



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

Escuela de Ciencias Contables y Auditoría
Modalidad Abierta y A Distancia

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA "C&T Asociados Cía. Ltda.",
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PERÍODO 2010.**

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

Autor : Edgar Enrique Moreno Burgos

Directora : Dra. Sandra Ludeña Reyes

Centro Universitario : Guayaquil

2011

Dra. Sandra Ludeña Reyes
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de investigación académica realizado por el estudiante Edgar Enrique Moreno Burgos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución por la suscrita, en consecuencia autorizo su presentación.

Loja, agosto del 2011

f) _____
Dra. Sandra Ludeña Reyes

CESIÓN DE DERECHO DE TESIS

Yo, Edgar Enrique Moreno Burgos, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f) _____

Edgar Enrique Moreno Burgos
Cédula No. 0905503488

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en la presente Investigación Académica, son de exclusiva responsabilidad del autor.

f) _____

Edgar Enrique Moreno Burgos

DEDICATORIA

Con profundo respeto a la memoria de mi señor padre, don José Felipe, recientemente fallecido, y con mucho afecto para mi señora madre, doña Hilda Bethsabé, quienes con su ejemplo me guiaron en el camino correcto, así como a mis hijos y hermanos, todos ellos por motivarme permanentemente a que culmine mis estudios universitarios luego de haberlos suspendido durante 25 años.

Edgar Moreno Burgos.

AGRADECIMIENTO

En primer término a Dios, quien me concedió salud, recursos y la fortaleza necesaria, para emprender esta nueva etapa de mi carrera estudiantil, y luego a la Universidad Técnica Particular de Loja, matriz y sede en Guayaquil, que me brindó las facilidades académicas y operativas necesarias para realizar mi estudio universitario a Distancia.

A los funcionarios de la empresa “C&T Asociados Cía. Ltda.” de la ciudad de Guayaquil, particularmente al Ing. Christian Vera A., por haberme facilitado información que posibilitó el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Especial mención a la Dra. Sandra Ludeña Reyes, destacada profesional de las ciencias contables y de auditoría, quien pacientemente supo guiarme en la ejecución y presentación de resultados de la presente investigación.

El autor.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA No.
-----------	------------

ASPECTOS PRELIMINARES	
Portada	i
Certificación del Director Académico	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	ix

CAPÍTULO 1. ASPECTOS INICIALES DE LA INVESTIGACIÓN		
1.1.	RESEÑA GENERAL DE LA EMPRESA AUDITADA	13
	1.1.1. Antecedentes de la organización	13
	1.1.2. Constitución y objeto social	14
	1.1.3. Marco legal y normativo	16
	1.1.4. Plan estratégico	17
	1.1.5. Estructura orgánica	21
1.2.	JUSTIFICATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	25
1.4.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	26

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO		
2.1.	ANTECEDENTES	28
	2.1.1. Control de gestión	28
	2.1.2. Elementos de gestión	29
	2.1.3. Planeación estratégica	33
	2.1.4. Herramientas para el control de gestión	34
2.2.	AUDITORÍA DE GESTIÓN, BASE CONCEPTUAL	37
	2.2.1. Definición	37
	2.2.2. Propósitos	38
	2.2.3. Objetivos	38
	2.2.4. Alcance	39
	2.2.5. Enfoque	40
	2.2.6. Riesgos de la auditoría de gestión	41
2.3.	PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	43
	2.3.1. Fase 1. Diagnóstico organizacional	43
	2.3.2. Fase 2. Planificación	46
	2.3.3. Fase 3. Ejecución	51
	2.3.4. Fase 4. Comunicación de resultados	56
	2.3.5. Fase 5. Seguimiento	58

CONTENIDO	PÁGINA No.
------------------	-------------------

2.4.	INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	59
	2.4.1. Definición	59
	2.4.2. Objetivos	60
	2.4.3. Características	61
	2.4.4. Parámetros de los indicadores de gestión	62
	2.4.5. Clasificación de los indicadores de gestión	64
2.5.	HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	66
	2.5.1. Técnicas de auditoría	66
	2.5.2. Marcas de auditoría	68
	2.5.3. Papeles de trabajo	70

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN PRÁCTICA		
3.1.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	73
	3.1.1. Antecedentes y limitaciones	73
	3.1.2. Análisis de la visión sistémica	74
	3.1.3. Análisis de la visión estratégica	76
	3.1.4. Definición de los componentes y sus riesgos inherentes	79
3.2.	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	79
	3.2.1. Identificación de procesos	79
	3.2.2. Establecimiento de controles clave	81
	3.2.3. Evaluación del control interno	84
	3.2.4. Determinación del cumplimiento (confianza y riesgo)	86
	3.2.5. Enfoque de auditoría	88
	3.2.6. Programa de trabajo	89
3.3.	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	89
	3.3.1. Nota resumen evaluación del control interno	90
	3.3.2. Cédula narrativa	90
	3.3.3. Ficha técnica de indicadores	90
	3.3.4. Hoja de hallazgos	91
3.4.	INFORME DE AUDITORÍA	91
	Carta de presentación	92
	Capítulo I Información introductoria	93
	Capítulo II Resultados del examen	97

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	
▪ Conclusiones	110
▪ Recomendaciones	111

BIBLIOGRAFÍA	114
---------------------	-----

ANEXOS	118
---------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

Como parte de las competencias gerenciales del administrador actual, una de las herramientas fundamentales utilizadas es el control de gestión que, mediante la aplicación de un consistente sistema de control interno y el uso de indicadores de rendimiento, le permite efectuar el seguimiento del manejo eficiente y eficaz de sus recursos, así como tomar oportunamente decisiones para lograr los objetivos y metas que se ha propuesto.

La auditoría de gestión, a través de la evaluación en el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles, procura determinar deficiencias o debilidades en algunos procesos de la empresa, a fin de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

Bajo este contexto, los directivos de la empresa C&T Asociados Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, que tiene como uno de sus objetivos principales expandir el ámbito geográfico en que presta sus servicios de consultoría, estimaron procedente el desarrollo de un examen a la gestión de las actividades desarrolladas en el ejercicio 2010, para conseguir información que contribuya al mejoramiento del desempeño empresarial, a fin de obtener recursos adicionales que posibilite implementar oficinas en otras localidades.

Consecuentemente, se planteó como objetivos de la investigación medir los resultados económicos de la empresa, de acuerdo con los estándares establecidos por ella, así como generar indicadores que permitan medir los grados de eficacia y calidad de los servicios prestados, para cuyo propósito se requería conocer la información generada en los distintos procesos operativos, financieros y administrativos de la consultora durante el ejercicio auditado.

La política de la empresa relativa a trabajos de investigación para la elaboración de tesis universitaria, no posibilitó el acceso a la documentación fuente de los procesos generados ni conocer los estándares operativos definidos por la Consultora, a fin de generar los principales indicadores que permitieran medir simultáneamente los grados de eficiencia, de eficacia y de calidad en la gestión administrativa, limitándose el cumplimiento de los objetivos planteados.

La ejecución de la investigación en la empresa fue desarrollada considerando la guía impartida por la UTPL para el proceso de la Auditoría de Gestión, durante la exposición que efectuó el Econ. Jaime Subía Guerra en febrero del presente año y las instrucciones contenidas en documento adjunto al mensaje e-mail del 30 de junio de 2011.

Al respecto, mediante el método deductivo se efectuó el análisis organizacional de la empresa y la planificación de la auditoría, en tanto que los métodos: inductivo, de análisis y de síntesis nos permitieron procesar la información obtenida para llegar a las conclusiones y formular las correspondientes recomendaciones. Para la obtención de información se utilizó técnicas como la observación, la indagación, la confirmación y elaboración de cuestionarios.

Finalmente, en relación con los particulares expuestos en el presente resumen, el contenido de la investigación se estructuró en los tres capítulos siguientes:

- Capítulo 1, ASPECTOS INICIALES DE LA INVESTIGACIÓN. Una reseña general de la empresa auditada, que incluye sus antecedentes, constitución, objeto social, marco legal y normativo, e información estratégica; así como los justificativos y el objetivo de la investigación.

- Capítulo 2, MARCO TEÓRICO. Incluye las definiciones generales, la base conceptual y el proceso en que se fundamenta la investigación, así como orientación para el uso de indicadores y de herramientas necesarios en la aplicación práctica del trabajo.

- Capítulo 3, APLICACIÓN PRÁCTICA. Comprende el proceso para realizar la investigación de campo, mediante el análisis organizacional de la empresa y la planificación de la auditoría, que posibilitaron su ejecución y obtención de resultados, comunicados a la entidad auditada mediante el informe de auditoría que contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Como parte de la comunicación final de resultados, el ejecutivo coordinador designado por la empresa C&T Asociados Cía. Ltda. participó vía e-mail: “La compañía ha venido creciendo de forma acelerada, y recién en el 2010 empezamos un proceso de estandarización. Para el 2011 planeamos tener definidos indicadores de gestión”.

Lo expresado permite colegir que la empresa considerará los comentarios participados respecto a la informalidad con que se maneja la planificación estratégica, la falta de estándares para evaluar los procesos, la ausencia de herramientas administrativas para el control de gestión, evaluar las causas que incidieron en no alcanzar las metas planificadas, analizar la morosidad de la cartera por cobrar y la informalidad en la evaluación y seguimiento de controles.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS INICIALES DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. ASPECTOS INICIALES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. RESEÑA GENERAL DE LA EMPRESA AUDITADA.

1.1.1. Antecedentes de la organización.

En abril del año 2003, en la ciudad de Quito, el Ing. Vicente Cevallos Gallardo con la participación de otros tres profesionales –quienes se habían especializado en la asesoría de impuestos en empresas auditoras privadas como Pricewaterhouse Coopers y Romero & Asociados (que era representante de la consultora británica Ernst & Young)– fundaron la firma Consulting & Tax Cía. Ltda., para prestar principalmente servicios de asistencia contable y de tributación.

En sus inicios la empresa mantuvo una alianza con la auditora BKR International, de EE.UU, que consistía en entregar el 40% de facturación a BKR, quien a cambio les permitió usar una oficina al norte de Quito, pero como los gastos superaban el 60% la unión estratégica duró solo un año.

Durante esta primera etapa la naciente firma entró en crisis, hasta que el Ing. Cevallos y sus asociados lograron captar como sus principales clientes a las empresas R.S. ROTH S.A., compañía de alquiler y servicio petrolero, y a BANRED S.A., dedicada a la concesión de servicios electrónicos para procesos operativos del sector bancario, relación última que le permitió extender sus servicios de asesoría a otras instituciones de la ciudad de Guayaquil.

El concepto del Ing. Vicente Cevallos Gallardo –principal fundador de la firma– de ofrecer atención regional a empresas multinacionales del área andina, ha posibilitado que Consulting & Tax abra oficinas en las ciudades de: Guayaquil en el año 2006, Lima (Perú) en el año 2007, y Bogotá (Colombia) en el año 2009.

En la actualidad la firma está conformada por seis socios: 3 de ellos colaboran en la oficina de Quito, 1 en la de Guayaquil, 1 en la de Lima y 1 en la de Bogotá. La empresa constituida en la ciudad de Guayaquil cuenta con un poco más de 100 clientes y una facturación anual de alrededor de US\$700.000.

1.1.2. Constitución y objeto social.

Para el funcionamiento de la firma en la ciudad de Guayaquil se constituyó la compañía C&T Asociados Cía. Ltda., mediante Escritura Pública celebrada el 27 de enero de 2006 ante el Notario Vigésimo Primero del cantón Guayaquil, aprobada por la Intendencia de Compañías con Resolución No. 06.G.IJ.0001436 del 23 de febrero de 2006, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil el 23 de marzo de 2006.

De acuerdo con la Escritura Pública de Reforma de Estatutos, celebrada el 3 de enero de 2008 ante el Notario Décimo Sexto del cantón Quito, aprobada por la Intendencia de Compañías de la ciudad de Guayaquil mediante Resolución No. 08-G-IJ-0001458 del 18 de marzo de 2008, el objeto social de la compañía es el de prestar los servicios –en todas aquellas actividades permitidas por la ley a personas naturales, personas jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas– siguientes:

- De consultoría especializada para identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo –en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación– incluyendo la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos;
- De asesoría y asistencia técnica en la elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación; y,
- De asesoría y asistencia en el área contable, comercial, industrial, administrativa, técnica contable, legal, tributaria, financiera, de mercadeo y ventas, procedimientos productivos, de personal, procesamiento de datos.

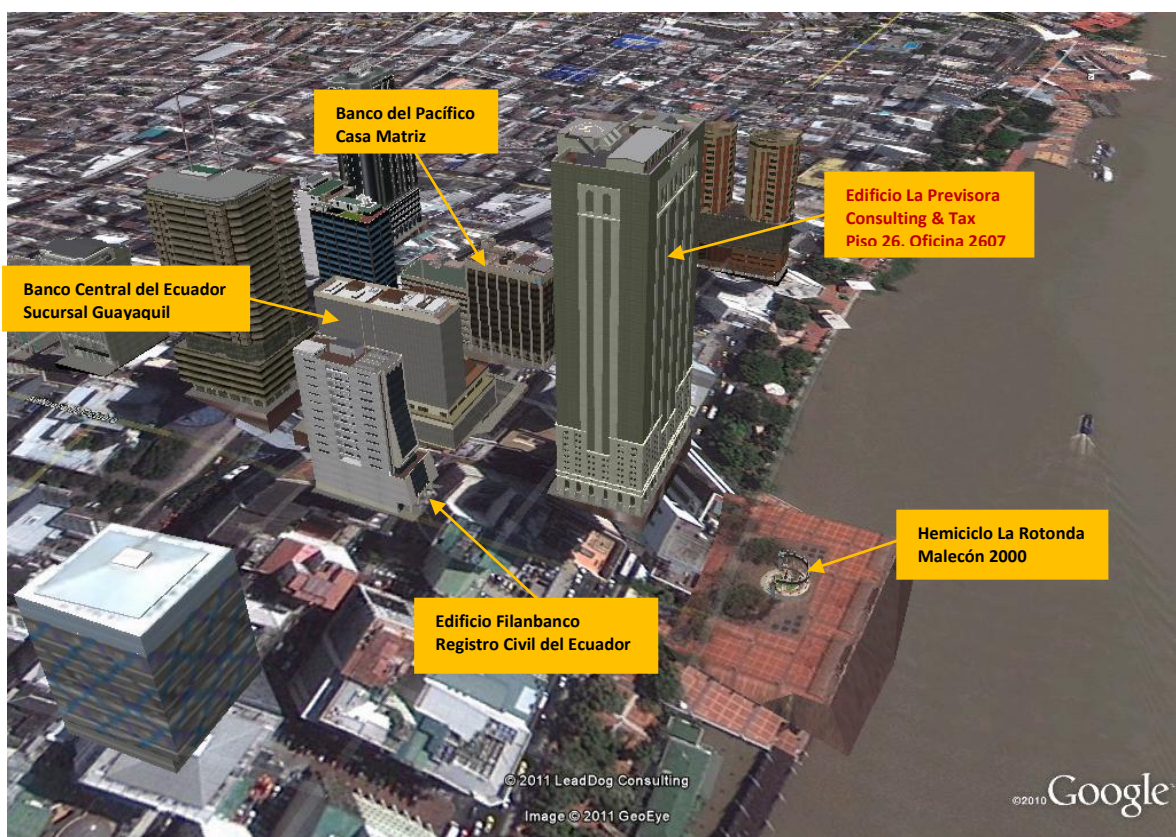
En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, la empresa gestionó ante el Servicio de Rentas Internas su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes, para cuyo efecto el ente de control tributario le confirió el número 0992449535001, el 13 de abril de 2006.

Está conformada por un talentoso equipo de profesionales altamente calificados, que están a la vanguardia de las nuevas tendencias mundiales sobre asesoría empresarial.

El logotipo que utiliza la firma, al igual que las demás empresas constituidas en Quito, Bogotá y Lima, tanto en sus actividades de mercadeo como en la correspondencia y demás comunicaciones, es el siguiente:



La consultora hasta marzo del 2011 realizó sus actividades en la oficina No. 904, piso noveno, en la torre B del Edificio Torres de Norte, ubicado en las avenidas Miguel H. Alcívar y Víctor Hugo Sicouret de la ciudadela Kennedy Norte; actualmente funciona en la oficina No. 2607, piso veintiséis, del Edificio La Previsora, ubicado en el Boulevard 9 de Octubre entre las avenidas Malecón Simón Bolívar y Pichincha.



