa de funciones por actividades.
- Controles físicos.
- Indicadores de rendimiento.
- Segregación de funciones.

En la evaluación del componente las actividades de control, se debe considerar el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con las

⁵ Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002

actividades de cada actividad importante, tomando en cuenta la relación de éstas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

d) La información y comunicación

“La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades.”⁶

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de tal naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La calidad de la información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad, generalmente los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento. Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

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

La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios, etc.

La evaluación del componente de Información y Comunicación debe considerar los siguientes aspectos:

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

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

e) Actividades de monitoreo o supervisión

“La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo.”⁷

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas.

1. Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.

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

2. De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,
3. Mediante la combinación de ambas modalidades.

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

Entre las actividades de supervisión continuada tenemos las siguientes:

- Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.

- Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

2.1.4. Métodos de evaluación

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

- **Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables.

En las entrevistas, no sólo se procura obtener un Si, No o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria

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.

- **Flujogramas**

Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este modelo es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

En la fase de planificación se ilustra mediante la presentación de flujogramas sobre la adquisición de medicinas y pago de remuneraciones.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

- Determinar la simbología.
- Diseñar el Flujogramas.
- Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas 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.

- **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.

- **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 y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.

Evaluación colateral de control interno.

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.

2.1.5. 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.

En este tipo de auditoría debemos tener en cuenta las tres clases de riesgo:

Riesgo Inherente:

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

Riesgo de Control:

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

Riesgo de detección:

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

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

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

2.1.6. Muestreo en la auditoría de gestión

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 dada 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.

El muestreo en 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 incluye en los registros y controles.

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.

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 permitan determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos.

El tamaño de la 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 desde el punto de vista financiero y, en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, que pueden incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías.
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
- Obtener evidencias suficientes.

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

De apreciación o no estadístico:

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Estadístico:

Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

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

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.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelara información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a una conclusión sobre el universo.

Al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, el auditor debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

2.1.7. Evidencias suficientes y competentes

Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene 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.

Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente y evidencia competente y proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

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.

Evidencias Competentes: Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

- Clases

- Física
- Testimonial
- Documental
- Analítica

Confiabilidad

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable.

La calidad de la evidencia varía según la fuente que la origina.

Son de mayor confiabilidad las siguientes:

- Las obtenidas a partir de personas o hechos independientes de la entidad.
- Las producidas por una estructura de Control interno efectivo.
- Para conocimiento directo.
- Las de observación, inspección o reconstrucción.
- Los de la alta dirección.

Técnicas Utilizadas

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

Cuadro N° 2

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	Comparación Observación Rastreo

Verbal	Indagación Entrevista Encuesta
Escrita	Análisis Conciliación Confirmación Tabulación
Documental	Comprobación Cálculo Revisión Selectiva
Física	Inspección

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

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

- Verificación
- Investigación
- Evaluación
- Medición

En la auditoría de gestión se puede aplicar determinadas prácticas como:

- Síntomas
- Intuición
- Sospecha
- Síntesis
- Muestreo Estadístico

Papeles de trabajo

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 referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptaran las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

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 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.

Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría, conocidas también como; claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

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.

2.2. Metodología de Ejecución de Auditorías de Gestión

2.2.1. Fase I

2.2.1.1. Conocimiento Preliminar

Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, 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 entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen 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 corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:

- La visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
- Actividad principal.
- La situación financiera, la producción, 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 entidad 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.

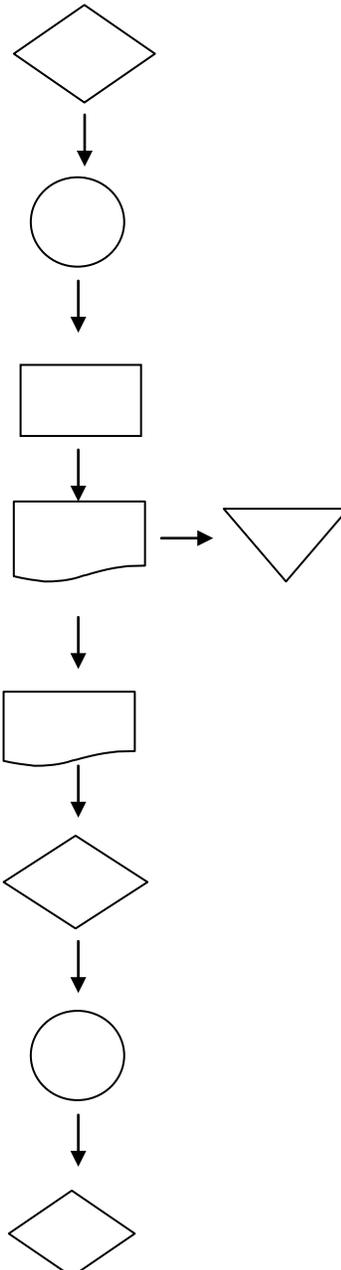
Evaluación de la estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes relevantes para la evaluación del control interno.

Productos

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

Flujo de actividades

Cuadro N° 3

CONOCIMIENTO PRELIMINAR	PASO Y DESCRIPCIÓN
 <pre> graph TD A{ } --> B(()) B --> C[] C --> D[] D --> E{ } E --> F[] F --> G{ } G --> H(()) H --> I{ } </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de auditoría designa Supervisor y Jefe de Equipo y dispone visita previa. 2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan Entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento. 3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo. 4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la Entidad. 5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la visión, misión, objetivos y metas. 6. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades y, oportunidades y amenazas. 7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario. 8. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión. 9. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría. 10. Director de auditoría emite la orden de trabajo.

Fuente: Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado.

Formatos y modelos de aplicación.

- Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura.
- Diagnostico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.

2.2.1.2. 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 responsable, y las fecha 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 la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también se 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 objeto 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.

Evaluación del Control Interno relacionada 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 auditoria 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 entidad.

Los resultados obtenidos servirán para:

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

A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario preparara un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

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 supervisor con el jefe de equipo preparan 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 podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente entre otros.

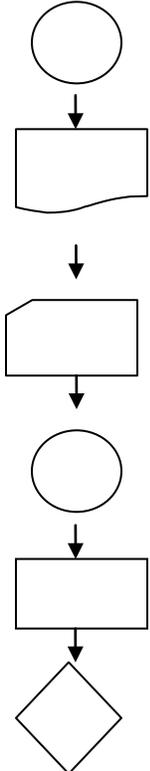
Las actividades 1, 3 y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

Productos

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

Flujo de Actividades

Cuadro N° 4

PLANIFICACIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
 <pre> graph TD A(()) --> B[] B --> C[/] C --> D(()) D --> E[] E --> F{ } </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente. 3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación. 4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría. 5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes. 6. Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

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

Formatos y modelos de aplicación

- Memorando de planificación.
- Cuestionario de evaluación específica de Control Interno por Componentes.
- Flujogramas de procesos.
- Programas de Trabajo por Componentes.

2.2.2. Fase II

2.2.2.1. Ejecución

Objetivos

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

Actividades

En la entidad auditada, los miembros del 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, calculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para

detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.

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

Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

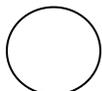
En esta fase es muy importante tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, deben realizarse conforme a los objetivos de la planeación, además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