FUENTE: Google Earth.

ELABORADO POR: Edgar Moreno.

1.1.3. Marco legal y normativo.

Para la ejecución de sus actividades, los ejecutivos y colaboradores de la consultora observan principalmente las disposiciones legales y normativas siguientes:

- Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 del 20 de octubre del 2008.
- Ley de Compañías, Codificación, publicada en el Registro Oficial No. 312 del 5 de noviembre de 1999.
- Ley de Consultoría, Codificación, publicada en el Registro Oficial No. 455 del 5 de noviembre del 2004.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Codificación, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 463 del 17 de noviembre del 2004, y sus correspondientes reformas.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 395 del 4 de agosto del 2008.

Operativa y administrativamente, la empresa constituida en la ciudad de Guayaquil está relacionada con la compañía Consulting & Tax Cía. Ltda., que opera en la ciudad de Quito, en razón de que el Ing. Vicente Cevallos Gallardo es el accionista principal de ambas entidades.

1.1.4. Plan estratégico.

Los principales directivos de la firma han definido los principales aspectos estratégicos, que les permita ofertar sus servicios de asesoría en un medio muy competitivo, de acuerdo con los siguientes criterios y definiciones:

MISIÓN:

Brindar soluciones integrales a nuestros clientes para que generen ventajas competitivas y enfrenten los constantes cambios en el entorno globalizado.

VISIÓN:

Expandir los servicios de consultoría especializada a empresas de otros países y convertirnos en una empresa multinacional con origen ecuatoriano.

VALORES BÁSICOS:

- *Confianza*, sustentada en la honestidad y transparencia de ejecutivos y consultores.
- *Calidad*, generada por el alto nivel profesional del personal de la firma.
- *Seguridad*, porque todas las actividades se sujetan al marco legal y reglamentario vigente.
- *Bienestar*, conducta ética basada en lo que se debe hacer.

FORTALEZAS:

- Consultores entrenados para un servicio personalizado al cliente.
- Oportuna entrega de los servicios contratados.
- Habilidad para innovar en los servicios ofertados.

- Buena capacidad de negociación de los socios.
- Amplia cobertura regional con apoyo de empresas relacionadas.
- Equipo de jóvenes profesionales altamente calificados quienes están a la vanguardia de las nuevas tendencias mundiales de consultoría.
- Salarios y beneficios acordes con la responsabilidad profesional.

DEBILIDADES:

- Rotación del personal sin considerar su perfil profesional.
- Instalaciones físicas no adecuadas para el funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo.
- Poca estandarización y simplificación de procesos.
- Falta de promoción de los servicios que presta la firma en una página web propia.

OPORTUNIDADES:

- Implementación gradual de las NIIF, desde el año 2010 hasta el 2012, dispuesta por la Superintendencia de Compañías.
- Atender a segmentos de mercados adicionales que demandan servicios de consultoría.

- Expansión a nuevos mercados geográficos en el extranjero.
- Complejidad y continua reforma del marco regulatorio.

AMENAZAS:

- Competencia de empresas transnacionales.

OBJETIVOS:

- Generar mayor volumen de negocios en los próximos 3 años.
- Lograr costos de gestión razonables.
- Abrir oficinas en otras ciudades principales del País, en 3 años.
- Abrir oficinas en otros países de América, en 5 años.
- Disminuir la rotación del personal.

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

- Ofertar servicios innovados que permitan su continua contratación.
- Mantener permanentemente actualizado el marco regulatorio de los servicios ofertados.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca Consulting & Tax.

- Priorizar el servicio de implementación de las NIIF, que debe realizarse a partir del 1 de enero de 2010.

- Impulsar las consultorías de Calidad de Proceso, principalmente para la certificación de aplicación de las Normas ISO.

- Retomar la gestión de Talento Humano en las áreas de Capacitación y de la Selección de Personal.

- Mantener el control permanente de los costos operacionales y de administración.

- Crear una reserva de utilidades en respaldo del programa de expansión de oficinas.

PRESUPUESTOS:

- Presupuesto general consolidado por ejercicio fiscal.

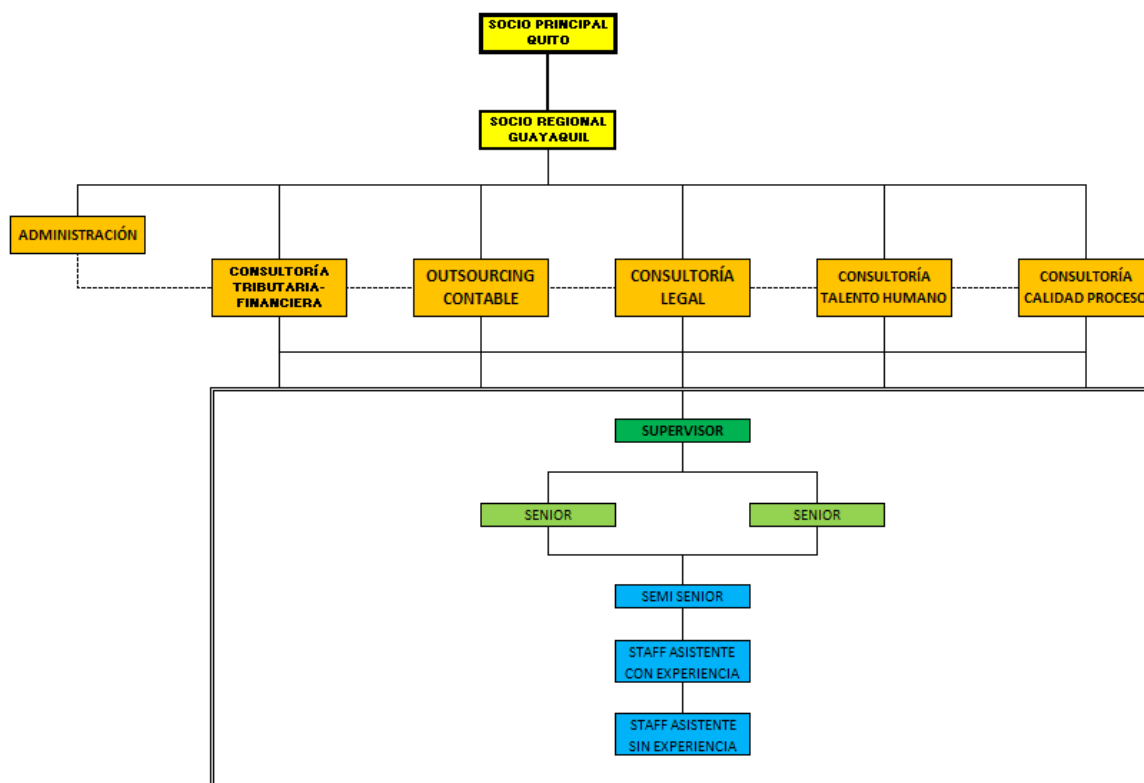
- Presupuesto de ingresos por actividad.

- Presupuesto de egresos por actividad.

1.1.5. Estructura orgánica.

La empresa tiene establecida una organización estructural que se sustenta básicamente en los procesos que la conforman, con sus correspondientes niveles jerárquicos, integrados por las líneas de autoridad y responsabilidad, según consta en el gráfico siguiente:

C&T Asociados Cía. Ltda.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Consulting & Tax Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Edgar Moreno.

Sobre la base del organigrama citado, la Estructura de los Procesos Institucionales está constituida por los procesos, componentes y productos siguientes:

I. PROCESO DIRECTIVO.

Conformado por los componentes Socio Principal Quito y Socio Regional Guayaquil, que generan los productos siguientes:

- Políticas, directrices y planes estratégicos para funcionamiento de la organización.
- Negociación para prestación de servicios de consultoría.

II. PROCESO PRINCIPAL.

Conformado por los componentes Consultoría Tributaria–Financiera, Outsourcing Contable, Consultoría Legal, Consultoría Talento Humano y Consultoría Calidad Proceso, que generan los productos siguientes:

Consultoría Tributario–Financiera:

- Revisión posterior declaración de tributos.
- Asesoría en determinación tributaria.
- Reclamos para devolución de impuestos.
- Consultoría tributaria integral.
- Aplicación de NIIF.
- Asesoría financiera y contable.

Outsourcing Contable:

- Outsourcing de gestión contable.

Consultoría Legal:

- Absolución de consultas.

- Asesoría legal Tributaria y Societaria
- Seminarios.

Consultoría Talento Humano:

- Contratación de personal.
- Capacitaciones.

Consultoría Calidad Proceso:

- Consultoría de procesos.
- Certificación de normas ISO.

III. PROCESO DE APOYO.

Conformado por el componente Administración que genera los productos siguientes:

Administración:

- Administración del talento humano.
- Gestión financiera.
- Gestión tecnológica.

- Gestión de recursos materiales.
- Administración secretarial y de archivo.

1.2. JUSTIFICATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Concordante con la idea del Ing. Vicente Cevallos Gallardo, principal fundador de la consultora, así como con la visión que tiene definida la empresa, uno de los objetivos primordiales de Consulting & Tax es el de ofrecer los servicios de consultoría especializada a entidades privada y públicas en otras localidades, continuando de esa manera con la expansión geográfica de la institución.

Como parte de las actividades encaminadas a lograr dicho propósito, los Socios han estimado procedente se practique una auditoría de gestión a las actividades desarrolladas por la empresa C&T Asociados Cía. Ltda., durante el ejercicio 2010, a fin de obtener información que contribuya al mejoramiento del desempeño empresarial, mediante la evaluación del grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

De acuerdo con la información preliminar proporcionada por la empresa que opera en la ciudad de Guayaquil, ella no dispone de los suficientes elementos de control de gestión que permita analizar objetivamente los resultados obtenidos durante el año 2010, enfocados principalmente a medir las cualidades y características de los servicios prestados, así como el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Medir los resultados económicos de acuerdo con los estándares establecidos por la Consultora, y generar indicadores que permitan evaluar consistentemente los grados de eficacia y de calidad, sobre la base de la información generada en los procesos operativos, financieros y administrativos, para mejorar el control de la gestión y posibilitar la obtención de recursos adicionales para el plan de abrir nuevas oficinas, a fin de ofertar y prestar servicios de consultoría a empresas de otras localidades.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Control de gestión.

Gestión. Proceso de coordinación mediante el cual la empresa asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz, económico y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos, con la participación de todos los niveles de responsabilidad de la institución.

Comprende la planeación estratégica, la fijación de objetivos y metas, y, la evaluación de su desempeño y cumplimiento, aspectos que están asociados al logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros y los recursos utilizados para obtener los productos.

Control. Conjunto de mecanismos utilizados dentro de las empresas para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados, y, que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades.

Control de gestión. Examen de la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos, por medio de información tanto interna como externa que, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos.

El control de gestión se aplica mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propia de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social.

Para ello se utilizan instrumentos como: indicadores de gestión, cuadros de mando, estudio de la contratación administrativa, evaluación del talento humano, análisis comparativo, relación costo/beneficio, programas de auditoría, entre otros.

El control de gestión suele resumirse como la sumatoria de un consistente sistema de control interno más la utilización de indicadores de rendimiento, con el propósito de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las entidades, cuyos resultados sirven de herramienta en la toma de decisiones.

2.1.2. Elementos de gestión.

Dentro de sus competencias gerenciales los administradores de empresas utilizan la planificación estratégica, así como parámetros e indicadores –cuyo diseño e implantación es de su responsabilidad– para demostrar su gestión y resultados.

Al respecto, como parte de la gestión para dirigir grupos de trabajo se considera necesario contar con los elementos siguientes: ⁽¹⁾

- *Objetivo común que de identidad al equipo.* Sus miembros comparten un objetivo común, tienen claro cual es el trabajo del grupo y por qué es importante, pueden describir lo que tienen intención de alcanzar porque han desarrollado metas acordadas, que se relacionan con la visión del grupo y con el propósito, la misión y los valores de la organización a la cual pertenecen.

- *Tareas y responsabilidades formalmente asignadas.* Implica que cada miembro del equipo debe conocer cuales son los objetivos individuales que le competen.

⁽¹⁾ Tomado de: http://web.jet.es/amozarrain/elementos_gestion.htm

Además, la estructura organizacional de la empresa debe coordinar la participación de sus integrantes, y posibilitar la generación de valor agregado en cada una de sus actividades.

- *Estar orientados al logro.* La actividad del equipo debe diseñarse con voluntad de buscar retos desafiantes y desarrollarse en función de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, a los que está dirigida.
- *Buscar óptimos resultados.* Para esto es necesario establecer indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de los resultados obtenidos.
- *Generar ambiente de confianza y asunción de riesgo.* En procura de compensar y equilibrar en lo posible los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo; establecer comunicaciones abiertas que permitan una retroalimentación de información para la mejora permanente del equipo; y, aceptar los conflictos mediante la resolución de problemas a través de acuerdos.
- *Establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes.* Capacitación constante para estimular el aprendizaje y la formación, que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

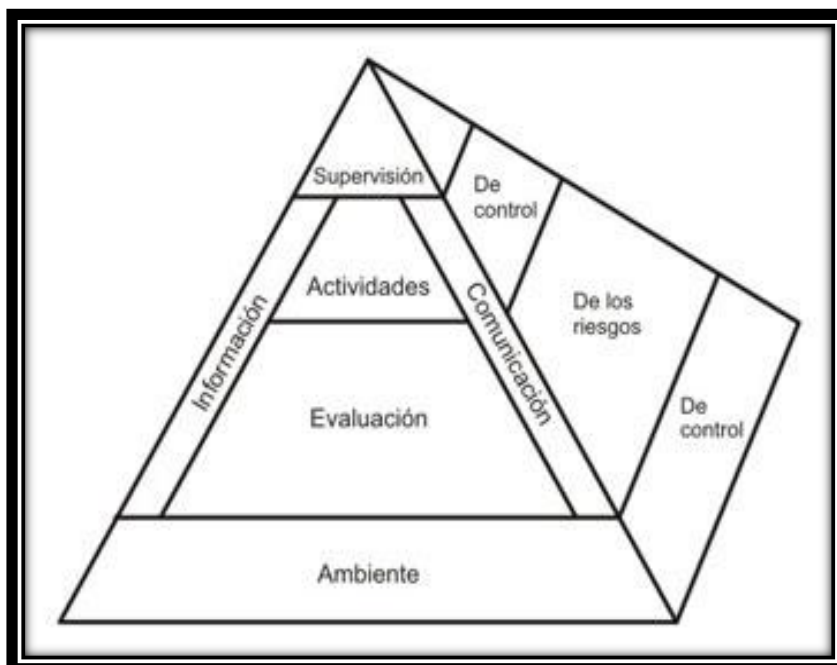
Adicionalmente, otro importante elemento de gestión es:

El control interno. El estudio titulado *Control interno: marco de referencia integrado*, emitido en 1992 por instrucciones del Committee of Sponsoring Organizations (COSO), lo define así:

“Un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro en las siguientes categorías: eficacia y eficiencia en las operaciones; fiabilidad de la información financiera; salvaguarda de los recursos de la entidad; y, cumplimiento de las leyes y normas aplicables”. (2)

La *estructura del control interno* consiste en las políticas y procedimientos establecidos por las entidades, ideadas para proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos de control interno de cada empresa, que se sustenta en cinco *componentes* relacionados entre sí, y sus correspondientes *elementos*, según consta en la gráfica y cuadro esquemático siguientes:

Gráfica de los componentes de Control Interno



FUENTE: Preparación de reportes sobre Control Interno, Ernst & Young, 2002.

(2) Tomado de: Preparación de reportes sobre Control Interno, Ernst & Young, 2002.