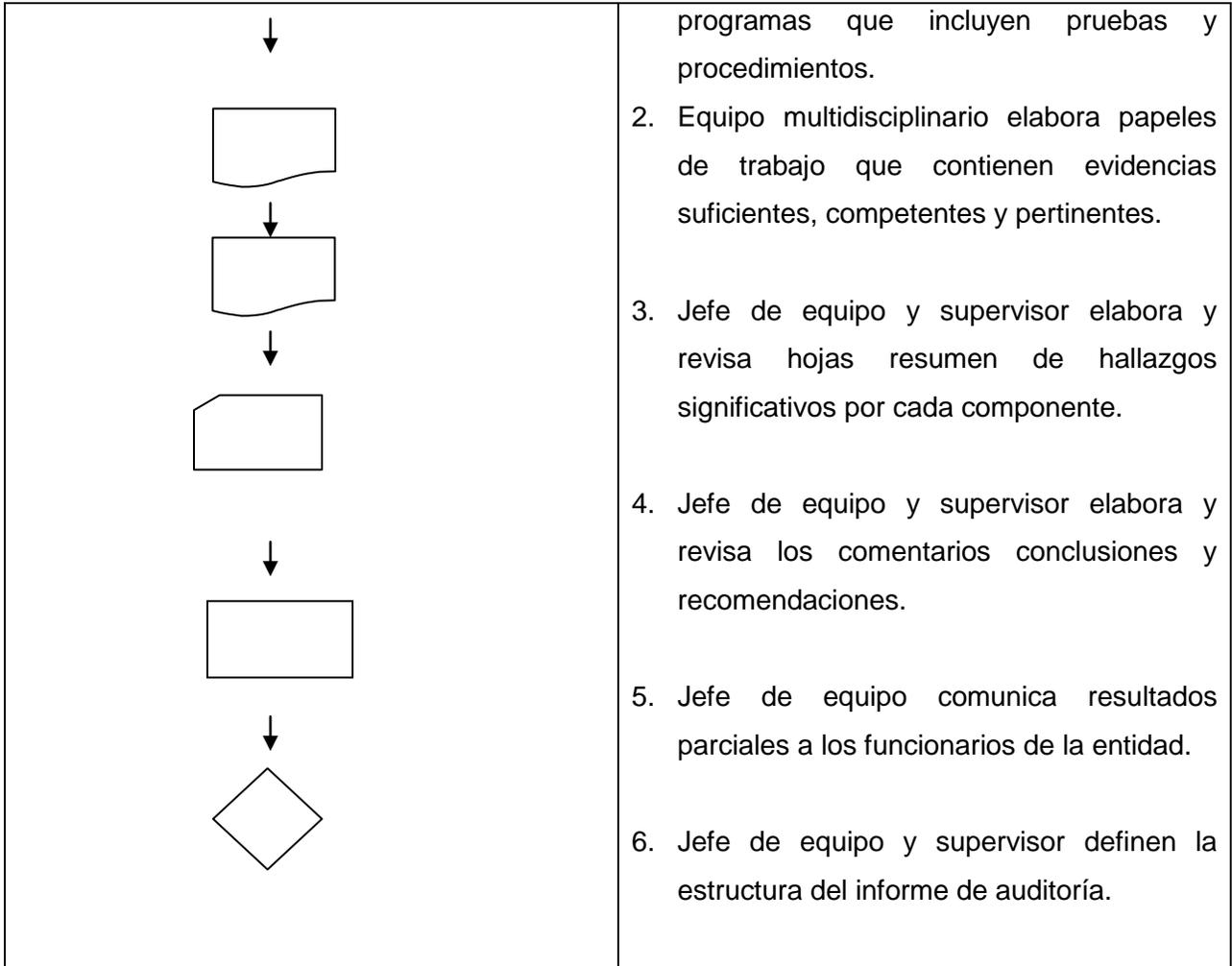
Productos

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

Flujo de Actividades

Cuadro N° 5

EJECUCIÓN	PASO Y DESCRIPCIÓN
	1. Equipo multidisciplinario aplica los



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

Formatos y modelos de aplicación

- Estructura del informe de auditoría de gestión

Cuadro N° 6

ESTRUCTURA DEL INFORME
<p>Carátula</p> <p>Índice, Siglas y Abreviaturas</p>

Carta de Presentación

CAPITULO I: Enfoque de la Auditoría

Motivo

Objetivo

Alcance

Enfoque

Componentes auditados

Indicadores utilizados

CAPITULO II: Información de la Entidad

Misión

Visión

FODA

Base Legal

Estructura Orgánica

Objetivo

Financiamiento

Funcionarios Principales

CAPITULO III: Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la Entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPITULO IV: Resultados Específicos por componente

Presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes, lo siguiente:

- a) Comentarios
- b) Conclusiones
- c) Recomendaciones

CAPITULO V: Anexos y Apéndices

- a) Anexos
- b) Apéndices

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

2.2.3. Fase III

2.2.3.1. 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 difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras 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 y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

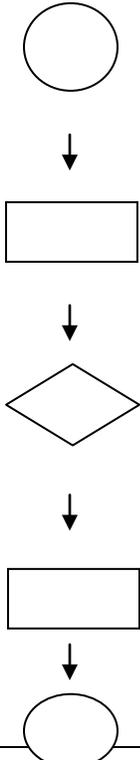
Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión 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.

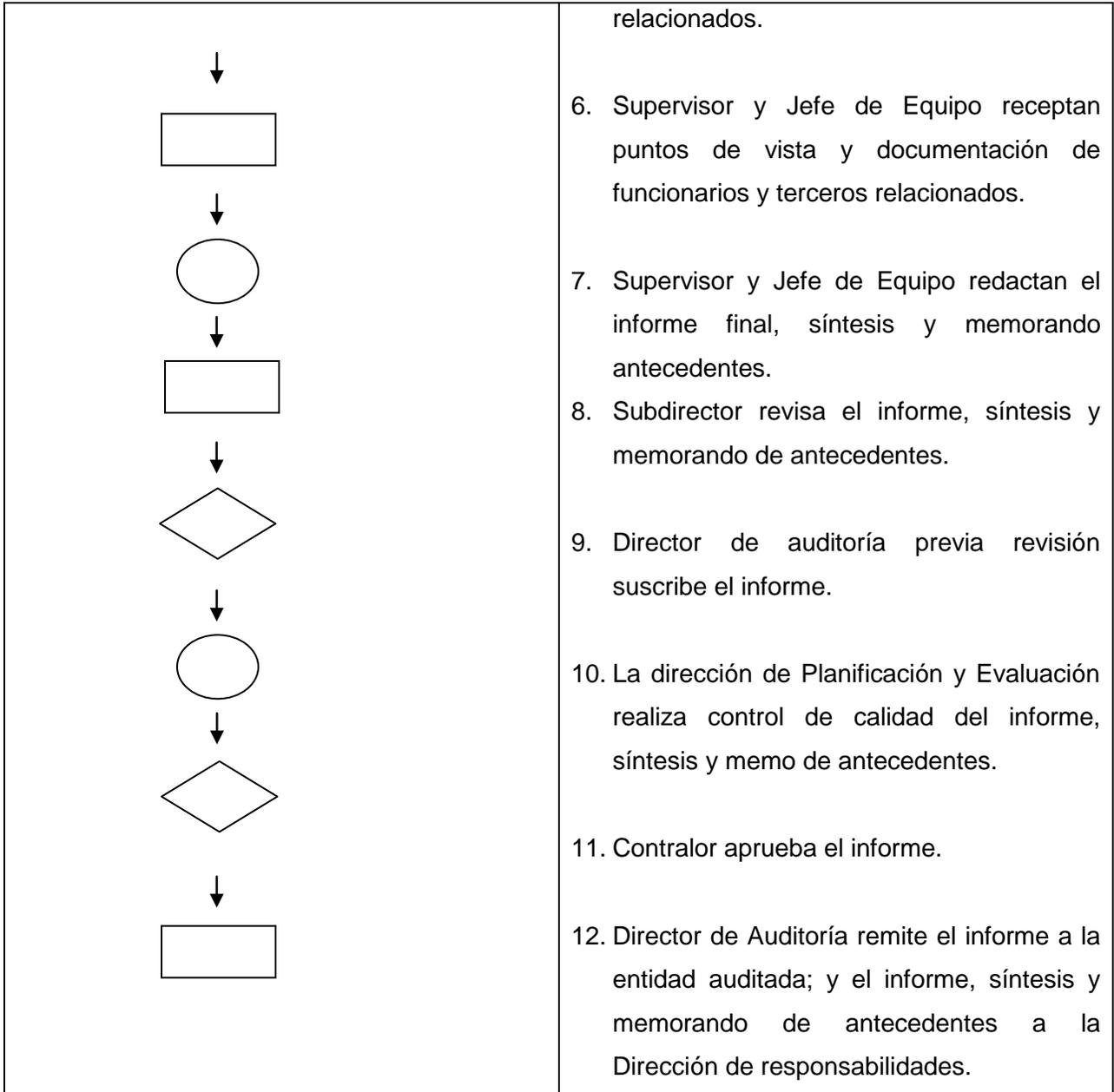
Productos

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

Flujo de Actividades

Cuadro N° 7

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PASO Y DESCRIPCIÓN
 <pre> graph TD A(()) --> B[] B --> C{ } C --> D[] D --> E(()) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes. 2. Subdirector revisa el borrador del informe. 3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final. 4. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe. 5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y



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

2.2.3.2. 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

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la Entidad, 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, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.

De acuerdo al grado de deterioro de las 5 "E" y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.

Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

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

Flujo de Actividades

Cuadro N° 8

FASE V: SEGUIMIENTO	PASO Y DESCRIPCIÓN
<pre> graph TD A{ } --> B[] B --> C[/] C --> D[] D --> E(()) E --> F[] F --> G(()) F --> H[] H --> I(()) </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoría. 2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe. 3. Auditor designado y funcionarios establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. 4. Auditor designado obtiene de la dirección de responsabilidades el oficio de determinación. 5. Auditor designado receipta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones y, evalúa sus resultados 6. Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría. 7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento. 8. Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de

	Responsabilidades y Departamento de Coactivas de la CGE.
--	--

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

Formatos y modelos de aplicación

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

2.3. Indicadores

2.3.1. Definiciones

Los indicadores de gestión son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso.

El término indicador hace referencia a calificaciones cuantitativas y con magnitud que permiten conocer el estado de las cosas, procedimientos o variables comparadas con aspectos reales que nos interesa conocer o mejorar.

Sirven como herramienta a los dueños de ese proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso.

Importancia

Los indicadores son elementales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, etc., así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas de gobierno.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

La comparabilidad del desarrollo económico y social es otra de las funciones de los indicadores, ya que estamos inscritos en una cultura donde el valor asignado a los objetos, logros o situaciones solo adquiere sentido respecto a la situación de otros contextos, personas y poblaciones, es decir, es el valor relativo de las cosas lo que les da un significado.

Características

- Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas o viceversa. Solo de manera excepcional, un indicador proveerá información suficiente para la comprensión de fenómenos tan complejos como la educación o la salud; por lo que, para tener una evaluación completa de un sector o un sistema, se requiere de un conjunto de indicadores que mida el desempeño de las distintas dependencias y/o sectores y proporcione información acerca de la manera como estos trabajan conjuntamente para producir un efecto global.
- Ser específicos, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar.
- Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo de población, sector económico o producto se refieren y si la información es global o esta desagregada por sexo, edad, años o región geográfica.
- Ser claro, de fácil comprensión para los miembros de la comunidad, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del fenómeno a ser medido. Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y metadatos necesarios para su mejor entendimiento y socialización.

- Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean validas.⁸

2.3.2. Eficiencia, Eficacia y Calidad

2.3.2.1. Eficiencia

La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Es lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas debido a que en la práctica todo lo que estas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Definiciones

- “La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recurso”⁹
- “La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la misma inversión.”¹⁰
- “La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.”¹¹

Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio. Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

⁸ <http://www.inegi.gob.mx/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf>.