Cuadro esquemático de los componentes de Control Interno y sus respectivos elementos

COMPONENTES	ELEMENTOS o FACTORES
<p>Ambiente de control <i>Establece el tono de la organización, influyendo la conciencia de control en el personal para todas sus actividades; constituye el fundamento de los otros componentes, proporcionando disciplina y estructura.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integridad y valores éticos. ▪ Competencia profesional. ▪ Comité de auditoría. ▪ Filosofía y estilo de gestión de los directivos. ▪ Estructura organizacional. ▪ Asignación de autoridad y responsabilidades. ▪ Políticas de personal.
<p>Evaluación del riesgo <i>Describe el proceso con que los directivos identifican y analizan los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos corporativos, a fin de determinar las medidas a tomar para enfrentar y reducir los riesgos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en el entorno operativo o reglamentario. ▪ Personal nuevo que no se adapta a la política empresarial. ▪ Nuevas actividades de negocios en que la empresa tiene poca experiencia. ▪ Incorporación de nuevas tecnología en sistemas de información. ▪ Crecimiento rápido por expansiones de las operaciones. ▪ Reestructuraciones corporativas de personal y/o procesos.
<p>Actividades de control <i>Consisten en las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan las directrices de los ejecutivos, comprendiendo una serie de acciones básicas como aprobaciones, autorizaciones, registros, custodias, revisiones y acceso a sistemas informáticos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis efectuado por la dirección. ▪ Gestión directa de responsables por actividades. ▪ Proceso de información. ▪ Controles físicos. ▪ Indicadores de rendimiento. ▪ Segregación de funciones.
<p>Información y comunicación <i>Está constituida por los métodos y procesos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre el funcionamiento de la entidad, que permite a los diferentes niveles de mando adoptar decisiones adecuadas para controlar las actividades.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La <i>información</i> puede ser de tipo operativa, financiera o de gestión, cuya calidad –es decir su contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad– dependerá fundamentalmente de un adecuado sistema informático integrado y en línea. ▪ La <i>comunicación</i> establece los canales para informar sobre aspectos relacionados con las actividades y acontecimientos internos y externos, así como respecto de los avances o dificultades para el logro de objetivos institucionales
<p>Supervisión <i>Consiste en evaluar la calidad del control interno en el transcurso del tiempo, vigilándolo continuamente para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Se la efectúa durante la realización de las actividades diarias, en los distintos niveles jerárquicos de la entidad, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobación del funcionamiento del control interno por el nivel directivo, cuando cumplen sus funciones de gestión. ▪ Confirmación de la bondad de la información generada o la existencia de problemas, mediante comunicaciones externas recibidas. ▪ Comparación de los datos registrados por los sistemas de información con los físicos. ▪ Evaluación periódica del control interno por los auditores, quienes proponen sugerencias para mejorarlo. ▪ Las sesiones de trabajo y otras reuniones, que permiten a la gerencia obtener información sobre la eficacia de los controles.

FUENTE: Preparación de reportes sobre Control Interno, Ernst & Young, 2002.

2.1.3. Planeación estratégica.

Herramienta muy útil para la gestión institucional que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y, al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

Su proceso implica: 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una misión y una visión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales; y, 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

La *misión* proporciona una breve perspectiva del propósito comercial y razón de ser actuales de una empresa. Su planteamiento suele responder preguntas básicas como: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?

La declaración de misión bien concebida, al utilizar un lenguaje bien específico para dar a la compañía su propia identidad, distingue la constitución comercial de una empresa de la de otras con fines de lucro.

La *visión* describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Se enmarca alrededor del interrogante ¿hacia donde vamos? y retrata el horizonte comercial futuro de la empresa.

Una visión comunicada con eficacia es una herramienta administrativa valiosa, ya que motivará al personal a comprometerse con las actividades de la compañía, posibilitando que ella avance en la dirección deseada.

Los *objetivos* son metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Se los puede expresar cualitativa y cuantitativamente considerando los cuestionamientos: ¿qué hay que lograr?, ¿cuánto hay que hacer?, y, ¿cuándo debe conseguirse?

Los objetivos funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.

Las *estrategias* son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos. La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de ¿cómo?: ¿cómo sacar de la competencia a los rivales?, ¿cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado?, ¿cómo alcanzar los objetivos?, etc.

Al idear las estrategias hay que esforzarse en que sean únicas en algo –en relación con las de los competidores– o que aún cuando persigamos objetivos similares a los de ellos lo hagamos de otro modo, optando por correr en la misma competencia con los competidores sólo que más rápido.

La *asignación de recursos* consiste en destinar dinero, personal, instalaciones y equipos, tierra y otros recursos, entre diversas oportunidades –actuales y futuras– de negocios, funciones, proyectos y tareas, mediante presupuestos.

2.1.4. Herramientas para el control de gestión.

Cuadro de mando integral (CMI). Herramienta administrativa creada por los autores Robert Kaplan y David Norton, denominada en inglés como el *Balanced Scorecard*, que permite relacionar la visión con las estrategias, considerando los objetivos, indicadores, metas e iniciativas definidos para los 4 ejes siguientes:

- Perspectiva financiera. ¿Qué objetivos financieros debemos lograr para ser exitosos?
La necesidad de objetivos financieros es indiscutible en toda actividad comercial.

- Perspectiva del cliente. ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito? Importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos.
Ej.: analizar incremento de clientes, nivel de fidelidad, número de quejas atendidas, etc.

- Perspectiva interna. ¿En qué procesos debemos ser excelentes? Se refiere a los procesos internos de los negocios, cuyos objetivos y mediciones permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente. *Ej.: reducir el trámite de X operación.*

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos? Incluye la capacitación laboral continua y el desarrollo de una cultura organizacional orientada al mejoramiento individual y corporativo, considerando los rápidos cambios tecnológicos. *Ej.: capacitación, aprendizaje, motivación.*

En conclusión, el CMI como herramienta sistemática permite a la organización que los resultados financieros se basen en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles, fidelidad que sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, para lo cual se requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Finalmente, posibilita medir los resultados financieros, la satisfacción del cliente, las operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva.

El Tablero de Control. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico, apoyado en nuevas tecnologías de información, permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector. De esta forma, el oportuno diagnóstico posibilitará implementar acciones correctivas inmediatas.

Es una herramienta administrativa aplicable a cualquier organización y nivel de la misma para diagnosticar adecuadamente una situación, que se constituye en el nexo entre los objetivos estratégicos definidos en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en inglés) y las bases de datos informáticas.

Su metodología de uso comienza identificando como áreas clave los temas relevantes a monitorear, cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

Por lo general, tanto para el adecuado monitoreo que deben ejercer los directivos como para la evaluación que practicareen los auditores de gestión, se considera que el tablero debería estar conformado por las columnas siguientes:

Sec	Columnas	Ejemplos
1.	Nombre del indicador	No. De ventas logradas en el año 2010.
2.	Cálculo del indicador (Fórmula y resultado)	N/A (total transacciones del reporte de ventas): 180 ventas Si fuere porcentaje [(Vtas 2010 – Vtas 2009) / Vtas 2009]
3.	Estándar	Dato que consta en el objetivo operativo: 240 ventas
4.	Fuente o Responsable	Gerente de Ventas (nombre del funcionario)
5.	Análisis de resultados	Índice: $(\text{Indicador} / \text{Estándar} \times 100) = 180/240 \times 100 = 75\%$ Brecha: desfavorable en el 25% Causas: Determinarlas en el proceso utilizando de ser necesario indicadores de procesos. (No hubo plan de marketing, no se asignaron suficientes recursos, etc.)

FUENTE: Exposición del Econ. Jaime Subía, Marzo 2011, Indicadores de Gestión, UTP-L-Quito.

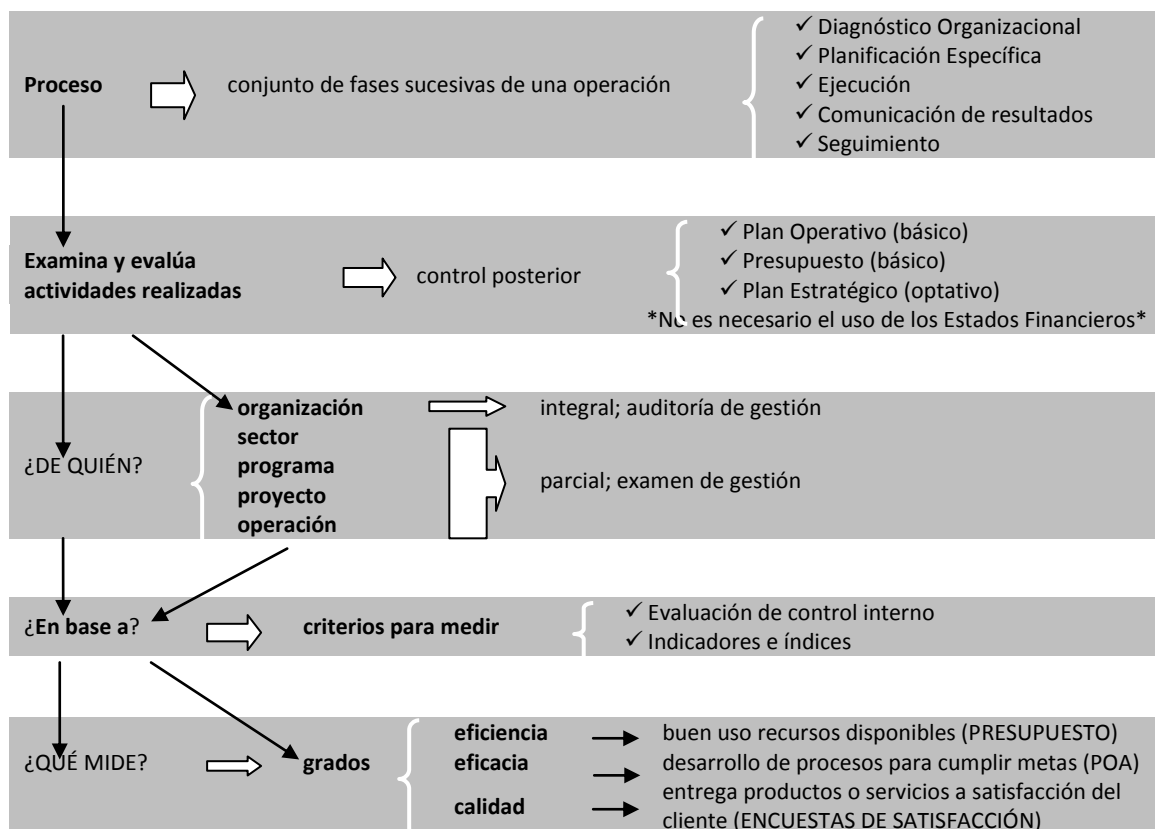
2.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN, BASE CONCEPTUAL.

2.2.1. Definición.

Considerando los aportes conceptuales de *William P. Leonard*, académico norteamericano especializado en temas administrativos, *Joaquín Rodríguez Valencia*, autor mejicano experto en temas de administración y control, y del Econ. Jaime Subía Guerra, instructor de la UTPL, es posible afirmar que la auditoría de gestión es:

“Proceso que examina y evalúa las actividades realizadas de una organización, sector, programa, proyecto u operación, realizado por un grupo de profesionales con independencia, sobre la base de criterios que permiten medir simultáneamente los grados de eficiencia, de eficacia y de calidad en la gestión administrativa, para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial”.

Esquemáticamente, su definición corresponde a los pasos siguientes:



FUENTE : Exposición del Econ. Jaime Subía, Febrero 2011, Auditoría de Gestión, UTPL-Guayaquil; y, http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

2.2.2. Propósitos.

- Determinar si los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios, y si es indispensable desarrollar nuevos, efectuando 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; y,

- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.2.3. Objetivos.

De manera general, la auditoría de gestión –a través de la evaluación en el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles– procura determinar deficiencias o debilidades en algunos procesos de la empresa, a fin de contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial. Específicamente, los principales objetivos de la auditoría de gestión son:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, observando que los resultados obtenidos se logren de manera oportuna en términos de cantidad y calidad. (*Eficacia*).
- Verificar si los costos incurridos en la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad. (*Eficiencia*).
- Verificar el adecuado nivel de satisfacción de los destinatarios de los bienes y/o servicios producidos. (*Calidad*).
- Observar que la conducta institucional y de sus colaboradores se apeguen a las normas y disposiciones legales vigentes. (*Ética*).

2.2.4. Alcance.

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la empresa o a parte de ella, como por ejemplo a un proyecto, un proceso, una actividad o un grupo de operaciones. Para determinar el 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 empresa.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad y procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia en el uso de los recursos, y, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas.

- Medición del grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.
- Existencia de procedimientos ineficaces; duplicación de esfuerzos en la gestión; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal en relación al trabajo a efectuar; deficiencias que ocasionen desperdicio de recursos.
- Control de la legalidad y de la forma como se protegen los recursos.
- Acuerdo preliminar entre los administradores y auditores, que permite delimitar el tamaño de las pruebas o selección de la muestra y el método aplicable, además de medir el riesgo que el auditor tiene en su trabajo.

2.2.5. Enfoque.

Dirige su atención a la evaluación integral de la gestión gerencial, procurando medir simultáneamente los grados de eficiencia, de eficacia y de calidad, para determinar resultados que contribuyan al mejoramiento del desempeño empresarial.

Su enfoque integral se explica en los aspectos siguientes:

- De *economía y eficiencia* porque está orientada hacia la verificación de que la adquisición de recursos (insumos) se haya realizado en forma económica, y que ellos sean utilizados eficientemente en la producción o generación de bienes, obras o servicios, que se refleje en un incremento de la productividad con reducción de costos.
- De *eficacia* porque está encaminada a determinar el grado en que la empresa está cumpliendo los objetivos y metas preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

- De enfoque *gerencial operativo* porque evalúa la gestión realizada para la consecución de objetivos y metas, mediante la ejecución de procesos operativos y administrativos para la obtención de bienes y servicios, cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

La Auditoría de Gestión –aunque todavía no tan desarrollada como la Financiera– va adquiriendo mucha importancia en el ámbito de control, pues sus resultados generalmente inciden en mejorar el desempeño de la organización.

2.2.6. Riesgos de la auditoría de gestión.

Para minimizar el nivel de errores y omisiones en la ejecución de la auditoría de gestión, que podrían afectar los resultados del auditor expresados en su informe final, es importante que en la planificación de la auditoría se presenten expectativas razonables para detectar esos potenciales errores, considerando aspectos como: criterio profesional del auditor, regulaciones legales y profesionales, e, identificación de errores con efectos significativos.

Existen tres componentes en el riesgo de auditoría:

- *Riesgo inherente.* Posibilidad de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad, antes de examinar el control interno;
- *Riesgo de control.* Cuando el sistema de control interno no previene ni detecta oportunamente tales errores; y,

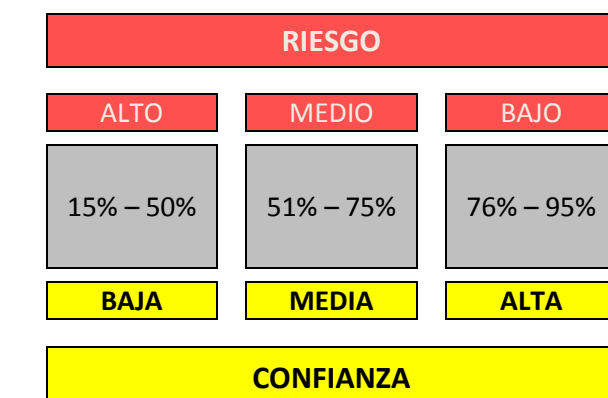
- *Riesgo de detección.* Errores que no sean descubiertos por los auditores al aplicar sus procedimientos.

Cuando el riesgo de los componentes de auditoría no se cuantifica, suele utilizarse categorías cualitativas basadas en la experiencia profesional, por ejemplo:

<u>MAYOR RIESGO:</u>	<u>MENOR RIESGO:</u>
✓ Operaciones efectuadas según órdenes verbales.	✓ Operaciones efectuadas según órdenes escritas.
✓ Recibos y desembolsos en efectivo.	✓ Recibos y desembolsos en cheques.
✓ Actividades no examinadas por auditoría interna.	✓ Actividades examinadas por auditoría interna.

FUENTE: Manual de Auditoría Gubernamental, CGE, 2003

Cuantitativamente, como consecuencia de la determinación numérica a los resultados de la evaluación del control interno, la calificación porcentual obtenida determina el grado de confianza en los controles de la entidad y concomitantemente el nivel de riesgo que el auditor enfrentará, según la equivalencia siguiente:



FUENTE: Manual de Auditoría Gubernamental, CGE, 2003

Como se observa, se ha establecido como rango general de calificación el intervalo del 15% al 95%, basado en que el proceso de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos que persigue.

Finalmente, para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión, se estima necesario:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado 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.
- Extender las pruebas sustantivas aplicables a la entidad hacia los terceros vinculados.

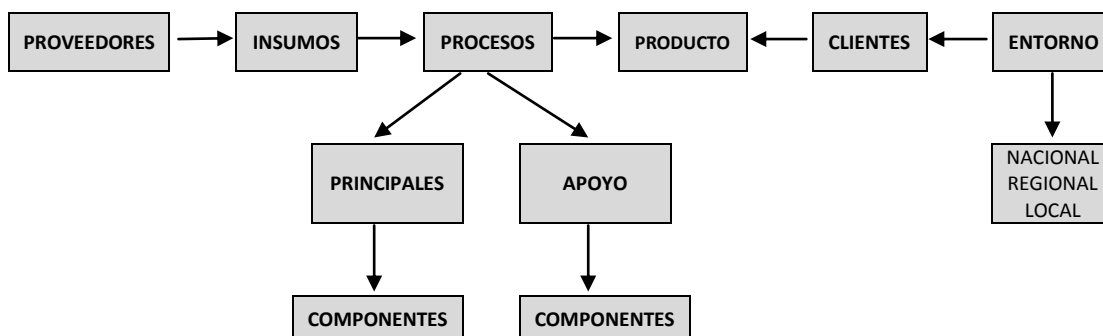
2.3. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.3.1. Fase 1. Diagnóstico organizacional (Conocimiento preliminar).

Permite conocer a la organización, saber cómo funciona, qué se propuso realizar en el período examinado, con cuántos recursos lo planificó y definir las áreas o componentes a evaluar. Básicamente comprende las 3 fases siguientes:

a. Análisis de la visión sistémica.

Para entender cómo funciona el sistema total de la organización e identificar cada uno de los componentes, de acuerdo con el esquema siguiente:



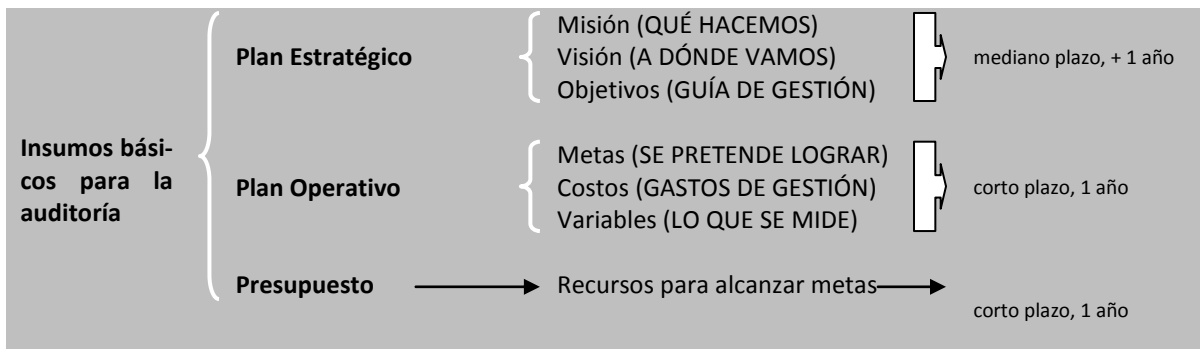
A continuación una breve definición de los términos utilizados para la visión sistémica:

Proveedor	: Persona u organización que entrega insumos para la ejecución de los procesos.
Insumo	: Información que entrega el proveedor a su cliente para la generación de un producto.
Proceso	: Conjunto de actividades que transforman los insumos en productos para el cliente.
Actividad	: Conjunto de tareas que de forma agregada contribuyen a generar productos dentro de un proceso.
Tarea	: Acción específica que constituye el componente más pequeño de un proceso.
Proceso principal	: Responsable de generar el portafolio de productos que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.
Proceso de apoyo	: Encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización para alcanzar sus objetivos.
Componente	: Unidades administrativas de la organización, clasificadas por su afinidad en función de los productos que generan o del apoyo que prestan para alcanzar los objetivos.
Producto	: Resultado que se genera de una actividad o proceso, sea como bien o servicio, que es entregado a un cliente.
Cliente	: Persona u organización que recibe o utiliza los productos generados.
Entorno	: Ámbito del mercado en el que incursiona la organización para comercializar sus productos; puede ser nacional, regional o local.

FUENTE: Estatuto Orgánico por Procesos de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 2006.

b. Análisis de la visión estratégica.

A fin de obtener de la entidad los insumos básicos para la auditoría, ya sea consolidada o por componente; y, establecer qué se propuso realizar ella en el período examinado y los recursos que asignó para su logro.



c. Definición de componentes y sus riesgos inherentes.

Sobre la base de la visión sistémica que permitió conocer los componentes de la organización, así como los insumos obtenidos en el análisis de la visión estratégica, definir los componentes que la conforman considerando –entre otros– los aspectos siguientes:

- El tamaño de la entidad;
- Priorizar los componentes principales que dan valor y son la razón de ser de la entidad; y,
- El riesgo inherente o propio del negocio, es decir la posibilidad de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad, antes de examinar el control interno.

Papeles de trabajo que se obtendría en el diagnóstico organizacional:

- Conocimiento del negocio. (Situación actual y relación con el entorno).

- Comprensión del proceso productivo de la organización. (Estatutos, orgánico funcional, cadena de valor: analítica o narrativa).

- Identificación de los planes empresariales (plan estratégico, plan de negocios, planes operativos e indicadores de gestión, presupuestos).

- Base legal.

2.3.2. Fase 2. Planificación.

Se refiere al análisis de los procesos de cada componente a examinar, mediante la evaluación de control interno, para definir las pruebas de cumplimiento y sustantivas que se aplicarán en la fase de ejecución de la auditoría, de acuerdo con el programa de trabajo que se elabore. Su desarrollo implica los 7 pasos siguientes:

a. Enfoque por componente.

Centrar la atención en analizar por separado cada componente o subcomponente, definido en el diagnóstico organizacional, considerando que al finalizar la auditoría se deberá presentar los resultados específicos por cada componente que examinó.

b. Identificación de procesos.

Conocer en forma detallada cada una de las actividades u operaciones que conforman los procesos, los que a su vez conforman el respectivo componente, sea por información existente en la entidad a través de algún Manual de Procesos –en forma narrativa o por flujos– o por la verificación que se realice en la empresa.

c. Establecimiento de controles clave.

Analizar las operaciones que conforman cada proceso, a fin de establecer los controles existentes (basados en normativa legal, regulaciones de control o disposiciones internas de la empresa), escogiendo de ellos los controles más importantes o claves a ser evaluados.

d. Evaluación del control interno.

Las normas de auditoría de general aceptación, en lo relacionado con la ejecución del trabajo, establecen que el auditor debe obtener suficiente conocimiento del control interno para planear la auditoría y determinar la naturaleza, la oportunidad y el alcance de las pruebas por aplicar.

Para conocer el control interno del cliente, los auditores dialogan con el personal apropiado de la entidad, inspeccionan sus documentos y registros, así como observan sus actividades y operaciones de control, concentrándose los auditores en determinar que los controles –relacionados con los cinco componentes del control interno y sus respectivos elementos– existen y se usan.

Los datos e información recopilados son analizados con una visión sistémica de la gestión a evaluar, para determinar los procesos sustantivos (que generan los bienes o servicios objeto de la entidad) y los de apoyo (que dan soporte a la gestión productiva), decidir finalmente si el alcance de la auditoría abarcará toda la organización o sólo cierta actividad, y, participar a los directivos los resultados y hallazgos que ameriten rectificaciones.

La evaluación del control interno, cuya documentación debe ser incluida en los papeles de trabajo, podrá ser obtenida por mediante la aplicación de los métodos siguientes:

- *Cuestionarios.* Diseño de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y colaboradores del ente auditado. Usualmente la respuesta afirmativa significa un punto óptimo en la estructura del control interno y la negativa indica una debilidad o un aspecto no muy confiable. Si es necesario se puede completar las respuestas con explicaciones adicionales.
- *Narraciones escritas.* Memorandos que describen detalladamente el flujo de los ciclos de transacciones; e, identifican a los empleados que realizan diversas tareas, los documentos preparados, los registros y la división de funciones.
- *Diagramas de flujo.* Representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, utilizando símbolos convencionales. Se considera que es el método más técnico, ya que da una imagen clara de la naturaleza y secuencia de procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos, entre otros.

Cada método puede ser utilizado según la habilidad que posea cada auditor; habrán casos en que se requiera la aplicación combinada de métodos, para una evaluación más eficiente de la estructura de control interno.

Identificado el grado de funcionamiento del sistema de control interno, el auditor –de acuerdo a su criterio profesional y a la importancia para la institución– asignará una ponderación a cada una de las preguntas formuladas para evaluar los componentes y elementos de control.

La ponderación puede ser en función de las actividades típicas (representativa) o significativas (que más se repiten), o según la muestra escogida en número de expedientes, transacciones, operaciones, etc.

Tomando como base la ponderación asignada a cada pregunta, el auditor calificará el funcionamiento de los controles, considerando las respuestas y luego de aplicar las pruebas de cumplimiento respectivas.

e. Determinación del cumplimiento (confianza y riesgo).

Al concluir la evaluación el auditor procederá a totalizar las ponderaciones y calificaciones (de los controles que se cumplen), obteniendo dos cantidades que relacionadas entre sí darán un resultado porcentual, el cual permitirá determinar la confiabilidad del control interno y el nivel de riesgo.

Se lo identifica mediante la obtención de los dos elementos siguientes:

- El nivel de confianza (NC), es decir la calificación porcentual que deviene de la evaluación del control interno a los controles clave de un proceso:

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

Donde:

CT = Calificación total → Sumatoria de los valores asignado a los controles claves que se cumplen.

PT = Ponderación total → Sumatoria de los valores asignados a cada control clave, según la muestra escogida.

Como ejemplo, sobre la base de resultados hipotéticos de un cuestionario de control interno realizado, tenemos:

$$NC = \frac{15}{48} \times 100 = 31,25\%$$

- Determinación de la confianza y el riesgo de control, sobre la base del nivel de confianza y considerando que ambos factores son inversamente relacionados.

Para el efecto, es necesario utilizar la tabla de validación que consta explicada en el numeral 2.2.6. Riesgos de la auditoría de gestión, del presente capítulo.

Consecuentemente el NC del 31,25% del ejemplo del acápite anterior implica que, en la muestra de controles clave evaluados, existe una baja confianza y un alto nivel de riesgo de control.

f. Enfoque de auditoría.

Precisar cuáles son las actividades a priorizar en la fase de ejecución, en función del nivel de confianza y su correspondiente riesgo de control para minimizar el riesgo de auditoría, elaborando la Matriz de riesgos que incluye las columnas siguientes:

Nombre de la Columna	Contenido de la columna
Componentes y procesos	Para registrar el nombre de la unidad donde se evaluó el control interno.
Riesgos y su fundamento	Se registra en forma concisa las razones significativas que califiquen con el grado de alto, tanto al riesgo inherente (determinado en el diagnóstico organizacional) como al riesgo de control (determinado en la evaluación de control interno).
Controles claves	Citar ordenadamente los controles cumplidos y luego los incumplidos.
Pruebas a practicar	Que se divide en dos columnas: una para registrar las de cumplimiento (relacionadas con los controles cumplidos), y, otra para registrar las sustantivas (relacionadas con los controles incumplidos). Las pruebas sustantivas se enfocan a analizar las causas de incumplimiento para sugerir mejoras. Según el nivel de riesgo se amplía la muestra de las actividades a examinar.

FUENTE: Exposición del Econ. Jaime Subía, Febrero 2011, Auditoría de Gestión, UTPL-Guayaquil

g. Programa de trabajo.

Documento que se elabora generalmente sobre la base de un formato establecido, en el cual se registrará básicamente la información siguiente: la entidad examinada y el tipo de trabajo a realizar; el objetivo de la auditoría a practicarse; el periodo a examinar; el plazo en que se ejecutará la auditoría; el recurso humano a utilizarse; los procedimientos de auditoría a aplicarse, para cuyo efecto se considerará las pruebas de cumplimiento y sustantivas señaladas en la Matriz de riesgo; y, los productos que se entregarán al culminarse la auditoría.

Papeles de trabajo que se obtendría en la planificación.

Entre otros: encuestas y entrevistas; definición de procesos (narrativas y flujogramas); muestra para la evaluación de control interno; identificación de controles claves; expedientes del personal; plan de capacitación; proceso de selección del personal; actividades para comprar a un proveedor; y, proceso de calificación de proveedores

2.3.3. Fase 3. Ejecución.

Corresponde al desarrollo de la auditoría en el campo, de acuerdo con lo establecido en el Programa de trabajo, y comprende las 3 acciones siguientes:

a. Aplicación de procedimientos.

Según lo definido en el programa se aplican las pruebas de auditoría a la muestra representativa de transacciones, operaciones o expedientes relacionadas con el proceso examinado, procurando que su comportamiento sea equivalente a la del universo para disminuir el riesgo de auditoría.

Las pruebas de auditoría se las puede clasificar en:

- *Pruebas de control.* Orientadas a proporcionar la evidencia necesaria sobre la existencia adecuada de los controles, y a su vez éstas pueden ser *de cumplimiento*, que permiten comprobar la comprensión sobre los controles de la entidad el conocimiento y verificar el correcto funcionamiento de ellos, y, *de observación*, que permiten verificar los controles en aquellos procedimientos que carecen de evidencia documental.

- *Pruebas sustantivas.* Cuyo objetivo es comprobar la validez de las operaciones y/o actividades realizadas, para lo cual se aplicarán procedimientos de validación que se ocupen de comprobar la existencia, propiedad y correcta valoración de las operaciones.

b. Obtención de evidencia suficiente, competente y relevante.

La aplicación de las *pruebas* de auditoría –mediante la utilización de técnicas de auditoría– persigue la obtención de evidencia que sustentará los hallazgos a determinarse, así como las posteriores conclusiones a que arribe el auditor.

La *evidencia de auditoría* es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sustentan las conclusiones del auditor, se constituyen en los elementos de prueba sobre los hechos examinados y en el respaldo que sustenta el contenido del informe de auditoría.

Las evidencias se *clasifican* en:

- *Testimonial.* Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones preferentemente escritas, hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de algún hecho.
- *Física.* Se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, documentos y registros.
- *Documental.* Es la información elaborada contenida en cartas, contratos, registros contables, facturas, etc., obtenida ya sea en el ente auditado o de fuente externa.
- *Analítica.* Es el resultado del análisis que el auditor efectúa a la información, en relación con disposiciones legales y normativas, aplicando su juicio profesional.

Para que los elementos de prueba se constituyan en evidencia de auditoría, es importante que reúnan los *atributos* siguientes:

- *Suficiencia.* Característica cuantitativa que se refiere al volumen o cantidad de la evidencia que sea útil.
- *Competencia o comprobatoria.* Característica cualitativa que se refiere a que la evidencia sea válida y confiable.
- *Pertinencia o relevancia.* Es la evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

c. Generación de hallazgos.

La obtención de evidencia suficiente y comprobatoria, motivará al auditor a que centre su atención en las deficiencias o debilidades detectadas durante el examen, las cuáles deberán ser comunicadas a la entidad auditada para recoger el criterio de sus funcionarios, y de ser necesario se practiquen los correctivos correspondientes.

Los *hallazgos de auditoría* se refieren a debilidades en el control interno detectadas por el auditor, o deficiencias determinadas mediante la aplicación de pruebas sustantivas durante la ejecución de la auditoría, que en su opinión deben comunicarse a la entidad ya que podrían afectar en forma negativa el desempeño de la administración, para la consecución de los objetivos institucionales.

No siempre es posible desarrollar todos los *elementos de un hallazgo*, por lo tanto el auditor debe utilizar su buen juicio profesional, para identificar por lo menos los siguientes elementos:

- *Condición.* Se refiere a la condición actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación; se entiende como “*lo que es*”.
- *Criterio.* Comprende la concepción de “*lo que debe ser*” con lo cual el auditor mide la condición del hecho o la situación, en función de las normas o políticas aplicables.
- *Efecto.* Explicación de la “*diferencia entre la condición y el criterio*”. Generalmente se lo expresa en términos cuantitativos, originados por el incumplimiento de las metas, fines y objetivos institucionales.

- **Causa.** Es la razón básica de “por qué sucedió” la condición encontrada, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y experiencia del auditor, para que permita el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

La redacción del hallazgo debe estar relacionada con esos cuatro elementos y además procurar que sea conciso, objetivo, claro y de tono constructivo.

En la auditoría de gestión, para desarrollar los hallazgos es importante la evaluación de los *indicadores* utilizados por la empresa, que generalmente se los redacta en función de las variables que constan en las metas u objetivos de los planes operativos. Al respecto, un breve ejemplo:

Objetivo : *Incrementar en 10% los microcréditos en el año 2010 con un presupuesto de \$20.000.*
 (Según Plan Operativo)

\$20M es lo que se va a gastar para incrementar en 10%.