⁹ KOONTZ Harold y WEHRICH Heinz, Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, pág. 14.

¹⁰ ROBBINS Stephen y COULTER Mary , Administración, Octava Edición, Pearson Educación, 2005, pág. 7.

¹¹ OLIVEIRA DA SILVA Reinaldo, Teorías de la administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, pág. 20

- a) La utilización de la producción de los adelantos de la ciencia y la técnica.
- b) El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
- c) El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
- d) La elevación de la calidad de la producción.
- e) La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción, la utilización racional de los recursos naturales.¹²

Eficiencia

Es la relación recursos/resultados bajo condiciones reales

$$\text{Eficiencia} = \text{Recursos/Resultados}$$

La eficiencia se evalúa a partir de comparaciones. Los estudios de eficacia no incluyen recursos, los de eficiencia sí. Para que haya eficiencia, el proceso tiene que ser efectivo; el más eficiente es el que mejor relación recursos/resultados presenta.¹³

Indicadores de eficiencia

Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos15/valoración/valoracion.shtm>1EFECT

¹³ http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu07100.htm

Ejemplo: Tiempo prestación de un servicio. Así, un proyecto es más eficiente que otro si con los mismos recursos empleados (número de personas, maquinaria, dinero, etc.) es capaz de obtener un mayor número de producto. O dicho de otra manera, si obtiene la misma cantidad de producto utilizando menores recursos.

El indicador desde el género debe de incorporar tanto los recursos empleados en masculino y femenino como los resultados del programa sobre mujeres y hombres.

2.3.2.2. Eficacia

Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. La eficacia es la relación que existe entre los objetivos planteados en un programa o proyecto y los resultados obtenidos. Constituye los conocimientos del éxito; es la condición mínima para sobrevivir después de haber triunfado por haber hecho bien las cosas.

Si el grado de cumplimiento de los objetivos planteados es positivo, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello; es posible obtener medida de eficiencia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.

Eficacia

Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales

$$\text{Eficacia} = \text{Objetivos/Resultados}$$

Estos resultados son los que se obtienen bajo condiciones que pueden considerarse ideales.

El concepto de eficacia abordado con este tipo de enfoque económico quiere decir que el propósito a que se aspira puede lograrse bajo las condiciones que favorezcan al máximo su consecución.

Dicho de otra manera, cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y este se logra, los recursos puestos en función de ese fin fueron eficaces. La eficacia es un punto de referencia para lograr algo que se ha demostrado que es posible.¹⁴

Eficacia es la relación existente entre el producto y resultados, durante los procesos y subprocesos de conversión de productos en resultados; esta relación se establece por la calidad del producto al presentar el máximo de efectos deseados y mínimo de indeseados. Reduciendo así, el reproceso, re-trabajo y el desperdicio, dentro de la viabilidad prevista.

Es necesario que el producto o servicio sea el adecuado, aquel que lograra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Indicadores de eficacia

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

De esta manera, un proyecto será más eficaz que otro si sus resultados se aproximan en mayor medida a lo previsto inicialmente.

Desde la perspectiva de género, el objetivo pasa por estrechar brechas de género, con lo cual el indicador de eficacia debe permitir medir la situación diferencial entre hombres y mujeres en un inicio y al final del programa.

2.3.2.3. Calidad

La calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno que se encuentre por debajo de lo que se espera cumpla con las expectativas.

¹⁴ http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu07100.htm

También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien al menor costo posible.

Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros de una ejecución talentosa.¹⁵

La evolución de la gestión de la calidad desde una perspectiva muy centrada en la producción hasta perspectivas que integren la dimensión del mercado, ha tenido como consecuencia el dar cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes como eje central y principio básico de la calidad.

En este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente.

En la calidad de servicios, los administradores de programas primero deben traducir sus objetivos de calidad a indicadores mensurables del desempeño de cada miembro del personal y del rendimiento de todo el sistema.

Un sistema integral del control de la calidad utiliza distintos tipos de indicadores; cada uno mide un aspecto diferente de la calidad y proporciona información suplementaria.

Indicador de calidad

Son aquellos que se asocian a los resultados y operación de los procesos clave de una organización y se determinan con base en los factores y componentes críticos de éxito, esto es, el desarrollo de acciones concretas y los resultados finales de los procesos que garanticen el logro de los objetivos. Los indicadores de calidad miden si las acciones más relevantes que realiza la organización, contribuyen al logro de los resultados. Ejemplo: grado de satisfacción del cliente en el año 2008 de la empresa "XXX"

¹⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad/definiciones_de_la_calidad

Capítulo III

3. Proceso de auditoría

Fase I: Conocimiento Preliminar y Planificación

- Visita de observación.
- Revisión archivos papeles de trabajo.
- Determinar indicadores de gestión.
- Detectar el Foda
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Definición de objetivo y estrategia de auditoría.

Planificación

- Análisis información y documentación.
- Evaluación del control interno.
- Elaboración de cuestionarios y programas.

Fase II: Ejecución

- Aplicación de programas y cuestionarios.
- Preparación de papeles de trabajo.
- Resumen de hallazgos.

Fase III: Comunicación de resultados

- Redacción del informe.
- Conferencia final para lectura de informe.

3.1. Marcas Utilizadas

LOJANET CÍA. LTDA.

SIMBOLO	TÉCNICAS
	Comparado
	Observado
	Analizado
	Comprobado
C.C.I.	Cuestionario de Control Interno
P.T.	Programas de trabajo.
P.C.	Pruebas de cumplimiento
C.V.	Currilum Vitaem
C.F.	Constatación física

3.2. FASE I: Conocimiento preliminar y planificación



Orden de trabajo N°001

Loja, 01 de mayo del 2009

Srta. Rosa Macrina Maza Jumbo

AUDITORA DE LA COMPAÑÍA “XXX”

Ciudad.-

En cumplimiento al contrato efectuado con la compañía LOJANET CÍA. LTDA., sírvase efectuar la auditoría de gestión a la empresa mencionada, el examen se lo llevará a cabo dentro del plazo propuesto, en donde usted cumplirá la función de jefe de equipo y/o auditor líder, y el Sr. José Alberto Silva Loján actuará como operativo o auditor junior en dicho examen.

Los objetivos del examen son:

- Evaluar el control interno de la empresa.
- Evaluar el grado de rendimiento y calidad en el cumplimiento de los procesos y las operaciones de la empresa para determinar el grado de cumplimiento.
- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Detectar posibles falencias y debilidades en las que estén incurriendo dicha empresa.
- Determinar el grado de eficiencia, eficacia y cantidad de las operaciones de la empresa.
- Establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen las actividades de la empresa.

Alcance:

- 01 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008

Recursos:

- Humanos: Rosa Macrina Maza Jumbo, José Alberto Silva Logán
- Financieros: Recursos propios
- Materiales: Equipo de computación, material bibliográfico, útiles de oficina

Tiempo de ejecución:

- 30 días

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

Atentamente,

Mgs. Catherine Mata
JEFE DE AUDITORIA



Notificación N°001

Loja, 02 de mayo del 2009

Sr. Ing.

Luis Enrique Romero Juelas

GERENTE DE LOJANET CÍA. LTDA.

Ciudad.-

Rosa Macrina Maza Jumbo y José Alberto Silva Loján, Jefe de Equipo y Auditor Junior respectivamente, le comunican que a partir de la presente fecha se realizará la visita a sus instalaciones para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto, para poder realizar la Auditoría de Gestión a la empresa que usted dirige.

Por tal motivo le pedimos muy comedidamente se informe a todos los trabajadores para que nos den las facilidades respectivas.

Atentamente,

Rosa Macrina Maza Jumbo

Jefe de Equipo

3.2.1. Visita previa



Visita previa

Información general de la empresa

Nombre:

LOJANET CÍA. LTDA.

Registro Único de Contribuyentes:

1190081423001

Tipo de Contribuyente:

Compañía Privada

Dirección:

10 de agosto 11-65 entre Olmedo y Juan José Peña

Misión:

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes por medio de la venta de nuestros productos, brindando un excelente servicio con el compromiso de nuestros colaboradores y apoyados en precios justos, eficiencia en nuestros servicios, personal capacitado, trabajo en equipo, cooperación de nuestros proveedores y una administración ágil y confiable.