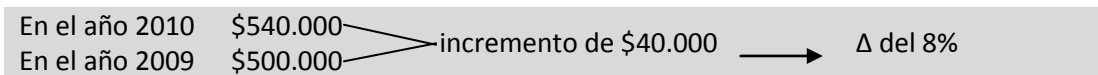
Indicador : *Porcentaje de incremento de microcréditos obtenido en el año 2010.*
 Redactado en función de la variable “incremento de microcréditos” del procedimiento semántico siguiente:

1.	AGREGACIÓN + PREPOSICIÓN	→	Para cuantificar algo
	Cantidad de		
	Total de		
	Porcentaje de		
	Número de		
2.	VARIABLE	→	Lo que se va a medir. → MICROCRÉDITOS.
			incremento de microcréditos
3.	VERBO EN PARTICIPIO PASADO (ACCIÓN)	→	ado, ido → Se mide lo pasado.
			obtenido
4.	COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL	→	tiempo, lugar, etc. → Alcance del indicador
			en el año 2010.

Así, del objetivo operativo “Incrementar en 10% los microcréditos en el año 2010 con un presupuesto de \$20.000” se identificó la variable “incremento de microcréditos” y esta última se convirtió en el indicador “Porcentaje de incremento de microcréditos obtenido en el año 2010”, posibilitando su medición y posterior comparación con el estándar para obtener el índice y brecha respectivos.

FUENTE: Exposición del Econ. Jaime Subía, Marzo 2011, Indicadores de Gestión, UTPL-Quito.

Considerando resultados hipotéticos de microcréditos vendidos, tenemos:



¿Por qué no se cumplió Δ del 10%? → La causa está en el proceso.

Condición	=	8%
Criterio	=	10%
Causas	=	Publicación inoportuna No se asignó recursos
Efecto	=	20%

Índice	=	(indicador/estándar)x100
	=	(condición/criterio)x100
	=	80%
Brecha	=	20%

Redacción del hallazgo:

En el año 2010 la concesión de microcréditos se incrementó en el 8%, inferior al objetivo del 10% programado por la administración, consecuentemente la meta se incumplió en un 20%, principalmente porque la campaña publicitaria no se contrató oportunamente, ya que los recursos fueron asignados en el segundo semestre del ejercicio.

Papeles de trabajo que se obtendría en la Ejecución:

Están considerados la comunicación de hallazgos, los comentarios del auditado, la evidencia que soporta las pruebas sustantivas, el resumen de hallazgos y la evaluación de los indicadores de gestión

2.3.4. Fase 4. Comunicación de resultados.

Resume el trabajo realizado en las fases anteriores, debiendo el auditor mantener constante comunicación con los auditados en todo el proceso del examen, principalmente:

➤ Al inicio.

Cuando presenta la carta de autorización para realizar la auditoría, explicando los principales propósitos del examen y las acciones generales que desarrollará para cumplirlos.

➤ En el transcurso.

Cuando haya hechos relevantes, ya sea por la evaluación del control interno o durante la aplicación de las pruebas de auditoría, a fin de que los auditados presenten sus comentarios o aclaraciones documentadas –respecto de los hallazgos preliminares– y de ser necesario se adopte oportunamente las acciones correctivas.

Evaluados los comentarios de la entidad, se redactará el hallazgo definitivo que se incorporará al informe de auditoría.

➤ Al finalizar.

Mediante la emisión del informe de auditoría, que de manera general se reduce a:

- ✓ Objetivos y alcance. El propósito de evaluar principalmente la eficiencia, eficacia y calidad de los productos o servicios generados, más la indicación del período examinado.
- ✓ Descripción de la empresa. Indicar los antecedentes, base legal, misión, organigrama, funcionarios principales, etc.

- ✓ Comentarios de los hallazgos. Ordenados en función de cada componente, luego según sean actividades sustantivas o de apoyo. Cada hallazgo motiva una recomendación.

- ✓ Conclusiones. Juicio profesional del auditor basado en los hallazgos, referido generalmente a las deficiencias o aspectos negativos encontrados en los asuntos examinados.

- ✓ Recomendaciones. Sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a las deficiencias o problemas encontrados. Dirigidas al funcionario que la debe cumplir y a la máxima autoridad (para garantizar que se cumplan).

El borrador del informe final de auditoría debe ser discutido con los responsables de la entidad o componentes examinados, para que conozcan la opinión de los auditores y expresen sus puntos de vista, lo cual permitirá perfeccionar los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe definitivo.

2.3.5. Fase 5. Seguimiento.

Como consecuencia del examen practicado, los auditores deberán realizar acciones posteriores al informe emitido, tendentes a comprobar si la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones formulados para contribuir al desempeño empresarial.

Para dicho efecto, conjuntamente con los funcionarios de la entidad auditada, deberá elaborarse el Plan de Implementación de Recomendaciones (PIR), documentos en el que se precisará básicamente los aspectos siguientes:

Por lo general, el seguimiento lo practican los auditores internos de los entes auditados, considerando los aspectos siguientes:

Recomendación	→	Qué	What
Actividades	→	Cómo	How
Plazos	→	Cuándo	When
Responsable de aplicarlas	→	Quién	Who

Este documento, una vez firmado por el responsable, generará el compromiso de aplicar las recomendaciones.

2.4. INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.4.1. Definición.

Indicador. Expresión financiera o no financiera que contiene una *variable* medible, utilizada para cuantificar objetivos que permitan medir la gestión ejecutada de una organización o de un proceso, y que generalmente se registran en el plan estratégico u operativo. *Ej.: número de ventas logradas en el año 2010.*

Variable. Representación cuantitativa o cualitativa de lo que se va a medir, asume distintos valores en el tiempo y se la identifica dentro de una meta, objetivo o proceso. *Ej.: las ventas.*

Estándar. Es el nivel deseado de gestión, el parámetro de comparación. Lo elabora la administración, en base al análisis y proyecciones de la gestión realizada en períodos anteriores, constan en los objetivos operativos y son comparables. *Ej.: para el año 2010 se planifica alcanzar 240 transacciones de ventas.*

Índice. Es el resultado de comparar el *estándar* planificado con los resultados alcanzados al final del período de gestión, para el correspondiente *indicador*. *Ej.: si para el indicador del número de ventas se lograron 180 unidades en el período y el estándar es de 240 unidades, el índice nos determina el 75% de cumplimiento del estándar.*

Brecha. Es la diferencia existente entre el índice determinado y el 100% del estándar planificado, cuyo resultado puede ser favorable o desfavorable. *Ej.: por el índice del 75% de cumplimiento del estándar para ventas existe una brecha desfavorable del 25%.*

Indicadores de proceso o de control. Miden las actividades o controles de un proceso. Una vez que se precisó una brecha en los estándares fijados por la administración, es importante saber que las causas que la han originado van a estar en los procesos, siendo necesario medir por ejemplo: la oportunidad con que se aplicó determinada actividad; la agilidad con que se tramita cierta actividad dentro de un proceso; y, la claridad con que se dan las instrucciones.

2.4.2. Objetivos.

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

2.4.3. Características.

Tanto para apoyar la gestión gerencial en la consecución de sus objetivos como para su composición, los indicadores de gestión deben reunir las características siguientes:

Características de los indicadores de gestión.

PARA APOYAR LA GESTIÓN GERENCIAL:	
Simplicidad	: Capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
Adecuación	: Facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto; debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
Validez en el tiempo	: Propiedad de ser permanente por un periodo deseado.
Participación de los usuarios	: Diseñados con la participación del personal involucrado en su cumplimiento, quienes deben contar con los recursos y conocimiento necesarios para su ejecución.
Utilidad	: Siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
Oportunidad	: Capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo y que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.
PARA SU COMPOSICIÓN:	
Nombre	: Identificación y diferenciación de un indicador, siendo importante que sea concreto y tenga definido claramente su objetivo y utilidad.
Formas de cálculo	: La fórmula a emplear para calcular su valor, implica la identificación exacta de los factores y cómo ellos se relacionan.
Unidades	: Manera como se expresa el valor del indicador en unidades, las cuales varían según los factores que se relacionan.
Glosario	: Explicación de los factores que se relacionaran para el cálculo del indicador.

FUENTE: Indicadores de gestión. Material elaborado por Lcdo. Hénder Labrador. 2005.

2.4.4. Parámetros de los indicadores de gestión.

Los *parámetros* son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización. Economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética, calidad e impacto son *parámetros de gestión*.

Parámetros de los indicadores.

PARÁMETRO	DEFINICIÓN	EVALÚA	TIPO DE INDICADORES
Economía	Adquisición o producción de insumos al menor costo posible, en relación con los procesos de la empresa y las opciones del mercado, considerando la calidad y procurando evitar desperdicios.	La capacidad de la empresa para generar y asignar los recursos humanos, físicos y financieros entre sus diferentes actividades, para determinar si dicha asignación fue óptima en el logro de su misión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Indicadores de insumos.</u> Para medir el uso de insumos o recursos en relación con las diferentes actividades o procesos. ✓ <u>Análisis contratación.</u> Evalúa que la administración haya cumplido la normativa vigente en el proceso contractual. ✓ <u>Análisis recursos financieros.</u> Evalúa el origen y aplicación de los ingresos financieros. ✓ <u>Análisis costos ociosos activos.</u> Evalúa los activos fijos operativos subutilizados, para medir incidencia en el grado de productividad y el lucro cesante. ✓ <u>Análisis beneficio-costo.</u> Aplicable a programas de carácter social.
Eficiencia	Utilización provechosa de los recursos disponibles a un mínimo costo, con los cuales la empresa alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.	El buen uso del presupuesto institucional, relacionando los recursos programados con los realmente utilizados para cumplir las actividades. Miden el nivel de actividad o producción realizada en función de los recursos usados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Indicador rentabilidad.</u> Mide la eficiencia operativa al relacionar el resultado del ejercicio con los activos fijos. ✓ <u>Indicadores sociales.</u> Aplica a entidades gubernamentales al relacionar información socio económica. ✓ <u>Productividad.</u> Relaciona el volumen de producción o servicios en un período y los insumos utilizados en su producción o generación. ✓ <u>Costos de operación.</u> Relaciona los costos para producir bienes o prestar servicios, con la cantidad de beneficiarios, personal involucrado, servicio prestado, entre otros.

(Continúa)

PARÁMETRO	DEFINICIÓN	EVALÚA	TIPO DE INDICADORES
Eficacia	Grado de cumplimiento de las metas y objetivos previstos –en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos– independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos.	La ejecución de los planes operativos, relacionando los servicios o productos generados con los objetivos y metas programados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Cobertura</u>. Muestra el porcentaje del universo de usuarios que tuvo acceso al servicio. ✓ <u>Oportunidad</u>. Presenta el grado de cumplimiento en relación con el tiempo programado. ✓ <u>Cantidad</u>. Mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio. ✓ <u>Volumen</u>. Muestra el grado de cumplimiento de los gastos programados frente a los ejecutados.
Ecología	Condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.	La calidad ambiental que permite el monitoreo del progreso, para proporcionar información socio económica requerida, que permita entender un asunto determinado.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Ambientales de Calidad</u>. Mide la condición de características ambientales claves. ✓ <u>Ambientales de Ejecución</u>. Mide la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente.
Ética	Elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad.	El cumplimiento de los deberes en función de un Código de Ética, las leyes y las normas reglamentarias o estatutarias vigentes.	No están desarrollados indicadores cuantitativos para medir este parámetro.
Calidad	Nivel de satisfacción percibido por el cliente, sobre el bien o servicio recibido.	La satisfacción de los clientes en relación con los atributos del servicio, medidos a través del estándar definido.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos utilizados para asegurar la entrega de productos o servicios. ✓ Encuestas de satisfacción para conocer los aspectos en que se debe mejorar la atención al usuario. ✓ Información recibida a través de buzones de reclamos.
Impacto	Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.	Factores tecnológicos, económicos o políticos, que determinan la competitividad de una empresa, en procura de asegurar su permanencia en el mercado, crecimiento y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Fundamentales o competitivos</u>. Aquellos que las empresas deben monitorear en forma permanente para mantener su competitividad. Son: índice de rentabilidad, índice de satisfacción del cliente interno y externo, e, índice de competitividad. ✓ <u>De impacto causales</u>. Aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción, afectando los índices competitivos. Entre otros: índices de reclamos, índices de respuesta a reclamos, índices de despachos, índices de devoluciones, índices de visita a clientes, índices de post venta, índices de desperdicios.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión. CGE. 2001.

2.4.5. Clasificación de los indicadores de gestión.

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, expedido en el año 2001, considerando determinadas condiciones o su utilización, los indicadores se clasifican en los tres grandes grupos siguientes:

1. CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS. Agrupados así desde el punto de vista de instrumentos de gestión;
2. DE USO UNIVERSAL. Comúnmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.
3. GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECÍFICOS. Preferentemente aplicables en el sector público. Evalúan la gestión de todo este sector en forma global, y de cada una de las entidades que lo conforman en función de la misión, los objetivos y las metas de productividad y de gestión, que ellas han definido.

A su vez, cada grupo señalado se subdivide de la manera siguiente:

- | | | |
|----------------------------------|---|--|
| 1. CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS. | { | <ol style="list-style-type: none">1.1. <u>Indicadores cuantitativos</u>. Valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.1.2. <u>Indicadores cualitativos</u>. Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; así como evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización. |
|----------------------------------|---|--|

2. DE USO UNIVERSAL

- 2.1. Indicadores de resultados por área. Muestran el avance de la gestión operativa y/o financiera en relación a un período determinado. Ejemplo:

$\text{Cálculo indicador ejecución presupuestaria por compra de equipos} = \frac{\text{Valor ejecutado a junio 30 del 2011}}{\text{Total asignado para compra de equipos en el año 2011}}$

- 2.2. Indicadores estructurales. De acuerdo con la estructura orgánica y los niveles de responsabilidad asignados, sirven para medir entre otros aspectos: la participación de los grupos directivos frente a los grupos de servicios, operativos y productivos; las unidades formales e informales que participan en la misión de la entidad; y, las unidades administrativas, económicas y productivas que permiten la consecución eficiente de los objetivos institucionales. Ejemplo:

$\text{Índice de representación nivel directivo} = \frac{\text{Número funcionarios con cargo directivo}}{\text{Total funcionarios área a analizar}}$

- 2.3. Indicadores de recursos. Tienen relación con los recursos planeados para alcanzar las metas u objetivos.; sirven para medir: grado de cumplimiento de metas planeadas, resultados de la ejecución del presupuesto, recaudación y administración de la cartera, administración de los recursos logísticos, entre otros. Ejemplo:

Manejo de la cartera. Determinación del índice de rotación y el índice de ventas a crédito.

- 2.4. Indicadores de proceso. Aplicables a la función operativa de la entidad, en función de cumplir su misión, sirven para evaluar el cumplimiento de procesos en cuanto a: extensión y etapas de los procesos administrativos; extensión y etapas de la planeación; agilidad en la prestación de servicios o generación de producción; aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva. Ejemplo:

$\text{Indicador tiempo promedio atención a quejas} = \frac{\text{Número días utilizados en responder queja}}{\text{Total días estimados dar respuesta queja}}$

- 2.5. Indicadores de personal. Miden el grado de eficiencia y eficacia en la administración del talento humano, respecto a: condiciones de remuneración comparadas con otras entidades; comparación de clase, calidad y cantidad de servicios; rotación del personal; aplicación de políticas de inducción, motivación y promoción. Ejemplo:

$\text{Indicador estructura de la planta de personal} = \frac{\text{Número de profesionales del área}}{\text{Total de funcionarios del área}}$

- 2.6. Indicadores de atención. Relacionan el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos, evalúan: la velocidad y oportunidad de respuesta al usuario; comportamiento de la demanda por transacciones con el público; satisfacción permanente de usuarios; calidad del servicio. Ejemplo:

$\text{Indicador de atención a quejas} = \frac{\text{Número de quejas atendidas}}{\text{Total de quejas recibidas}}$

- 2.7. Indicadores de aprendizaje y adaptación. Relaciona el comportamiento del talento humano dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad. Evalúan: la existencia de unidades de investigación y entrenamiento; los estudios y tareas normales de adiestramiento; estudios de investigación para la adaptación tecnológica; mejoramiento de de métodos, procedimientos y formatos.

3. GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECÍFICOS

- 3.1. Indicadores globales. Miden los resultados en el ámbito de un sector estatal, considerando la calidad de servicio que se proporciona a los usuarios, y evaluando los elementos de planificación estratégica (misión, objetivos, metas de productividad y de gestión). Ejemplos:
Producto Interno Bruto, Ingreso per cápita, Total de gasto del sector público, Cantidad de Km de pavimentación ejecutada, etc.
- 3.2. Indicadores funcionales o particulares. Utilizan los mismos elementos de los indicadores globales, pero teniendo presente la complejidad y variedad de funciones propias de cada entidad pública.
- 3.3. Indicadores específicos. Consideran aspectos similares utilizados en los indicadores globales, pero referidos a una función determinada, área o proceso en particular. Ejemplos:
Programas de capacitación ejecutados en relación a los programas presupuestados; Número de expedientes tramitados; Número de vacunas aplicadas en relación al año anterior, etc.

2.5. HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.5.1. Técnicas de auditoría.

Las *técnicas de auditoría* constituyen los métodos prácticos de verificación que emplea el auditor según su juicio profesional, a fin de desarrollar las pruebas establecidas en el programa de auditoría que permitan obtener la evidencia o información adecuada, para fundamentar las opiniones y conclusiones contenidas en el informe.

Durante la fase de planeación se determina las técnicas a utilizar, así como cuándo y de qué manera se lo hará, las cuáles al ser aplicadas en la ejecución del examen se convierten en procedimientos de auditoría.

Las técnicas de auditoría generalmente aplicadas son las siguientes:

TÉCNICAS UTILIZADAS SEGÚN EL TIPO DE VERIFICACIÓN	
VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) <u>Comparación</u> . Determinación de similitud o diferencia entre dos o más hechos u operaciones, al compararlos con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas. b) <u>Observación</u> . Verificación visual –del flujo de trabajo, documentos, materiales– durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos. c) <u>Rastreo</u> . Seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, para conocer y evaluar su ejecución.
Verbal	a) <u>Indagación</u> . Obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas o con terceros, sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, en especial de hechos o aspectos no documentados. b) <u>Entrevista</u> . Conversación formal con funcionarios de la entidad auditada y terceros para obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. c) <u>Encuesta</u> . Realizada mediante el uso de cuestionarios, para recibir información de un universo de datos, cuyos resultados serán posteriormente tabulados.
Escrita	a) <u>Análisis</u> . Separación y evaluación de los elementos que conforman una actividad o proceso, para establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos. b) <u>Conciliación</u> . Establecer la concordancia entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, para determinar la validez y veracidad de los registros. c) <u>Confirmación</u> . Cerciorarse de la autenticidad de la información que revela la entidad, mediante comunicación independiente de sus funcionarios y/o de fuente ajena al ente auditado. d) <u>Tabulación</u> . Agrupación de resultados importantes obtenidos en área, segmento o elemento examinado, que permita llegar a conclusiones.
Documental	a) <u>Comprobación</u> . Examen de la documentación justificadora o de respaldo de una actividad u operación, para determinar su legalidad, propiedad y conformidad. b) <u>Cálculo</u> . Verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. c) <u>Revisión Selectiva</u> . Breve o rápida revisión de una parte del universo de datos, para separar y analizar los aspectos que no son normales que requieren atención especial durante la ejecución de la auditoría.
Física	a) <u>Inspección</u> . Constatación física y ocular de documentos, bienes y valores, para establecer su existencia, autenticidad y derecho de propiedad; se aplica combinando con la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis y/o comprobación.

FUENTE: Manual de Auditoría Gubernamental, CGE, 2003

Además, también se puede aplicar las prácticas que se definen a continuación:

- *Síntomas*. Indicios de que algo está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizar y obtener la evidencia requerida.
- *Intuición*. Capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.
- *Sospecha*. Acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.
- *Síntesis*. Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.

2.5.2. Marcas de auditoría.

Son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor, como un medio conciso para identificar el tipo de procedimiento, tarea o prueba realizada durante la ejecución de una auditoría; generalmente se registran en los papeles de trabajo preparados por el auditor y en los documentos recibidos de la entidad o de terceros, que se relacionan con los documentos de trabajo.

Usualmente existen dos tipos de marca, las de significado uniforme que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría, y las anotadas a criterio del auditor que para su comprensión requieren una leyenda de su significado junto al símbolo.

A continuación se propone los símbolos que, en las actividades de auditoría, han sido aceptados como marcas uniformes:

<u>MARCA</u>	<u>SIGNIFICADO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
✓	Tomado de y/o chequeado con o comprobado	Indica que la información o dato ha sido cotejada y está conforme.
S	Documentación sustentadora	Se refiere a que la evidencia documental –que apoya o respalda una transacción u operación– ha sido revisada, determinando su propiedad, legalidad, veracidad y conformidad.
∧	Transacción rastreada o indagado	Para indicar el inicio y fin del seguimiento a las transacciones o un grupo de ellas, sin omisiones o interrupciones.
Σ	Comprobado sumas o cálculos	Señala que un documento fue verificado en su exactitud aritmética, de los totales y subtotales, verticales y/u horizontales.
Δ	Reelaboración de cálculos	Muestra que las operaciones matemáticas, contenidas en un registro, informe, documento o comprobante, han sido efectuadas de nuevo.
∞	Verificación o análisis posterior	Expresa que se ha verificado la regulación o registro de una transacción u operación, efectuada con posterioridad a la fecha del examen, o que corresponde a un hecho subsecuente.
C	Circular enviada	Indica en los detalles de anticipos, cuentas por cobrar y por pagar, etc., las personas, empresas o entidades a quienes se han enviado cartas de confirmación de saldos.
¢	Confirmado	Se utilizará como complemento de la anterior, la raya oblicua indicará que se ha obtenido respuesta a la carta de confirmación de saldos, enviada por los auditores.

(continúa en la siguiente página)

MARCA	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
N	No autorizado	Expresa la falta de aprobación por parte de los funcionarios responsables, de una transacción, comprobante, documentos, registro o informe.
∅	Inspección física	Demuestra la existencia de bienes, obras, documentos, etc. que han sido constatados físicamente o examinados ocularmente por el auditor.
↔	Conciliado	Para indicar que se ha establecido la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión, CGE, 2001

2.5.3. Papeles de trabajo.

Se *definen* como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, ya sean de fuente interna o externa, mediante la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados revelados en el informe de auditoría.

Los *propósitos* principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe final.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle las debilidades del control interno, así como los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.
- Ser la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.
- Servir como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor, al ser preparados con profesionalismo.

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

Debido al gran volumen de los papeles de trabajo que se generan en una auditoría, para su ordenamiento es menester que sean referenciados en forma cruzada, facilitando la relación existente entre ellos y el contenido del informe de auditoría.

Estos documentos que son propiedad de los auditores sólo pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial, y para su conservación existen dos clases de archivo:

- *Permanente.* Orientado a mantener la información general de carácter permanente como punto de referencia para conocer la entidad, su misión y los principales objetivos, de utilidad para futuros exámenes de auditoría.
- *Corriente.* Incluye los papeles de trabajo y evidencias que sustentan el resultado de la auditoría, así como los criterios usados por los responsables de la fase de ejecución.

CAPÍTULO 3
APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN PRÁCTICA.

3.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1.1. Antecedentes y limitaciones.

Mediante comunicación del 14 de enero del 2011, el Ing. Alexis Ruiz Morales –Presidente de la firma consultora C&T Asociados Cía. Ltda.– autorizó las facilidades correspondientes para elaborar un proyecto de investigación académica, referido a la auditoría de gestión en su representada durante el ejercicio 2010, designando al Ing. Christian Vera A. –ejecutivo de la empresa referida– para coordinar la obtención de la información correspondiente.

En atención al oficio circular 19-DECCA del 18 de abril del 2011, la doctora Sandra Ludeña Reyes –Directora de Tesis de la Universidad Técnica Particular de Loja– emitió la Orden de Trabajo designando al alumno señor Edgar Moreno Burgos para que realice la auditoría de gestión en la empresa consultora, a fin de que presente su proyecto de tesis previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. **P/T 1.**

Al respecto, con fecha 22 de abril del presente año el auditor designado formalizó el inicio de la investigación, al Presidente de la firma C&T Asociados Cía. Ltda., mediante la respectiva Notificación Inicial en la cual se indicó el objetivo general de la auditoría a practicarse y el tiempo previsto para su realización. **P/T 2.**

Cabe indicar que en la primera reunión de trabajo el señor Coordinador de la empresa consultora, para las facilidades y entrega de información, señaló las limitaciones siguientes:

- No había posibilidad de otorgarme un espacio físico en la empresa, dado que se habían cambiado a un nuevo local y no contaban con esa disponibilidad.
- Únicamente el coordinador podría facilitarme información, preferentemente verbal o a través de archivos magnéticos solicitados y atendidos vía e-mail, sin tener acceso a la documentación fuente para no contravenir políticas de la institución.
- Las reuniones in situ relacionadas con el desarrollo de la investigación se atenderían los lunes y viernes de cada semana, en el horario de 18h30 a 19h30, a fin de no afectar el normal desarrollo de sus obligaciones con la empresa consultora.

3.1.2. Análisis de la visión sistémica.

Para entender el funcionamiento sistémico de la empresa se nos participó la información relacionada con su creación, actividad, directivos y ámbito geográfico de su accionar; sus principales proveedores e insumos que utiliza; los procesos administrativos y sus respectivos componentes que transforman los insumos en servicios que se ofertan; y, un detalle de los principales clientes de la firma. **P/T 3.**

De manera sucinta los datos referidos constan en los cuadros siguientes:

Base legal.

RUBRO	DETALLE
Nombre	C&T Asociados Cía. Ltda.
Constitución	Escritura Pública del 27-Ene-2006 en la Notaría Vigésima de Guayaquil, inscrita en el Registro Mercantil de Guayaquil el 23-Mar-2006.
Objeto social	Prestar servicios permitidos por la Ley: de consultoría especializada para la elaboración de proyectos; de asesoría y asistencia técnica para elaborar estudios económicos, financieros, auditoría e investigación; y, de asesoría y asistencia en el área contable, legal, tributaria, mercadeo, personal, etc.

FUENTE: Superintendencia de Compañías / C&T Asociados Cía. Ltda.

Directivos y ámbito de mercado.

RUBRO	DETALLE
Directivos	Ing. Alexis Ruiz Morales, PRESIDENTE. Ing. Vicente Cevallos Gallardo, GERENTE GENERAL.
Ámbito geográfico de mercado	Provincias de Guayas, Santa Elena, Los Ríos, así como las ubicadas en la zona austral del país, teniendo presencia principalmente en las ciudades de Guayaquil y de Cuenca

FUENTE: Superintendencia de Compañías / C&T Asociados Cía. Ltda.

Principales proveedores.

NOMBRE	INSUMO PROVEÍDO
FIEL Web	Servicios de Software de consulta. Provee acceso a un servidor con toda la normativa legal vigente en el país.
UtinPort	Servicios de proveeduría de suministros de oficinas. Provee todo lo referente a útiles y suministros de oficina.
Medios Gráficos	Servicios de imprenta. Provee todo lo relacionado con papelería, incluyendo los comprobantes de venta y de retención en la fuente.
TV Cable y CNT	Servicio de internet corporativo y de comunicación telefónica. Provisión y respaldo durante las 24 horas del día.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Estructura de los procesos institucionales.

PROCESOS	COMPONENTES	SERVICIOS
DIRECTIVO	SOCIO PRINCIPAL QUITO SOCIO REGIONAL GUAYAQUIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas, directrices y planes estratégicos para funcionamiento de la organización. ▪ Negociación para prestación de servicios de consultoría.
PRINCIPAL	CONSULTORÍA TRIBUTARIA – FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión posterior declaración de tributos. ▪ Asesoría en determinación tributaria. ▪ Reclamos para devolución de impuestos. ▪ Consultoría tributaria integral. ▪ Aplicación de NIIF. ▪ Asesoría financiera y contable.
	OUTSOURCING CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing de gestión contable.
	CONSULTORÍA LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absolución de consultas. ▪ Asesoría legal Tributaria y Societaria. ▪ Seminarios.
	CONSULTORÍA TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratación de personal. ▪ Capacitaciones.
APOYO	CONSULTORÍA CALIDAD PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultoría de procesos. ▪ Certificación de normas ISO.
	ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración del talento humano. ▪ Gestión financiera. ▪ Gestión tecnológica. ▪ Gestión de recursos materiales. ▪ Administración secretarial y de archivo.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Colaboradores según procesos y funciones.

PROCESOS	FUNCIÓN	No. COLABORADORES
Directivo	Socio Principal	1
	Socio Regional	1
Principal (Consultorías)	Encargado de Área	1
	Semi Senior	1
	Semi Senior A	2
	Semi Senior B	2
	Asistente A	3
	Asistente B	3
Apoyo (Administración)	Encargado de Área	1
	Asistente A	1
	Asistente B	1
Total de colaboradores		17

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Principales clientes.

NOMBRE	ACTIVIDAD
Ecuasal	Industria de Sal (Cris sal).
Corporación Azende	Distribución de varios productos y fabricante de bebidas alcohólicas y no alcohólicas (Zhumir, Agua Vivant, etc.)
BBDO y OMD	Agencias de publicidad.
Mapriplastec	Importación de materias primas consideradas productos controlados (cloruro de sodio, sulfato de sodio, etc.)
MEDEC	Proveedora de servicios de medicina prepagada.
Maramar	Actividades de procesamiento de alimentos del mar.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

3.1.3. Análisis de la visión estratégica.

Se requirió la documentación que contenga los insumos básicos, a fin de establecer qué se propuso realizar la empresa durante el período examinado y con cuántos recursos contó para tal cometido. **P/T 4.**

Al respecto, por cuanto no se pudo obtener la documentación estratégica de la empresa, sobre la base de la información verbal del ejecutivo coordinador de la consultora se procedió a preparar los planes Estratégico y Operativo correspondientes al ejercicio examinado. **P/T**

5 y 6.

En relación con la planificación de recursos se nos proporcionó el Presupuesto Aprobado de Ingresos y de Egresos, por actividad. **P/T 7.**

A continuación un resumen de los tres documentos estratégicos referidos:

Plan Estratégico. (Resumen)

CRITERIO	DEFINICIÓN
MISIÓN	Brindar soluciones integrales a nuestros clientes para que generen ventajas competitivas y enfrenten los constantes cambios en el entorno globalizado.
VISIÓN	Expandir los servicios de consultoría especializada a empresas de otros países y convertirnos en una empresa multinacional con origen ecuatoriano.
VALORES BÁSICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Confianza</i>, sustentada en la honestidad y transparencia de ejecutivos y consultores. ▪ <i>Calidad</i>, generada por el alto nivel profesional del personal de la firma. ▪ <i>Seguridad</i>, porque todas las actividades se sujetan al marco legal y reglamentario vigente. ▪ <i>Bienestar</i>, conducta ética basada en lo que se debe hacer.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar mayor volumen de negocios en los próximos 3 años. ▪ Lograr costos de gestión razonables. ▪ Abrir oficinas en otras ciudades principales del País, en 3 años. ▪ Abrir oficinas en otros países de América, en 5 años. ▪ Disminuir la rotación del personal.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Plan Estratégico – Diagnóstico FODA.