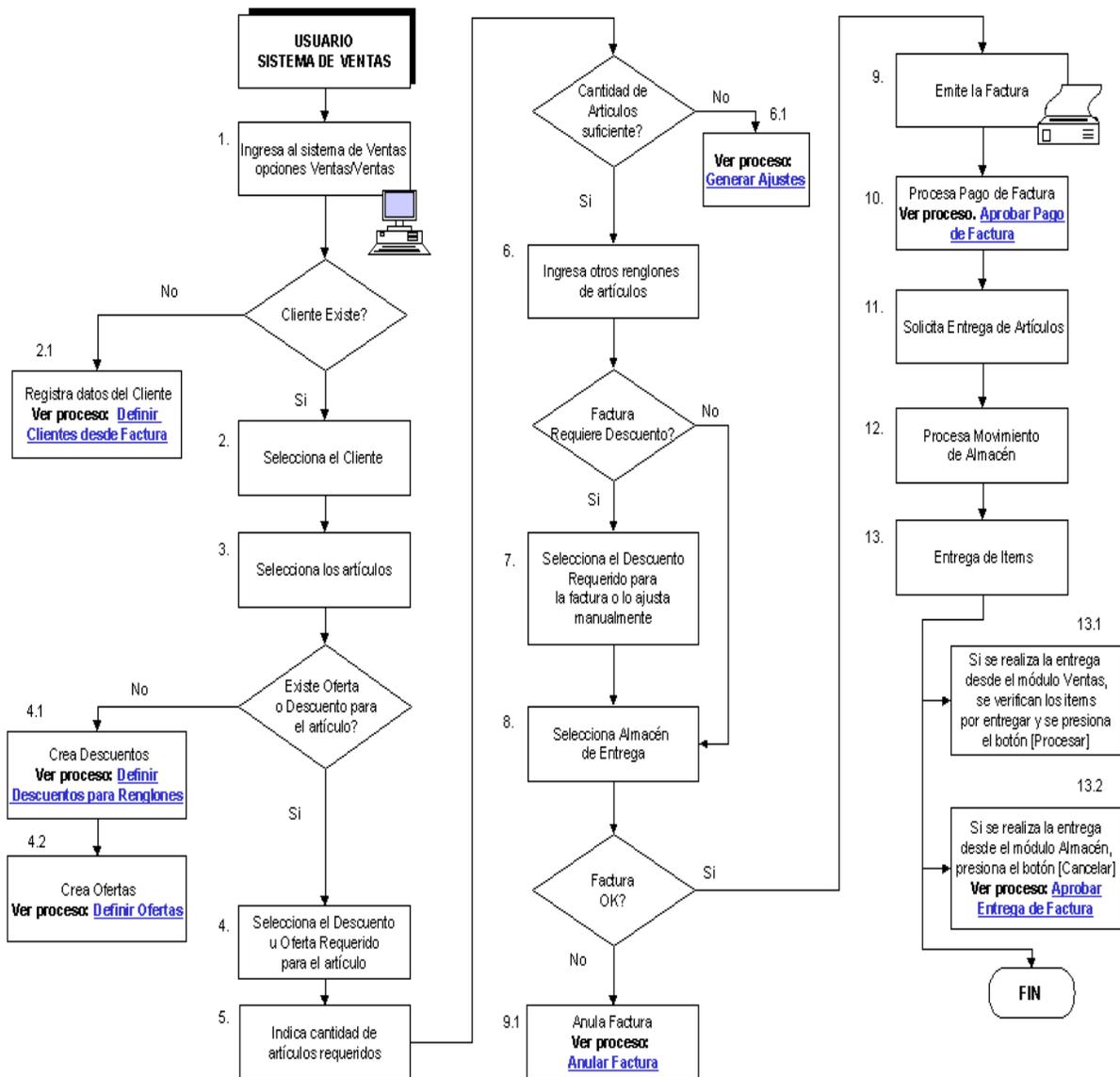
Visión:

Seremos líderes en el mercado obteniendo la mayor participación de ventas de equipos de computación y suministros a nivel local y nacional con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles.

Base legal y Reglamentación interna:

La Empresa cuenta con una base legal, la misma que está reflejada en manuales en donde explica en forma narrativa un conjunto de funciones a establecerse por los funcionarios de la entidad.

Flujogramas de procesos



Objetivos Principales:

- Incremento de 15% de ventas anual en el mercado.
- Recuperar el 25% en cartera vencida.
- Incrementar la capacitación al personal.
- Expandir el mercado local y nacional a través de sucursales.

Estructura Administrativa de la Entidad:

- **Gerente:** Ing. Luis Enrique Romero Juelas
- **Secretaria vendedora:** Laura E. Torres G.
- **Jefa de personal:** Lcda. Maira E. Gonzaga M.
- **Contadora:** Lcda. Sandra Patiño
- **Auxiliar:** Sra. Rosa M. Maza de M.
- **Técnicos:** Sr. Eduardo Apolo
Sr. Fabricio Jiménez

INFORMACIÓN FINANCIERA**Últimos exámenes realizados en la entidad:**

Nunca se han realizado exámenes de Auditoría.

Información a utilizarse:

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

Departamentos a examinarse:

- Departamento administrativo.
- Departamento financiero.
- Departamento de ventas.

- Departamento de recursos humanos.
- Departamento técnico.

Luego de haber revisado la documentación hemos constatado que esta es la primera auditoría de gestión que se realiza en LOJANET, para lo cual se procederá a recopilar todo tipo de información que sea de utilidad para este examen a realizarse a la entidad.

Rosa Macrina Maza Jumbo
Auditor

José Alberto Silva Loján
Auditor

3.2.2. Plan Específico



Plan específico

Introducción

Con orden de trabajo N° 001, del 01 de mayo del 2009, y con notificación N°001 del 02 de mayo del 2009, se ha procedido a realizar la visita preliminar a la entidad donde hemos determinado realizar la auditoría de gestión para establecer su cumplimiento con los objetivos propuestos.

Objetivos

- Evaluar el sistema de control Interno implementado por la entidad.
- Realizar los respectivos cuestionarios, programas de auditoría e indicadores de gestión para la empresa.
- Determinar sus hallazgos más relevantes para evaluar la gestión de los departamentos.
- Generar recomendaciones tendientes a optimizar la gestión empresarial.

Alcance

- 01 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008.

Recursos

- Humanos: Rosa Macrina Maza Jumbo, José Alberto Silva Loján.
- Financieros: Recursos propios.
- Materiales: Equipo de computación, material bibliográfico, útiles de oficina.

Tiempo de ejecución

- 30 días.

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

Atentamente,

Rosa Maza Jumbo
JEFE DE EQUIPO

3.2.3. Diseño de evaluación específica de control interno



**EVALUACIÓN ESPECIFICA
DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO**

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento Administrativo

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	La Entidad cuenta con un área administrativa.				
2	Los directivos tiene conocimiento sobre sus funciones establecidas para alcanzar sus objetivos y metas en el área.				
3	El personal tiene un adecuado nivel de profesionalismo				
4	Los directivos tienen un buen manejo en el proceso administrativo.				
5	El departamento se ha preocupado por la estructura organizativa de la organización.				
6	El área administra en función de planes y programas.				
7	Los objetivos planteados son de conocimiento del personal.				
8	Se controla con regularidad el desarrollo que debe desempeñar el área administrativa.				
9	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión en el área.				
10	Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas, procedimientos para realizar la evaluación y el control de gestión.				
Elaborado:		Revisado:			
Fecha:		Fecha:			



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.
TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión
COMPONENTE: Departamento Financiero

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	Existen los PCGA, NIIF y Código del contador.				
2	Los ejecutivos tienen conocimientos sobre sus funciones, objetivos y metas del departamento.				
3	El personal que integra el departamento financiero se encuentra apto para el desempeño en el área.				
4	Posee un sistema informático para el proceso de la información financiera.				
5	Su información financiera se encuentra debidamente respaldada y organizada para el desempeño contable.				
6	Maneja un archivo de respaldo de periodos anteriores.				
7	Su información financiera es presentada en forma periódica y respaldada en medios magnéticos.				
8	El desempeño en esta área la realizan el contador y su auxiliar.				
9	Existe la razonabilidad en sus análisis financieros.				
10	Su información es comunicada a todo el personal.				
11	Cumple con todas sus obligaciones tributarias.				
12	El sistema informático que se ejecuta en la empresa está acorde a la actividad de la empresa				
Elaborado: Fecha:		Revisado: Fecha:			



**EVALUACIÓN ESPECIFICA
DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO**

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento Ventas

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	La empresa cuenta con un área de ventas				
2	Los empleados tienen conocimiento sobre sus funciones establecidas para alcanzar sus objetivos y metas en el área.				
3	El personal está capacitado para el desenvolvimiento de sus funciones.				
4	Se controla el desarrollo que debe desempeñar el área de ventas.				
5	El área cuenta con un sistema informático para el proceso de la información.				
6	Cuenta con políticas de venta a crédito.				
7	La recaudación de cartera es realizada por el área.				
8	El departamento actúa con un código de ética.				
9	El área cuenta con el personal necesario para el desenvolvimiento de sus funciones.				
10	Los niveles de venta son los esperados por la organización.				
11	El dinero en efectivo es depositado diariamente en bancos.				
Elaborado:		Revisado:			
Fecha:		Fecha:			



**EVALUACIÓN ESPECIFICA
DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO**

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Recursos Humanos

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	El departamento cumple con sus objetivos, políticas, normas, funciones, metas.				
2	El departamento hace cumplir las obligaciones legales para sus empleados.				
3	La contratación del personal es calificada.				
4	El departamento actúa con un código de ética				
5	Se preocupa para mejorar el desempeño del personal.				
6	La entidad ofrece a su personal incentivos en diferentes periodos.				
7	El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el que fue nombrado.				
8	Existe rotación del personal.				
9	Se preocupa por la integridad del personal.				
10	Existen normas de disciplina para todo el personal.				
11	Su régimen de remuneraciones se aplica de acuerdo al IESS.				
12	Posee un archivo de manejo de personal				
13	El área se preocupa por la buena imagen de la entidad.				
Elaborado:		Revisado:			
Fecha:		Fecha:			



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento Técnico

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	El departamento cumple con los objetivos, funciones, planteados para el mismo.				
2	Utilizan Órdenes de trabajo para la recepción de equipos para su reparación.				
3	Su área física se encuentra adecuada para el desenvolvimiento de su trabajo.				
4	El personal se encuentra apto para la conformación de este.				
5	Manejan un archivo de software				
6	Para realizar el trabajo lo hacen de acuerdo a lo que el cliente solicita.				
7	El personal recibe capacitaciones periódicas.				
8	El departamento necesita más personal				
9	El ancho de banda de conexión a internet del departamento es adecuado para el cumplimiento de sus funciones.				
10	Existe un control de calidad de los trabajos que realizan.				
Elaborado:		Revisado:			
Fecha:		Fecha:			