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultores entrenados para un servicio personalizado al cliente. ▪ Oportuna entrega de los servicios contratados. ▪ Habilidad para innovar en los servicios ofertados. ▪ Buena capacidad de negociación de los socios. ▪ Amplia cobertura regional con apoyo de empresas relacionadas. ▪ Equipo de jóvenes profesionales altamente calificados quienes están a la vanguardia de las nuevas tendencias mundiales de consultoría. ▪ Salarios y beneficios acordes con la responsabilidad profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotación del personal sin considerar su perfil profesional. ▪ Instalaciones físicas no adecuadas para el funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo. ▪ Poca estandarización y simplificación de procesos. ▪ Falta de promoción de los servicios que presta la firma en una página web propia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación gradual de las NIIF, desde el año 2010 hasta el 2012, dispuesta por la Superintendencia de Compañías. ▪ Atender a segmentos de mercados adicionales que demandan servicios de consultoría. ▪ Expansión a nuevos mercados geográficos en el extranjero. ▪ Complejidad y continua reforma del marco regulatorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia de empresas transnacionales.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Plan Operativo 2010. (Resumen)

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	COSTO \$
Generar mayor volumen de negocios	Incrementar los ingresos por lo menos un 10%, en relación con el presupuesto aprobado.	Porcentaje de incremento de ingresos por servicios de asesoría.	N/d
Lograr costos de gestión razonables	Gestionar que los egresos no aumenten en más del 3%, en relación con el presupuesto aprobado.	Porcentaje de incremento de costos de gestión.	N/d
Abrir oficinas en otras ciudades del país	Mejorar el cumplimiento del presupuesto para procurar una mayor rentabilidad.	Porcentaje de incremento de utilidades.	N/d
	Abrir una oficina en Cuenca a mediados del ejercicio.	Apertura de la oficina en Cuenca.	N/d
Disminuir la rotación del personal	Disminuir el índice de rotación del personal, del 22% al 5% anual.	Índice de rotación del personal.	N/d

N/d = no disponible

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Presupuesto aprobado 2010. (Resumen)

ACTIVIDADES	APROBADO	
	VALOR US \$	% PART.
Ingresos por Consultoría Financiera NIIF	104.071,43	20,5%
Ingresos por Consultoría Tributaria	176.601,00	34,8%
Ingresos por Outsourcing	69.000,00	13,6%
Ingresos por Asesoría Contable	58.400,00	11,5%
Ingresos por Consultoría Legal	51.060,00	10,1%
Asesoría en Calidad	0,00	0,0%
Ingresos por Gestión Talento Humano	0,00	0,0%
Ingresos por Gestión de Cobranzas	48.000,00	9,5%
TOTAL INGRESOS	507.132,43	100,0%
Costos Operacionales	288.252,98	84,3%
Costos de Administración	53.536,02	15,7%
TOTAL EGRESOS	341.789,00	100,0%
UTILIDAD	165.343,43	32,6%

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

En relación con el Plan Operativo se debe indicar que no fue proporcionada la información del costo previsto para alcanzar cada una de las metas, valores que deben corresponder a los que están incorporados en el Presupuesto Aprobado, lo cual ayudará a la administración evaluar periódicamente el adecuado cumplimiento de sus objetivos.

3.1.4. Definición de componentes y sus riesgos inherentes.

Considerando que el tamaño de la empresa examinada es mediano, se estima procedente centrar la investigación en evaluar el cumplimiento de los indicadores registrados en el Plan Operativo, así como en aquellos aspectos que se determinen como una debilidad sustancial en la evaluación del Control Interno a practicarse.

Sobre la base de las primeras reuniones mantenidas con el señor Coordinador de la empresa consultora, se determinó como potenciales riesgos inherentes los siguientes:

- La falta de información detallada sobre la planificación estratégica (plan de negocios, actividades que respalden metas a obtener, costo de los objetivos cuyo total corresponda al del presupuesto).
- La no aplicación de herramientas administrativas para el control de gestión (cuadro de mando integral, tablero de control).
- La periódica rotación del personal por nuevas oportunidades en el mercado laboral, luego de adquirir experiencia y mejorar sus conocimientos.

3.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

3.2.1. Identificación de procesos.

El principal proceso de la empresa es el de otorgar servicios de Consultoría y Asesoría, cuyos ingresos son su principal fuente de financiamiento. A continuación, una narrativa de las actividades que permiten la prestación de estos servicios.

Flujo para la prestación de Servicios de Consultoría.

Sec.	ACCIÓN	ACTIVIDADES
1	Captación de clientes	El Socio Regional oferta y negocia los servicios brindados por la empresa a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes que mantienen fidelidad con la firma; o, ▪ Potenciales nuevos demandantes.
2	Elaboración Propuesta de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Gerencia solicita su elaboración según requerimientos y necesidades del cliente. ▪ El Supervisor elabora la propuesta registrando el entendimiento de necesidades, alcance del servicio, reportes a entregar y honorarios a facturar.
3	Aprobación Propuesta de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El Supervisor remite la Propuesta a la Gerencia. ▪ La Propuesta es revisada por Gerencia, de ser necesario se efectúan ajustes en ella. ▪ Efectuadas las correcciones la Propuesta es aprobada por Gerencia.
4	Entrega Propuesta de Servicio al cliente	La propuesta definitiva se entrega al cliente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si la acepta, se remite un ejemplar a la Asesoría Legal, otro al Responsable del Trabajo, y un tercero a la Administración para su registro y control. ▪ De no ser aceptada, es remitida al Archivo a cargo de la Administración.
5	Formalización del servicio aceptado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Asesoría Legal elabora el Contrato de Servicio Profesionales, considerando los aspectos aceptados de la Propuesta y el marco legal vigente. ▪ Se procede a la suscripción del contrato. ▪ Se remite un ejemplar a la Administración para respaldar el proceso de facturación.
6	Planificación del trabajo	Al aceptar la propuesta aceptada por el cliente, el Responsable del Trabajo procede a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformar el equipo de trabajo; ▪ Elaborar el Programa de Trabajo. ▪ Explicar los objetivos y alcance del trabajo al personal que lo realizará. ▪ Obtener la aprobación del Supervisor sobre lo planificado.
7	Ejecución y evaluación del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se efectúa el trabajo de campo sobre la base del Programa aprobado. ▪ Los resultados obtenidos son presentados al Supervisor. ▪ Se prepara y elabora el reporte final para conocimiento y aprobación de Gerencia. ▪ Se efectúa la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.
8	Aprobación del reporte final y su entrega al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Gerencia revisa el reporte final, de ser necesario se efectúan ajustes, previo a obtener la aprobación del Socio Regional. ▪ De cumplirse con lo estipulado en el Contrato de Servicios Profesionales, el Socio Regional dispone la entrega del reporte final al cliente. ▪ Se comunica a la Administración para que emita la Factura respectiva y se efectúen los registros y gestión de cobro correspondientes.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

3.2.2. Establecimiento de controles clave.

Considerando los pocos insumos proporcionados por la empresa, tanto para el diagnóstico organizacional como en lo relacionado con los procesos ejecutados durante el ejercicio auditado, no fue factible aplicar la evaluación mediante controles clave a los procesos operativos, por lo que se definió elaborar preguntas relacionadas con los cinco componentes básicos del Sistema de Control Interno, procurando abarcar aspectos relativos al flujo para la prestación de Servicios de Consultoría.

A continuación el detalle de las preguntas formuladas para cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno.

Ambiente de Control.

Refleja la actitud general, la conciencia y las acciones de los dueños, la gerencia y los colaboradores, respecto a la importancia del control interno en las políticas, procedimientos y estructura organizacional de la compañía. Es el fundamento para todos los otros componentes del control interno, que proveen disciplina y estructura.

No.	Preguntas
1	¿La Gerencia ha emitido formalmente normas para que todo el personal actúe con integridad, observe un comportamiento ético y cumpla las disposiciones legales vigentes, en el ejercicio de sus respectivas funciones?
2	¿Se ha implementado un sistema de planificación que incluya el plan estratégico, el plan operativo, el plan de negocios y el presupuesto, considerando la misión, visión y objetivos de la empresa?
3	¿Se ha formulado indicadores de gestión y estándares para cada proceso institucional y sus respectivos componentes, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?
4	¿Se utilizan herramientas administrativas como el Cuadro de Mando Integral y/o el Tablero de Control para el control de gestión?
5	¿Los encargados y supervisores comunican periódicamente a Gerencia las variaciones significativas, entre lo planificado y ejecutado, sus causas y las acciones a realizar para corregirlas oportunamente?
6	¿Verifica la Gerencia que las acciones propuestas para corregir los desfases entre lo planificado y lo ejecutado se cumplan?
7	¿Existen políticas para una apropiada planificación y administración del talento humano, que garantice su desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio?
8	¿Se ha establecido por escrito un organigrama estructural definiendo los niveles jerárquicos y las áreas, en relación con los procesos de la empresa?

Ambiente de Control. (Continuación)

No.	Preguntas
9	¿La Gerencia ha emitido un manual actualizado sobre los procesos de la empresa, las unidades administrativas y los productos que generan, así como las actividades, cargos y funciones que deben realizar los colaboradores?
10	¿La Gerencia, los ejecutivos y los colaboradores participan activamente en el diseño, aplicación y mejora de los controles internos, para las áreas donde laboran según sus competencias y responsabilidades?
11	¿Los encargados y supervisores motivan y controlan que los colaboradores se adhieran a las normas y políticas institucionales?
12	¿Se ha fijado objetivos específicos para los diferentes procesos con la participación de encargados y supervisores, y han sido comunicados a los colaboradores para que participen en su consecución?
13	¿Los ejecutivos de la empresa especifican en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes?
14	¿Las normas y políticas emitidas por la Gerencia han sido comunicadas oportunamente a todo el personal de la empresa?

FUENTE: Normas de Control Interno CGE / Observación de actividades en C&T Asociados Cía. Ltda.

Evaluación del Riesgo.

Identificación y análisis de riesgos relevantes (tanto internos como externos) al logro de los objetivos, formando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

No.	Preguntas
1	¿Se ha identificado potenciales factores de riesgo externo (económico, políticos tecnológico) o interno (actividades complejas, cartera de clientes incobrable, alta rotación del personal, nueva tecnología), que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa?
2	¿Se han establecido políticas y procedimientos como respuestas a potenciales factores de riesgo, a fin de evitarlos, reducirlos, compartirlos o aceptarlos?

FUENTE: Normas de Control Interno CGE / Observación de actividades en C&T Asociados Cía. Ltda.

Actividades de Control.

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia sean cumplidas.

No.	Preguntas
1	¿Se han establecido por escrito o por medio electrónico procedimientos de autorización, que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las transacciones, para garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos?
2	¿Existe algún manual que guíe el desarrollo de los servicios de consultoría que la empresa otorga a sus clientes?
3	¿Ha establecido la Gerencia procedimientos para conciliar periódicamente los activos físicos (efectivo, cuentas por cobrar, activo fijo) con los registros contables relacionados?
4	¿Se analiza periódicamente la eficiencia de la recaudación de las cuentas por cobrar y se ha establecido procedimientos adecuados para recuperar la cartera vencida?
5	¿Se aplican periódicamente encuestas o se realizan entrevistas a los clientes para conocer el grado de satisfacción por los servicios que reciben?
6	¿Se han investigado, identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes?

Actividades de Control. (Continuación)

No.	Preguntas
7	¿Se encuentran delineados procedimientos para el control interno en la planificación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto de la empresa?
8	¿Se elabora un Flujo de Caja como parte de la planificación presupuestaria y para optimizar el uso de los recursos?
9	¿Previo a la autorización de un gasto o egreso se verifica que cuente con la documentación justificadora y que conste en el presupuesto?
10	¿Se verifica la existencia de la documentación que respalde los ingresos y que guarde relación con las normas que rigen su proceso?
11	¿Se evalúa el comportamiento de los ingresos y gastos, el cumplimiento de las metas programadas, a base del presupuesto aprobado y del plan operativo institucional?
12	¿Las recaudaciones son depositadas en forma completa e intacta y registradas en la respectiva cuenta bancaria, en el transcurso del día o el siguiente hábil de su recaudación?
13	¿Los desembolsos, excepto de caja chica, se efectúan contra la cuenta bancaria de la empresa y por el valor exacto que consta en el documento comprobatorio?
14	¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicas para verificar la conformidad del auxiliar contable y determinar las operaciones pendientes de registro?
15	¿Se verifica que previo a la suscripción de comprobantes de egresos o cheques y al solicitar pagos vía electrónica, conste toda la documentación de respaldo?
16	¿El sistema de contabilidad emite información financiera y administrativa para los distintos niveles de la empresa, que permita tomar decisiones sustentadas en sus operaciones?
17	¿La documentación que respalda las operaciones se encuentra archivada, permite identificar la transacción ejecutada así como su verificación y análisis?
18	¿Cuenta la entidad con un manual de procedimientos que sirva de guía en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal?
19	¿Se han realizado análisis de los cargos y los requisitos mínimos que deben reunir los aspirantes, a fin de que los más idóneos formen parte de la empresa?
20	¿Se ha realizado una programación para la capacitación del personal de la entidad y ésta se cumple?
21	¿Se han formulado políticas y procedimientos para la rotación y evaluación del personal?
22	¿Cuenta la institución con los expedientes completos y actualizados del personal?
23	¿Las adquisiciones tecnológicas están alineadas a los objetivos de la empresa, principios de calidad de servicio, portafolio de proyectos y servicios?
24	¿Se han implantado controles de aplicación relacionados con la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos?
25	¿Se controla el buen uso de los equipos tecnológicos y está normada la utilización y buen uso de las páginas de internet, para prevenir la infección de virus?

FUENTE: Normas de Control Interno CGE / Observación de actividades en C&T Asociados Cía. Ltda.

Información y Comunicación.

Apoyan la identificación, captura e intercambio de información, en una forma y oportunidad que permiten a la gerencia y a otro personal apropiado cumplir con sus responsabilidades.

No.	Preguntas
1	¿Existe un sistema de información, concordante con los planes estratégicos y operativos, que permita a los ejecutivos evaluar los resultados de su gestión versus los objetivos predefinidos, para adoptar decisiones adecuadas y oportunas?

Información y Comunicación. (Continuación)

No.	Preguntas
2	¿Comunica de manera eficaz la Gerencia a los empleados los deberes y responsabilidades de control, y ha establecido canales de comunicación para que la gente reporte situaciones que se sospeche son impropias?

FUENTE: Normas de Control Interno CGE / Observación de actividades en C&T Asociados Cía. Ltda.

Seguimiento.

Proceso que evalúa la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo.

No.	Preguntas
1	¿La Gerencia y los ejecutivos promueven y establecen auto evaluación periódica de la gestión y el control interno, sobre la base de los planes organizacionales y disposiciones vigentes, para prevenir y corregir eventuales desviaciones que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos?
2	¿Se corrige oportunamente las deficiencias detectadas en la evaluación del sistema de control interno?

FUENTE: Normas de Control Interno CGE / Observación de actividades en C&T Asociados Cía. Ltda.

En resumen, el total de preguntas desarrolladas por los cinco componentes de control interno ascienden a 45, según el detalle siguiente:

Componente de CI	No. de preguntas
Ambiente de Control	14
Evaluación de Riesgos	2
Actividades de Control	25
Información y Comunicación	2
Seguimiento	2
Total de preguntas	45

3.2.3. Evaluación del control interno.

Sobre la base de las 45 preguntas definidas en el acápite anterior se procedió a elaborar los formatos de los cuestionarios de control interno, enfocados para los tres procesos determinados en la empresa, quedando distribuidas de la manera siguiente:

Sec.	Proceso / Componente Operativo	No. de preguntas
1	Directivo / Socio Regional	17
2	Principal / Todas las Consultorías	8
3	Apoyo / Administración	20
Total del preguntas		45

Para la evaluación de los cuestionarios referidos se estimó asignar la ponderación de 10 puntos a cada interrogante, así como la calificación de 0, 3, 6 o 10 a cada respuesta.

Los factores de calificación para las respuestas de los cuestionarios de Control Interno, que considero permitirán obtener niveles de riesgo y de confianza mejor aproximados a la realidad, fueron determinados partiendo de los extremos para ausencia de control (0) y para un control confiable (10), en tanto que los niveles intermedios de incipiente (3) y básico (6) se obtuvieron de la media aritmética de los rangos (1,5 a 5) y (5,1 a 7,5), para los grados de confianza baja y media, respectivamente. Se fundamentan en los criterios siguientes:

Calificación	Criterio
0	Cuando no exista ninguna acción o gestión para ejercer control (NULO)
3	Existe el control pero no se lo aplica (INCIPIENTE)
6	El control se aplica a veces (BÁSICO)
10	El control se ha aplicado generalmente (CONFIABLE)

Los cuestionarios fueron puestos en conocimiento del señor Coordinador de la firma consultora, quien nos participó las respuestas correspondientes y se registró la calificación respectiva, así como los comentarios pertinentes, basados en nuestras observaciones durante el desarrollo de la investigación en la empresa. Su contenido consta en **P/T 8**.

Los resultados obtenidos, de manera resumida, se presentan a continuación:

Sec.	Proceso / Componente Operativo	Total Ponderación	Total Calificación
1	Directivo / Socio Regional	170	105
2	Principal / Todas las Consultorías	80	54
3	Apoyo / Administración	200	167
TOTAL EMPRESA		450	326

3.2.4. Determinación del cumplimiento (confianza y riesgo).

Considerando los resultados obtenidos en la evaluación del control interno para cada proceso, se procedió a calcular los niveles de confianza y determinar los correspondientes grados de confianza y niveles de riesgo, cuyo detalle consta a continuación. **P/T 9.**

- **PROCESO: Directivo**
ÁREA: Socio Regional.