PROGRAMA DE TRABAJO

1/1

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Departamento Administrativo

DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento de 15% de ventas anual en el mercado. ○ Recuperar el 25% en cartera vencida. ○ Incrementar el 50% de la capacitación al personal. ○ Expandir el mercado local y nacional a través de sucursales. <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el control interno específico de los componentes. - Aplicar los indicadores de gestión previstos para los componentes. - Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencias suficientes de los componentes y medir la calidad del servicio. - Formular papeles de trabajo de los comentarios, conclusiones, recomendaciones y hallazgos importantes de los componentes. <p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar el perfil profesional del responsable del área. - Comprobar las actividades y procedimientos que le permitan cumplir con los objetivos de la empresa. 	<p>C.C.I. P.T. C.C.I. C.C.I. P.T. P.C. C.V. N/A</p>	<p>R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M.</p>	<p>06/05/09 08/05/09 10/05/09 15/05/09 06/05/09 06/05/09</p>

Elaborado: Rosa Maza/José Silva

Revisado: Mgs. Catherine Mata

Fecha: 30/05/09

Fecha: 15/06/09



PROGRAMA DE TRABAJO

1/1

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Departamento Financiero

DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento de 15% de ventas anual en el mercado. ○ Recuperar el 25% en cartera vencida. 			
<p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p>			
- Evaluar el control interno específico de los componentes.	C.C.I.	R.M.	06/05/09
- Aplicar los indicadores de gestión previstos para los componentes.	P.T.	R.M.	08/05/09
- Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencias suficientes de los componentes y medir la calidad del servicio.	C.C.I.	R.M.	10/05/09
- Formular papeles de trabajo de los comentarios, conclusiones, recomendaciones y hallazgos importantes de los componentes.	C.C.I. P.T. P.C.	R.M.	15/05/09
<p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p>			
- Verificar el perfil profesional del responsable del área.	C.V.	R.M.	06/05/09
- Comprobar las actividades y procedimientos que le permitan cumplir con los objetivos del área.	C.C.I.	R.M.	06/05/09

Elaborado: Rosa Maza/José Silva

Revisado: Mgs. Catherine Mata

Fecha: 30/05/09

Fecha: 15/06/09



PROGRAMA DE TRABAJO

1/1

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Departamento de Ventas

DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento de 15% de ventas anual en el mercado. <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el control interno específico de los componentes. - Aplicar los indicadores de gestión previstos para los componentes. - Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencias suficientes de los componentes y medir la calidad del servicio. - Formular papeles de trabajo de los comentarios, conclusiones, recomendaciones y hallazgos importantes de los componentes. <p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constatar los procedimientos que regulan los aspectos de facturación. - Evaluación del reporte de ventas. - Constatar la secuencia de los documentos fuentes en el área. - Comprobar los requisitos que respaldan para una apertura de crédito. 	<p>C.C.I. P.T. C.C.I. C.C.I. P.T. P.C. C.C.I. C.C.I. C.F. N/A</p>	<p>R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M.</p>	<p>06/05/09 08/05/09 10/05/09 15/05/09 06/05/09 06/05/09 06/05/09 06/05/09</p>

Elaborado: Rosa Maza/José Silva
Fecha: 30/05/09

Revisado: Mgs. Catherine Mata
Fecha: 15/06/09



PROGRAMA DE TRABAJO

1/1

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Departamento Técnico

DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incremento de 15% de ventas anual en el mercado. <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el control interno específico de los componentes. - Aplicar los indicadores de gestión previstos para los componentes. - Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencias suficientes de los componentes y medir la calidad del servicio. - Formular papeles de trabajo de los comentarios, conclusiones, recomendaciones y hallazgos importantes de los componentes. <p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificar los perfiles profesionales de los responsables de las áreas de hardware y software. - Verificar si hay políticas y procedimientos que regulen aspectos informáticos en cuanto al manejo de su software. - Constatar si existe un archivo correcto de la información para dar su servicio. 	<p>C.C.I. P.T. C.C.I. C.C.I. P.T. P.C. C.C.I. N/A C.C.I.</p>	<p>R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M. R.M.</p>	<p>06/05/09 08/05/09 10/05/09 15/05/09 06/05/09 06/05/09 06/05/09</p>

Elaborado: Rosa Maza/José Silva
Fecha: 30/05/09

Revisado: Mgs. Catherine Mata
Fecha: 15/06/09



PROGRAMA DE TRABAJO

1/1

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.
TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN	REF: P/T	ELAB. POR	FECHA
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar el 50% de la capacitación al personal. <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el control interno específico de los componentes. - Aplicar los indicadores de gestión previstos para los componentes. - Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencias suficientes de los componentes y medir la calidad del servicio. <p>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confirma los Currículo Vitae del personal de la empresa. - Constatar el Aviso de entrada del trabajador al IESS. - Verificar si posee una cultura empresarial. - Verificar si las remuneraciones están de acuerdo al código de Trabajo. - Comprobar si el personal se encuentra asignado adecuadamente en cada una de las áreas. 	<p>C.C.I. P.T. C.C.I. C.C.I.</p> <p>C.F. C.F. V.O. Anexo 2 C.C.I.</p>	<p>R.M. R.M. R.M. R.M.</p> <p>R.M. R.M. R.M. R.M.</p>	<p>06/05/09 08/05/09 10/05/09</p> <p>06/05/09 06/05/09 06/05/09 06/05/09 06/05/09</p>

Elaborado: Rosa Maza/José Silva
Fecha: 30/05/09

Revisado: Mgs. Catherine Mata
Fecha: 15/06/09



Indicadores de Gestión

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de Gestión

Objetivo: Incremento de 15% de ventas anual en el mercado.

Indicador: Relación del total de ventas reales del 2008 vs total de ventas planificadas del 2008

$$\frac{\text{Total de ventas reales 2008}}{\text{Total de ventas previstas 2008}} \times 100$$

Objetivo: Recuperar el 25% en cartera vencida

Indicador: Relación de cartera vencida cobrada 2008 vs Total de cartera vencida 2008

$$\frac{\text{Total cartera vencida cobrada 2008}}{\text{Total de cartera vencida 2008}} \times 100$$

Objetivo: Incrementar el 50% de la capacitación al personal.

Indicador: Porcentaje de cumplimiento de capacitación al personal

$$\frac{\text{\# de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

Objetivo: Expandir el mercado local a través de sucursales.

Indicador: Cumplimiento de apertura de sucursales en el mercado local.

$$\frac{\text{\# de sucursales locales}}{\text{Total de sucursales establecidas}}$$

3.3. Fase II: Ejecución



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento Administrativo

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	La Entidad cuenta con un área administrativa.	X			
2	Los directivos tiene conocimiento sobre sus funciones establecidas para alcanzar sus objetivos y metas en el área.		X		
3	El personal tiene un adecuado nivel de profesionalismo		X		
4	Los directivos tienen un buen manejo en el proceso administrativo	X			
5	El departamento se ha preocupado por la estructura organizativa de la organización.		X		
6	El área administra en función de planes y programas.		X		
7	Los objetivos planteados son de conocimiento del personal.		X		
8	Se controla con regularidad el desarrollo que debe desempeñar el área administrativa.		X		
9	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión en el área.		X		
10	Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas, procedimientos para realizar la evaluación y el control de gestión.		X		
Elaborado: Rosa Maza/José Silva Fecha: 30/05/09		Revisado: Mgs. Catherine Mata Fecha: 15/06/09			



LOJANET CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: Departamento Administrativo

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. La Entidad cuenta con un área administrativa.	10	10
2. El directivo tiene conocimiento sobre sus funciones establecidas para alcanzar sus objetivos y metas en el área.	10	10
3. El personal tiene un adecuado nivel de profesionalismo.	10	10
4. El directivo tienen un buen manejo en el proceso administrativo.	10	10
5. El departamento se ha preocupado por la estructura organizativa de la organización.	10	10
6. El área administra en función de planes y programas.	10	0
7. Los objetivos planteados son de conocimiento del personal.	10	0
8. Se controla con regularidad el desarrollo que debe desempeñar el área administrativa.	10	0
9. Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión en el área.	10	0
10. Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas, procedimientos para realizar la evaluación y el control de gestión.	10	0
TOTAL	100	50

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{50 \times 100}{100}$$

CP= 50%

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
X 5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

Riesgo

La confianza ponderada en el departamento administrativo es del 50%, en la que interpretamos con una confianza baja y riesgo alto.



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento Financiero

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	Existen los PCGA, NIIF y Código del contador.		X		
2	Los ejecutivos tienen conocimientos sobre sus funciones, objetivos y metas del departamento.	X			
3	El personal que integra el departamento financiero se encuentra apto para el desempeño en el área.	X			
4	Posee un sistema informático para el proceso de la información financiera.	X			
5	Su información financiera se encuentra debidamente respaldada y organizada para el desempeño contable.	X			
6	Maneja un archivo de respaldo de periodos anteriores.		X		
7	Su información financiera es presentada en forma periódica y respaldada en medios magnéticos.	X			
8	El desempeño en esta área la realizan el contador y su auxiliar.	X			
9	Existe la razonabilidad en sus análisis financieros.				
10	Su información es comunicada a todo el personal.		X		
11	Cumple con todas sus obligaciones tributarias.	X			
12	El sistema informático que se ejecuta en la empresa está acorde a la actividad de la empresa		X		

Elaborado: Rosa Maza/José Silva

Fecha: 30/05/09

Revisado: Mgs. Catherine Mata

Fecha: 15/06/09



LOJANET CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: Departamento Financiero

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. Existen los PCGA, NIIF y Código del contador.	10	0
2. Los ejecutivos tienen conocimientos sobre sus funciones, objetivos y metas del departamento.	10	10
3. El personal que integra el departamento financiero se encuentra apto para el desempeño en el área.	10	10
4. Posee un sistema informático para el proceso de la información financiera.	10	10
5. Su información financiera se encuentra debidamente respaldada y organizada para el desempeño contable.	10	10
6. Maneja un archivo de respaldo de periodos anteriores.	10	0
7. Su información financiera es presentada en forma periódica y respaldada en medios magnéticos	10	10
8. El desempeño en esta área la realizan el contador y su auxiliar.	10	10
9. Existe la razonabilidad en sus análisis financieros.	10	10
10. Su información es comunicada a todo el personal.	10	0
11. Cumple con todas sus obligaciones tributarias.	10	10
12. El sistema informático que se ejecuta en la empresa está acorde a la actividad de la empresa.	10	0
TOTAL	120	80

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{80 \times 100}{120}$$

CP= 67%

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
5% - 50%	51% - 75% X	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

Riesgo

La confianza ponderada en el departamento financiero es del 67%, en la que interpretamos con una confianza y riesgo moderado.



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento Ventas

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	La empresa cuenta con un área de ventas	X			
2	Los empleados tienen conocimiento sobre sus funciones establecidas para alcanzar sus objetivos y metas en el área.	X			
3	El personal está capacitado para el desenvolvimiento de sus funciones.		X		
4	Se controla el desarrollo que debe desempeñar el área de ventas.	X			
5	El área cuenta con un sistema informático para el proceso de la información.	X			
6	Cuenta con políticas de venta a crédito.	X			
7	La recaudación de cartera es realizada por el área.		X		
8	El departamento actúa con un código de ética.	X			
9	El área cuenta con el personal necesario para el desenvolvimiento de sus funciones.	X			
10	Los niveles de venta son los esperados por la organización.		X		
11	El dinero en efectivo es depositado diariamente en bancos.	X			
Elaborado: Rosa Maza/José Silva Fecha: 30/05/09		Revisado: Mgs. Catherine Mata Fecha: 15/06/09			



LOJANET CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: Departamento de Ventas

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. La empresa cuenta con un área de ventas	10	10
2. Los empleados tienen conocimiento sobre sus funciones establecidas para alcanzar sus objetivos y metas en el área.	10	10
3. El personal está capacitado para el desenvolvimiento de sus funciones.	10	0
4. Se controla el desarrollo que debe desempeñar el área de ventas.	10	10
5. El área cuenta con un sistema informático para el proceso de la información.	10	10
6. Cuenta con políticas de venta a crédito	10	10
7. La recaudación de cartera es realizada por el área.	10	0
8. El departamento actúa con un código de ética.	10	10
9. El área cuenta con el personal necesario para el desenvolvimiento de sus funciones.	10	10
10. Los niveles de venta son los esperados por la organización.	10	0
11. El dinero en efectivo es depositado diariamente en bancos.	10	10
TOTAL	110	80

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{80 \times 100}{110}$$

CP= 73%

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
5% - 50%	51% - 75% X	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

Riesgo

La confianza ponderada en el departamento de ventas es del 73%, en la que interpretamos con una confianza y riesgo moderado.



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento de Recursos Humanos

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	El departamento cumple con sus objetivos, políticas, normas, funciones, metas.	X			
2	El departamento hace cumplir las obligaciones legales para sus empleados.	X			
3	La contratación del personal es calificada.		X		
4	El departamento actúa con un código de ética	X			
5	Se preocupa para mejorar el desempeño del personal.		X		
6	La entidad ofrece a su personal incentivos en diferentes periodos.	X			
7	El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el que fue nombrado.	X			
8	Existe rotación del personal.		X		
9	Se preocupa por la integridad del personal.	X			
10	Existen normas de disciplina para todo el personal.	X			
11	Su régimen de remuneraciones se aplica de acuerdo al IESS.	X			
12	Posee un archivo de manejo de personal	X			
13	El área se preocupa por la buena imagen de la entidad.	X			

Elaborado: Rosa Maza/José Silva

Fecha: 30/05/09

Revisado: Mgs. Catherine Mata

Fecha: 15/06/09



LOJANET CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: Recursos Humanos

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. El departamento cumple con sus objetivos, políticas, normas, funciones, metas.	10	10
2. El departamento hace cumplir las obligaciones legales para sus empleados.	10	10
3. La contratación del personal es calificada.	10	0
4. El departamento actúa con un código de ética.	10	10
5. Se preocupa para mejorar el desempeño del personal.	10	0
6. La entidad ofrece a su personal incentivos en diferentes periodos.	10	10
7. El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el que fue nombrado.	10	10
8. Existe rotación del personal.	10	0
9. Se preocupa por la integridad del personal.	10	10
10. Existen normas de disciplina para todo el personal.	10	10
11. Su régimen de remuneraciones se aplica de acuerdo al IESS.	10	10
12. Posee un archivo de manejo de personal	10	10
13. El área se preocupa por la buena imagen de la entidad.	10	10
TOTAL	130	110

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{110 \times 100}{130}$$

CP= 85%

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

	BAJA	MODERADA	ALTA
	5% - 50%	51% - 75%	76% - 95% X
Riesgo	ALTO	MODERADO	BAJO

Riesgo

La confianza ponderada en recursos humanos es del 85%, en la que interpretamos con una confianza alta y un riesgo bajo.



EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO

ENTIDAD: Lojanet Cía. Ltda.

TIPO DE EXAMEN: Auditoria de Gestión

COMPONENTE: Departamento Técnico

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	El departamento cumple con los objetivos, funciones, planteados para el mismo.	X			
2	Utilizan Órdenes de trabajo para la recepción de equipos para su reparación.		X		
3	Su área física se encuentra adecuada para el desenvolvimiento de su trabajo.	X			
4	El personal se encuentra apto para la conformación de este.	X			
5	Manejan un archivo de software.				
6	Para realizar el trabajo lo hacen de acuerdo a lo que el cliente solicita.	X			
7	El personal recibe capacitaciones periódicas.		X		
8	El departamento necesita más personal para el logro de sus objetivos:	X			
9	El ancho de banda de conexión a internet del departamento es adecuado para el cumplimiento de sus funciones.		X		
10	Existe un control de calidad de los trabajos que realizan.	X			

Elaborado: Rosa Maza/José Silva

Fecha: 30/05/09

Revisado: Mgs. Catherine Mata

Fecha: 15/06/09



LOJANET CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: Departamento Técnico

PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. El departamento cumple con los objetivos, funciones, planteados para el mismo.	2	2
2. Utilizan Órdenes de trabajo para la recepción de equipos para su reparación.	2	0
3. Su área física se encuentra adecuada para el desenvolvimiento de su trabajo.	2	2
4. El personal se encuentra apto para la conformación de esta área.	2	2
5. Manejan un archivo de software.	2	2
6. Para realizar el trabajo lo hacen de acuerdo a lo que el cliente solicita.	2	2
7. El personal recibe capacitaciones periódicas.	2	0
8. El departamento necesita más personal para el logro de sus objetivos:	2	2
9. El ancho de banda de conexión a internet del departamento es adecuado para el cumplimiento de sus funciones.	2	0
10. Existe un control de calidad de los trabajos que realizan.	2	1
TOTAL	20	13

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \quad CP = \frac{13 \times 100}{20}$$

CP= 65%

Determinación del nivel de riesgo

Confianza

BAJA	MODERADA	ALTA
5% - 50%	X 51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO

Riesgo

La confianza ponderada en el departamento técnico es del 65%, en la que interpretamos con una confianza y riesgo moderado.

3.3.2. Relación de Objetivos con los departamentos

Cuadro N° 10

OBJETIVOS	Departamento Administrativo	Departamento Financiero	Departamento Ventas	Departamento de RRHH	Departamento Técnico
Incremento de 15% de ventas anual en el mercado.	✓	✓	✓		✓
Recuperar el 25% en cartera vencida.		✓			
Incrementar la capacitación al personal.				✓	
Expandir el mercado local a través de sucursales.	✓				

Fuente: Lojanet Cía. Ltda.

Elaborado por: Los autores

3.3.3. Aplicación de indicadores de Gestión

Objetivo 1.- Incremento de 15% de ventas anual en el mercado.

Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Aplicación	Interpretación	Estándar	Interpretación	Fuente	Frecuencia
%	Relación del total de ventas reales del 2008 / total de ventas planificadas del 2008	Total de ventas 2008 / Total de ventas presupuestado	$\frac{151847}{167783} \times 100$ = 91%	No cumple con el incremento planificado porque el personal encargado no tiene sus funciones determinadas.	15%	= $\frac{I}{E} \times 100$ Resultado = 91% Indicador = 15% Brecha Desfavorable = 9%	Departamento Financiero	Anual

Objetivo 2.- Recuperar el 25% en cartera vencida.

Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Aplicación	Interpretación	Estándar	Interpretación	Fuente	Frecuencia
%	Relación de cartera vencida 2008 / Total de cartera 2008	Total cartera vencida 2008 / Total de cartera 2008	$\frac{15879}{20585} \times 100 = 77\%$	No cumple con lo planificado porque no tiene establecido políticas de crédito.	25%	$= \frac{I}{E} \times 100$ Resultado = 77% Indicador = 25% Brecha Desfavorable = 23%	Departamento Financiero	Anual

Objetivo 3.- Incrementar la capacitación al personal.

Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Aplicación	Interpretación	Estándar	Interpretación	Fuente	Frecuencia
%	Porcentaje de cumplimiento de capacitación al personal.	Numero empleados capacitados / Total de empleados	$\frac{2}{7} \times 100 = 28.57\%$	No cumple con su totalidad de la capacitación al personal porque el encargado del departamento no planifica un programa para el desarrollo de sus empleados y a su vez obtener un mejor rendimiento de la empresa.	100%	$= \frac{I}{E} \times 100$ Resultado = 28,57% Indicador = 100% Brecha Desfavorable = 71,43%	Departamento de Recursos Humanos	Anual

Objetivo 4.- Expandir el mercado local a través de sucursales.

Unidad de medida	Indicador	Fórmula	Aplicación	Interpretación	Estándar	Interpretación	Fuente	Frecuencia
Cantidad	Número de sucursales locales/total de sucursales previstas locales	Total de sucursales locales / total de sucursales planificadas	$\frac{0}{1} = 0$	No cumple con el objetivo planteado por la afectación de factores externos y por no determinar una buena planificación administrativa.	1	$= \frac{I}{E}$ Resultado = 0% Indicador = 1 Brecha Desfavorable Cero	Anexo 3	Anual

3.3.4. Cédulas Narrativas**Pruebas de Cumplimiento**

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento Administrativo

Objetivo: Incremento del 15% de ventas anual en el mercado

Condición:

- No existe una estrategia de planificación adecuada que le permita ampliarse al mercado para poder lograr el objetivo esperado.
- La administración no se preocupa en realizar planes de acción para el desarrollo de su personal.

Criterio:

- Determinando la evaluación de control interno al área.
- El departamento administrativo no tiene determinado sus funciones que le permita cumplir los objetivos planteados.

Causa:

- No tienen un sistema de control interno apropiado que permitan mejorar el proceso administrativo.
- No existen una organización, en la que especifique las funciones administrativas para sus integrantes.

Efecto:

- No alcanzar el incremento planificado en el año 2008.
- Los miembros de la empresa no tienen claras las metas a alcanzar en el periodo.

**Conclusión:**

- La falta de planificación influye en el comportamiento de la empresa en forma negativa y la pone en desventaja ante su competencia.
- Los directivos de la empresa no ejecutan planes de acción para cumplir con sus objetivos.

Recomendación:

- Realizar planes específicos claros, precisos y concisos para poder lograr un buen comportamiento empresarial.
- Implantar un sistema de control interno a la empresa que le permita evaluar su proceso administrativo.

Elaborado por: R.M. y J.S.**Fecha:** 10 de mayo del 2009**Revisado por:** Mgs. Catherine Mata.**Fecha:** 10 de junio del 2009



1/2

Pruebas de Cumplimiento

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento Financiero

Objetivo: Incremento del 15% de ventas anual en el mercado.

Condición:

- El sistema de apoyo para el ingreso de la parte financiera no arroja datos confiables que permitan analizar sus cifras para poder determinar los objetivos para el próximo año en curso.
- Los miembros del departamento no realizan debidos estudios analíticos para determinar sus mejores proveedores.

Criterio:

- Mediante la evaluación del cuestionario de control interno podemos regirnos que el departamento financiero muestra ciertas falencias en la forma de operar.
- Determinando el análisis de los proveedores en las variaciones de precios de productos, plazos de crédito, promociones, etc.

Causa:

- Los administradores por no realizar planes estratégicos en cuanto a una evaluación del sistema informático de apoyo para la parte financiera.
- La falta de elección del nicho de mercado para la compra de productos no permite optimizar los recursos de la empresa.

**Efecto:**

- Los ejecutivos financieros no realizan presupuestos a tiempo para que el directorio determine sus verdaderos objetivos.
- La empresa no puede ingresar al mercado con una ventaja competitiva.

Conclusión:

- Los administradores de la empresa no han realizado un control en sus herramientas de trabajo para poder medir sus riesgos.
- La empresa no tiene un manejo de archivo de proveedores adecuados, que le permitirían generar mayores ingresos a la misma.

Recomendación:

- Que los directivos de la empresa deben poseer un sistema informático contable adecuado a las necesidades de la misma en la que permitan no tener inconvenientes al final de los periodos contables para el cumplimiento de sus actividades económicas.
- El departamento financiero debe manejar un adecuado archivo de proveedores que tengan las siguientes características como son: precios, productos, tiempo de entrega, stock, plazo de pago.

Elaborado por: R.M. y J.S.

Fecha: 10 de mayo del 2009

Revisado por: Mgs. Catherine Mata.

Fecha: 10 de junio del 2009



Pruebas de Cumplimiento

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento de Ventas

Objetivo: Incremento del 15% de ventas anual en el mercado

Condición:

- El personal que integra el departamento no está apto para el desempeño del mismo.
- El sistema informático es desfavorable en la información de existencias de mercadería en la que no permite valorar el verdadero stock.

Criterio:

- Mediante la evaluación de control interno al departamento de ventas hemos analizado que los miembros del área no cumplen con un perfil adecuado para su desempeño.
- A través del resultado que arroja el sistema informático, no es el mismo, con la constatación física de las existencias.

Causa:

- Los administradores no realizan pruebas al personal para verificar el desempeño profesional y el conocimiento con los sistemas informáticos.
- Los miembros del departamento no establecen políticas de control de inventarios periódicos: trimestrales, semestrales y anuales, dependiendo de la necesidad a cumplir.

Efecto:

- El personal que maneja el inventario realice actividades no elocuentes a sus respectivos módulos.
- Al finalizar un periodo contable no poder determinar su verdadero valor de inventarios.

**Conclusión:**

- El departamento de ventas no tiene claro las características del perfil profesional para la integración del mismo.
- La falta de control de inventarios en las existencias me produce pérdidas económicas.

Recomendación:

- Capacitar al personal del departamento o contratar personal que posea conocimientos de sistemas informáticos y de ventas.
- Cambio de sistema informático realizando las debidas pruebas para su ejecución.

Elaborado por: R.M. y J.S.**Fecha:** 10 de mayo del 2009**Revisado por:** Mgs. Catherine Mata.**Fecha:** 10 de junio del 2009



Pruebas de Cumplimiento

1/1

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento Técnico

Objetivo: Incremento del 15% de ventas anual en el mercado.

Condición:

- El proveedor del servicio de internet no cumple con las necesidades esperadas del departamento técnico.

Criterio:

- Mediante la evaluación de control al ancho de banda del internet que es inadecuado para la prestación del servicio al cliente.

Causa:

- Los administradores no determinaron cuantos equipos tendrían acceso al internet para la contratación del rango de ancho de banda.

Efecto:

- No satisfacer las necesidades del cliente en un plazo establecido perjudicando los ingresos de la empresa.

Conclusión:

- El proveedor de internet que posee la empresa perjudica a la satisfacción del servicio al cliente.

Recomendación:

- Los administradores deben buscar un nuevo proveedor de internet para mejorar el servicio.

Elaborado por: R.M. y J.S.

Revisado por: Mgs. Catherine Mata.

Fecha: 10 de mayo del 2009

Fecha: 10 de junio del 2009



Pruebas de Cumplimiento

1/1

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de gestión.

Componente: Departamento Financiero.

Objetivo: Recuperar el 25% en cartera vencida.

Condición:

- El departamento no cuenta con un manual de políticas de crédito establecidas para la generación de créditos.

Criterio:

- Los créditos no se encuentran respaldados con la información adecuada y estos no tienen tiempo de vencimientos a corto plazo.

Causa:

- El responsable del departamento no tiene información necesaria que le permita un control adecuado de las cuentas vencidas.

Efecto:

- Una cartera de crédito elevada, perjudicando a la parte operativa de la empresa; determinado dineros improductivos.

Conclusión:

- La empresa no tiene un manual de políticas de crédito que permitan controlar la liquidez de los clientes.

-

Recomendación:

- Implantar un manual de políticas de crédito y afiliación a empresas de información crediticias para obtener referencias necesarias para la apertura de un crédito.

Elaborado por: R.M. y J.S.

Fecha: 10 de mayo del 2009

Revisado por: Mgs. Catherine Mata.

Fecha: 10 de junio del 2009



1/1

Pruebas de Cumplimiento

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento Recursos Humanos

Objetivo: Incrementar la capacitación al personal.

Condición:

- El departamento no cuenta con cronogramas de capacitación para el personal de los diferentes departamentos de la empresa.

Criterio:

- Mediante la evaluación del control interno del departamento verificamos que no existen documentos fuentes que respalden el mejoramiento del personal.

Causa:

- El responsable del departamento no se preocupa por el desarrollo del personal.

Efecto:

- El personal no tiene la suficiente preparación para poder guiar al cliente a escoger los productos adecuados de acuerdo a sus necesidades.

Conclusión:

- El no existir la capacitación del personal implica la mala atención y pérdida de clientes.
-

Recomendación:

- Implantar un cronograma de capacitación al personal de acuerdo a la actividad de la empresa y necesidades del personal.

Elaborado por: R.M. y J.S.

Fecha: 10 de mayo del 2009

Revisado por: Mgs. Catherine Mata.

Fecha: 10 de junio del 2009



Pruebas de Cumplimiento

1/1

Entidad: Lojanet Cía. Ltda.

Tipo de examen: Auditoría de gestión

Componente: Departamento Administrativo

Objetivo: Expandir el mercado local a través de sucursales.

Condición:

- El gerente no cumplió con la apertura de sucursales en el mercado local.

Criterio:

- Mediante la constatación en el registro único de contribuyente, podemos observar que no posee ningún otro establecimiento en operación.

Causa:

- Los factores económicos externos como las nuevas normas tributarias no permitieron con la apertura de sucursales.

Efecto:

- No le permitió lograr el posicionamiento en otros mercados provocando el no incremento de recursos económicos nuevos para la empresa.

Conclusión:

- Los factores económicos externos de un país, como las nuevas normas tributarias, afectaron a la empresa a lograr el objetivo planteado por el departamento.

Recomendación:

- Los directivos de la empresa deben realizar estudios para poder evaluar los factores económicos externos que le afectarían en forma directa para la expansión de mercado.

Elaborado por: R.M. y J.S.

Fecha: 10 de mayo del 2009

Revisado por: Mgs. Catherine Mata.

Fecha: 10 de junio del 2009

3.4. Fase III: Comunicación de Resultados

Carta de presentación.

Sr. Ing.
Luis Enrique Romero Juelas
GERENTE DE LOJANET CÍA. LTDA.
Ciudad.-

De mi consideración:

Hemos ejecutado la auditoría de gestión a la empresa LOJANET CÍA. LTDA., del 01 de enero al 31 de diciembre del 2008, de conformidad a lo previsto según orden de trabajo N° 001, con fecha de 01 de mayo del 2009, y notificación N° 001 según fecha 02 de mayo del 2009.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizaron como componentes los departamentos administrativo, financiero, de ventas, recursos humanos y técnicos, los resultados por su importancia se encuentran expresados en las conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe de conformidad con lo dispuesto.

De conformidad con lo dispuestos en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las recomendaciones que constan en el informe se aplicaran en el tiempo programado.

Atentamente,

Rosa M. Maza J.
Jefe de equipo

José A. Silva L.
Auditor Junior



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

CAPITULO I

Información Introductoria

Motivo de la auditoría:

La Auditoria e Gestión, se realizo en cumplimiento al contrato de servicios profesionales suscrito en la Orden de Trabajo N° 01 del 01 de mayo del 2009

Alcance:

La Auditoría cubrirá el análisis a la gestión de recursos que conforman los objetivos, misión y visión generados por la Entidad en el año 2008, de la Empresa LOJANET CÍA. LTDA., cubrirá el periodo comprendido entre el 1ero de Enero al 31 de Diciembre del 2008.

Objetivos de la Auditoria:

- Evaluar el control interno.
- Determinar el grado de eficiencia, eficacia y cantidad de las operaciones de la empresa.
- Establecer el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen las actividades del la empresa.

Enfoque

La Auditoria está orientada a verificar si las metas y objetivos empresariales se han cumplido en base a las normativas vigentes en las áreas respectivas.

**Componentes auditados:**

- Departamento Administrativo.
- Departamento Financiero.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento Técnico.

Indicadores utilizados:

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Calidad.

CAPITULO II

Información de la entidad

Misión:

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes por medio de la venta de nuestros productos, brindando un excelente servicio con el compromiso de nuestros colaboradores y apoyados en precios justos, eficiencia en nuestros servicios, personal capacitado, trabajo en equipo, cooperación de nuestros proveedores y una administración ágil y confiable.

Visión:

Seremos líderes en el mercado obteniendo la mayor participación de ventas de equipos de computación y suministros a nivel local y nacional con sistemas administrativos



integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles.

Base Legal:

La Empresa cuenta con una base legal, la misma que está reflejada en manuales en donde explica en forma narrativa un conjunto de funciones a establecerse por los funcionarios de la entidad.

Estructura Orgánica:

- **Gerente:** Ing. Luis Enrique Romero Juelas
- **Secretaria vendedora:** Laura E. Torres G.
- **Jefa de personal:** Lcda. Maira E. Gonzaga M.
- **Contadora:** Lcda. Sandra Patiño
- **Auxiliar:** Sra. Rosa M. Maza de M.
- **Técnicos:** Sr. Eduardo Apolo
Sr. Fabricio Jiménez

Objetivos Principales:

- Incremento de 15% de ventas anual en el mercado.
- Recuperar el 25% en cartera vencida.
- Incrementar la capacitación al personal.
- Expandir el mercado local y nacional a través de sucursales.

Financiamiento:

- Capital accionario.



CAPITULO III

Resultados Generales

Conclusiones de la entidad:

- La administración de la empresa no ha cumplido con los objetivos planificados.
- La empresa no cuenta con un sistema de control interno.
- La empresa no cumple con los indicadores de gestión.

Recomendaciones de la entidad:

- La administración de la empresa plantee objetivos factibles.
- Implantar un sistema de control interno en la que permita direccionar todos los componentes.
- Realizar auditorías continuas para evaluar el desempeño de la entidad.

CAPITULO IV

Resultados específicos por componente

Departamento Administrativo

Conclusiones:

- La falta de planificación influye en el comportamiento de la empresa en forma negativa y la pone en desventaja ante su competencia.
- Los directivos de la empresa no ejecutan planes de acción para cumplir con sus objetivos.
- Los factores económicos externos de un país, como las nuevas normas tributarias, afectaron a la empresa a lograr el objetivo planteado por el departamento.

Recomendaciones:

- Realizar planes específicos claros, precisos y concisos para poder lograr un buen



comportamiento empresarial.

- Implantar un sistema de control interno a la empresa que le permita evaluar su proceso administrativo.
- Los directivos de la empresa deben realizar estudios para poder evaluar los factores económicos externos que le afectarían en forma directa para la expansión de mercado.

Departamento Financiero

Conclusiones:

- Los administradores de la empresa no han realizado un control en sus herramientas de trabajo para poder medir sus riesgos.
- La empresa no tiene un manejo de archivo de proveedores adecuados, que le permitirían generar mayores ingresos a la misma.
- La empresa no tiene un manual de políticas de crédito que permitan controlar la liquidez de los clientes.

Recomendaciones:

- Que los directivos de la empresa deben poseer un sistema informático contable adecuado a las necesidades de la misma en la que permitan no tener inconvenientes al final de los periodos contables para el cumplimiento de sus actividades económicas.
- El departamento financiero debe manejar un adecuado archivo de proveedores que tengan las siguientes características como son: precios, productos, tiempo de entrega, stock, plazo de pago.
- Implantar un manual de políticas de crédito y afiliación a empresas de información crediticias para obtener referencias necesarias para la apertura de un crédito.



Departamento de Ventas

Conclusiones:

- El departamento de ventas no tiene claro las características del perfil profesional para la integración del mismo.
- La falta de control de inventarios en las existencias me produce pérdidas económicas.

Recomendaciones:

- Capacitar al personal del departamento o contratar personal que posea conocimientos de sistemas informáticos y de ventas.
- Cambio de sistema informático realizando las debidas pruebas para su ejecución.

Departamento de Recursos Humanos

Conclusión:

- El no existir la capacitación del personal implica la mala atención y pérdida de clientes.

Recomendación:

- Implantar un cronograma de capacitación al personal de acuerdo a la actividad de la empresa y necesidades del personal.

Departamento Técnico

Conclusión:

- El proveedor de internet que posee la empresa perjudica a la satisfacción del servicio al cliente.

Recomendación:

- Los administradores deben buscar un nuevo proveedor de internet para mejorar el servicio, con un ancho de banda óptima para mejorar la entrega de sus servicios.

Rosa M. Maza Jumbo

Auditor

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- ✓ Esta Auditoría de Gestión contiene un marco normativo en el que se analiza los principales fundamentos y factores que inciden en las empresas como LOJANET CÍA. LTDA. Habiendo demostrado en nuestra tesis que es factible tener mejores rendimientos de prestación de servicios y venta de productos, sin cambiar la estructura de la empresa.
- ✓ Luego de cumplir con las diferentes fases de 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 Administradores, de esta manera justificar la correcta gestión de los recursos de la Entidad.
- ✓ La elaboración del presente proyecto nos permitió evaluar la gestión de los administradores y mejorar el sistema de operación de la empresa para poder conseguir los objetivos planteados por parte de la entidad.
- ✓ Se realizó la evaluación mediante cuestionarios de control interno a los departamentos de la Entidad, la razón que actuamos de esta forma fue porque en la Empresa éstos son de suma importancia para cumplir las metas previstas por parte de los ejecutivos.
- ✓ Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, nos ha permitido presentar los informes de planificación preliminar y planificación específica, y así determinar los resultados con respecto a las metas y finalidades previstas por la Entidad.

RECOMENDACIONES:

- ✓ Aplicar auditorías de gestión de forma periódica en la que nos permita evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- ✓ Evaluar constantemente su sistema de control interno, la misma que sirve para optimizar las funciones y lograr los objetivos planteados.
- ✓ Se mantenga la auditoría de Gestión aplicada, ya que los documentos elaborados han sido diseñados de una forma clara para que sean utilizados por los Administradores de la Cooperativa.
- ✓ Aplicar planes específicos en las cuales ayuden a la administración a llevar a la empresa con lo planificado.
- ✓ Implantar políticas de funcionamiento que rijan con estándares para llevar a la empresa a cumplir los objetivos planificados.

BIBLIOGRAFIA

- Contraloría General del Estado, Manual de auditoría de gestión, Quito, Edición: Abril 2002.
- **KOONTZ** Harold y **WEIHRICH** Heinz, Administración Un Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, pág. 14.
- **ROBBINS** Stephen y **COULTER** Mary , Administración, Octava Edición, Pearson Educación, 2005, pág. 7.
- **OLIVEIRA DA SILVA** Reinaldo, Teorías de la administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, pág. 20

INTERNET

- www.contraloria.gov.ec
- www.google.com
- www.inegi.gob.mx/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf.
- <http://www.monografias.com/trabajos15/valoración/valoracion.shtm1EFECT>
- http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu07100.htm
- http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu07100.htm
- http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad/definiciones_de_la_calidad