CT (Calificación total) = 105
PT (Ponderación total) = 170

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{105}{170} \times 100 = 62\%$$

Consecuentemente el grado de confianza y el nivel de riesgo corresponden a:

GRADO DE CONFIANZA	Alta	76% - 95%	MEDIA
	Media	51% - 75%	
	Baja	15% - 50%	

NIVEL DE RIESGO	Alto	15% - 50%	MEDIO
	Medio	51% - 75%	
	Bajo	76% - 95%	

- **PROCESO: Principal**
ÁREA: Todas las Consultorías

CT (Calificación total) = 54
PT (Ponderación total) = 80

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{54}{80} \times 100 = 68\%$$

Consecuentemente el grado de confianza y el nivel de riesgo corresponden a:

GRADO DE CONFIANZA	Alta	76% - 95%	MEDIA
	Media	51% - 75%	
	Baja	15% - 50%	

NIVEL DE RIESGO	Alto	15% - 50%	MEDIO
	Medio	51% - 75%	
	Bajo	76% - 95%	

- **PROCESO: Apoyo**
ÁREA: Administración

CT (Calificación total) = 167
PT (Ponderación total) = 200

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{167}{200} \times 100 = 84\%$$

Consecuentemente el grado de confianza y el nivel de riesgo corresponden a:

GRADO DE CONFIANZA	Alta	76% - 95%	ALTA
	Media	51% - 75%	
	Baja	15% - 50%	

NIVEL DE RIESGO	Alto	15% - 50%	BAJO
	Medio	51% - 75%	
	Bajo	76% - 95%	

De manera similar, se procedió a determinar el nivel de confianza y sus correspondientes grados de confianza y riesgo de control, a la firma consultora en su totalidad; los datos obtenidos son:

EMPRESA: C&T Asociados Cía. Ltda.

CT (Calificación total) = 326

PT (Ponderación total) = 450

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{326}{450} \times 100 = 72\%$$

Consecuentemente el grado de confianza y el nivel de riesgo corresponden a:

GRADO DE CONFIANZA	Alta	76% - 95%	MEDIA
	Media	51% - 75%	
	Baja	15% - 50%	

NIVEL DE RIESGO	Alto	15% - 50%	MEDIO
	Medio	51% - 75%	
	Bajo	76% - 95%	

En términos generales, los resultados obtenidos en la evaluación del Sistema de Control Interno aplicado por la empresa consultora nos permiten identificar un nivel de riesgo de control medio, originado principalmente por:

- La informalidad con que se maneja la documentación que respalda la planificación estratégica y la evaluación de los resultados que se van obteniendo durante el ejercicio económico;

- La no utilización de herramientas administrativas para el control de la gestión empresarial; y,
- La falta de estándares establecidos por los ejecutivos de la empresa para evaluar el uso de los recursos, el cumplimiento de los objetivos y metas planeadas, así como la calidad de los servicios entregados a los clientes.

3.2.5. Enfoque de auditoría.

Obtenidas las respuestas a los cuestionarios de control interno elaborados para cada proceso identificado en la empresa, así como determinado el nivel de riesgo de control, se procedió a elaborar la Matriz de Riesgos para focalizar el alcance de la investigación, durante la fase de ejecución, en aquellas actividades donde se evidenció poca gestión de control. **P/T 10.**

El documento referido, cuya elaboración posibilita los insumos para estructurar el Programa de Trabajo a elaborarse, contiene la información relativa a los aspectos siguientes:

- El nombre del proceso y su respectivo componente operativo;
- Los grados determinados tanto para el riesgo inherente como para el riesgo de control, con la explicación fundamentada que los han originado;
- Los controles cumplidos y no cumplidos como resultado de la evaluación del sistema de control interno; y,
- El detalle de las pruebas de cumplimiento y sustantivas que se estima necesario incorporar en el Programa de Trabajo.

3.2.6. Programa de trabajo.

En este documento, que se adjunta como **P/T 11**, consta registrada principalmente la información siguiente:

- Tipo de examen: Auditoría de Gestión.

- Objetivos de la auditoría:
 - Obtener información para medir los resultados económicos según estándares de la Consultora, evaluando la eficiencia y la eficacia en el manejo de los recursos.
 - Generar indicadores para evaluar las características de los servicios prestados, así como el nivel de satisfacción de los clientes.
 - Contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial, tendente a obtener recursos adicionales para el Plan de apertura de Oficinas en otras localidades.

- Equipo auditoría: Una Directora y Un Auditor Operativo.

- Los procedimientos de auditoría, que incluyen las pruebas de cumplimiento y sustantiva consideradas necesarias para determinar y respaldar los hallazgos originados en las falencias observadas por la evaluación del Sistema de Control Interno, así como los vinculados con el proceso operativo para la administración de los recursos.

3.3. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.

De acuerdo con el Programa de Auditoría a continuación se describe brevemente lo relacionado con la Nota Resumen por la Evaluación del Sistema de Control Interno, las Cédulas narrativas, la Ficha técnica de indicadores y las Hojas de hallazgos, como consecuencia de las pruebas de cumplimiento y sustantivas aplicadas.

3.3.1. Nota Resumen Evaluación del Control Interno.

Concluida la evaluación de control interno mediante los cuestionarios que se aplicaron en la fase de planificación, y luego de determinado el correspondiente riesgo de control, se presenta en forma resumida los comentarios respecto a los controles cumplidos y aquellos en los que se determinó falta de gestión para su adecuada implantación. **P/T 12.**

Como consecuencia de las debilidades observadas en la evaluación del control interno, se diseñaron los procedimientos sustantivos de auditoría que constan reflejados en el respectivo programa de trabajo.

3.3.2. Cédula Narrativa.

Considerando la limitación para obtener suficiente información documental, relacionada con los procesos operativos ejecutados durante el ejercicio auditado, sobre la base de lo observado durante el desarrollo de la investigación y las periódicas conversaciones con el ejecutivo Coordinador de la firma consultora, se presenta los resultados de los procedimientos de auditoría aplicados en la fase de ejecución. **P/T 13.**

La información de la cédula narrativa, respaldada con la evidencia de los respectivos papeles de trabajo referenciados, se constituyó en el insumo para establecer los hallazgos de auditoría.

3.3.3. Ficha técnica de indicadores.

Luego de la aplicación de las pruebas de auditoría, se evaluó el comportamiento de las metas que constan en el Plan Operativo 2010, cuyo resultado se adjunta en **P/T 18.**

A continuación un resumen de los resultados obtenidos:

Resumen ficha técnica de indicadores.

Sec.	Metas	Indicador	Brecha
1	Incrementar los ingresos por lo menos en un 10%	-0,4%	Desfavorable en 104%
2	Gestionar que los egresos no aumenten en más del 3%	14,4%	Desfavorable en 380%
3	Mejorar la rentabilidad del presupuesto ejecutado (22,5%)	32,6%	Desfavorable en 31%
4	Disminuir el índice de rotación del personal al 5%	24%	Desfavorable en 380%

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

3.3.4. Hoja de Hallazgos.

Como consecuencia de la evaluación del control interno de la Consultora y la aplicación de las pruebas de auditoría que constan en el programa respectivo, así como la evidencia testimonial y documental obtenida durante la fase de investigación, se procedió a desarrollar aquellos aspectos que consideramos deben comunicarse a la empresa a efectos de contribuir en el mejoramiento de la gestión gerencial. **P/T 19.**

3.4. INFORME DE AUDITORÍA.

A continuación se presenta el reporte formal que será dirigido al Socio Regional de la Consultora, con el cual presentamos los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos establecidos durante la auditoría. Su contenido está estructurado de la manera siguiente:

- Carta de presentación del informe;
- Capítulo I del informe: Información Introductoria; y,
- Capítulo II del informe: Resultados del examen.

Guayaquil, agosto de 2011

Señor ingeniero
Alex Ruiz Morales
Presidente de C&T Asociados Cía. Ltda.
Ciudad.

Hemos efectuado la auditoría de gestión en la empresa representada por usted, con sede en la ciudad de Guayaquil, por las actividades correspondientes al ejercicio del año 2010.

Nuestra labor fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Ecuatorianas de Auditoría, estas últimas expedidas por la Superintendencia de Compañías. Las normas referidas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las actividades a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y políticas vigentes, y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza del examen practicado, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el informe adjunto.

Atentamente,

Edgar Moreno Burgos,
Auditor.

Adjunto: Informe de Auditoría de Gestión.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo de la auditoría

La auditoría de gestión en la empresa C&T Asociados Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, período 2010, se realizó en cumplimiento a la orden de trabajo del 2011-04-18, suscrita por la Directora de Tesis de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), como parte de la investigación académica previa a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Objetivos de la auditoría

- Obtener información para medir los resultados económicos según estándares de la Consultora, evaluando la eficiencia y la eficacia en el manejo de los recursos.
- Generar indicadores para evaluar las características de los servicios prestados, así como el nivel de satisfacción de los clientes.
- Contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial, tendente a obtener recursos adicionales para el Plan de apertura de Oficinas en otras localidades.

Alcance de la auditoría

La auditoría de gestión comprendió el análisis de los procesos Directivo, Principal y de Apoyo, por el período comprendido entre el 2010-01-01 y el 2010-12-31.

Limitación al alcance

De acuerdo con la política de la empresa –correspondiente a trabajos de investigación para la elaboración de tesis universitaria– no se tuvo acceso a la documentación fuente relacionada con las acciones de seguimiento y supervisión ejercida por los directivos de la empresa sobre el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, así como la relativa a los procesos operativos ejecutados durante el ejercicio auditado, motivando que no pudiésemos aplicar la totalidad de los procedimientos de auditoría programados.

Base legal

La compañía C&T Asociados Cía. Ltda. se constituyó mediante Escritura Pública celebrada el 27 de enero de 2006, ante el Notario Vigésimo Primero del cantón Guayaquil, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil el 23 de marzo de 2006.

De acuerdo con la Escritura Pública de Reforma de Estatutos, celebrada el 3 de enero de 2008 ante el Notario Décimo Sexto del cantón Quito, el objeto social de la compañía es el de prestar los servicios –en todas aquellas actividades permitidas por la ley a personas naturales, personas jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas– siguientes:

- De consultoría especializada para identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo –en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación– incluyendo la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos;
- De asesoría y asistencia técnica en la elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación; y,

- De asesoría y asistencia en el área contable, comercial, industrial, administrativa, técnica contable, legal, tributaria, financiera, de mercadeo y ventas, procedimientos productivos, de personal, procesamiento de datos.

Objetivos de la empresa

- Generar mayor volumen de negocios en los próximos 3 años.
- Lograr costos de gestión razonables.
- Abrir oficinas en otras ciudades principales del País, en 3 años.
- Abrir oficinas en otros países de América, en 5 años.
- Disminuir la rotación del personal.

Estructura orgánica

La estructura orgánica de la empresa C&T Asociados Cía. Ltda. está conformada por los siguientes niveles:

- Directivo:**
- Socio Principal
 - Socio Regional

- Principal:**
- Consultoría Tributaria–Financiera
 - Consultoría Legal
 - Consultoría Talento Humano
 - Consultoría Calidad Proceso
 - Outsourcing Contable

Apoyo: ■ Administración

Financiamiento

Según el presupuesto ejecutado consolidado, los ingresos y gastos en el período analizado fueron:

RUBROS	VALOR US \$
Ingresos por Consultoría Financiera NIIF	8.523,03
Ingresos por Consultoría Tributaria	186.075,94
Ingresos por Outsourcing	69.102,73
Ingresos por Asesoría Contable	84.985,00
Ingresos por Consultoría Legal	31.652,08
Asesoría en Calidad	3.910,00
Ingresos por Gestión Talento Humano	1.200,00
Ingresos por Comisiones	36.800,00
Reembolso gastos de viaje	9.704,06
Ingresos por Gestión de Cobranzas	72.983,11
TOTAL INGRESOS	504.935,95
Costos Operacionales	309.324,86
Costos de Administración	81.842,72
TOTAL EGRESOS	391.167,58

Funcionarios relacionados

Los principales funcionarios de la empresa son:

NOMBRE	FUNCIÓN
Ing. Vicente Cevallos Gallardo	Socio Principal
Ing. Alexis Ruiz Morales	Socio Regional
Ing. Christian Vera A.	Encargado de Área
Ing. Ana María Rendón	Encargada de Área

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

Informalidad en la Planificación Estratégica.

Se requirió la documentación estratégica de la empresa, a fin de contar con información detallada sobre las actividades que respalden las metas a obtenerse, el costo de los objetivos y metas cuyo total corresponda al del presupuesto aprobado, y el plan de negocios. Como parte de la planificación de recursos, sólo se nos proporcionó el Presupuesto Aprobado de Ingresos y de Egresos.

De acuerdo con los principios de administración las personas jurídicas, a través de sus principales autoridades y ejecutivos, requieren la implantación de un sistema de planificación estratégica debidamente documentado, que incluya principalmente la formulación de un plan estratégico plurianual y un plan operativo para cumplir objetivos específicos dentro de un ejercicio económico anual.

La demanda de servicios de consultoría a la compañía ha crecido considerablemente, aspecto que ha incidido en la falta de tiempo para que el nivel ejecutivo formalice un sistema de planificación estratégica, acorde con las normas y principios generales de administración.

Ante lo expuesto, fue necesario elaborar conjuntamente con el ejecutivo coordinador de la Consultora –considerando los conocimientos de dicho funcionario acerca de la empresa– el Plan Estratégico y el Plan Operativo, documento último en el que se incorporó cinco indicadores de gestión correspondiente al ejercicio 2010.

Conclusión

No se obtuvo evidencia de que la Planificación Estratégica fuera elaborada documentadamente por los directivos de la empresa, conjuntamente con el personal que administra los respectivos procesos, definiendo objetivos y metas consensuadas con su respectiva valoración, sobre la base de los montos presupuestados para el ejercicio económico.

Recomendaciones

Al Socio Regional

1. Dispondrá a los señores Encargados de Área que en su oportunidad, conjuntamente con sus colaboradores inmediatos, elaboren toda la documentación estratégica de acuerdo con los objetivos y metas que la empresa desee alcanzar, la cual será revisada por la máxima autoridad previa a su aprobación.

A los Encargados de Área

2. Gestionarán ante el Socio Regional la aprobación de los planes anuales que formen parte de la planificación estratégica, para que antes del inicio de cada período económico sean dados a conocer a los colaboradores, a fin de que ellos contribuyan activamente en la consecución de lo planificado por la empresa.

Falta de estándares para evaluar los procesos.

Durante el análisis organizacional de la empresa se solicitó el detalle de los indicadores de gestión y estándares, que hubiere formulado la empresa para cada proceso y sus respectivos componentes, como parte de la planificación estratégica correspondiente al ejercicio 2010.

El funcionario designado por la empresa Consultora, para que se nos facilitara información durante el desarrollo de la investigación, indicó que no se habían formulado estándares para evaluar los procesos aplicados por la institución, ni que se hayan efectuado acciones formales para conocer el grado de satisfacción de los clientes, por los servicios que reciben.

Las normas de control interno señalan que como parte del accionar de una empresa, deben establecerse indicadores de rendimiento que permitan evaluar la eficiencia de la gestión institucional, así como los fines y objetivos establecidos en la planificación estratégica.

El crecimiento acelerado que ha tenido la empresa ha motivado que en el 2010 se empezara un proceso de estandarización para los diferentes procesos, planeando para el ejercicio 2011 empezar a definir indicadores de gestión.

Como parte de la planificación estratégica la empresa no ha establecido estándares, que le permita al nivel supervisor contar con elementos técnicos, para controlar periódicamente los resultados obtenidos como consecuencia de los distintos procesos aplicados.

Conclusión

La falta de estándares e indicadores de gestión para el ejercicio 2010, establecidos por los ejecutivos de la empresa, dificulta evaluar técnicamente el uso de los recursos en relación con los procesos, así como la calidad de los servicios entregados a los clientes.

Recomendación

Al Socio Regional

3. Coordinará con los Encargados de Área la estructuración de indicadores de gestión y estándares, como parte de la planificación estratégica en los siguientes períodos económicos, a fin de que evalúe técnicamente los procesos de la empresa.

Ausencia de herramientas administrativas para el control de gestión.

Como parte de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se determinó que no se utilizan elementos administrativos que de forma sistemática permitan a los directivos un oportuno control de su gestión.

Las técnicas de control administrativo sugieren la utilización de un sistema de control de gestión que garantice, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado, para una correcta toma de decisiones.

La continua demanda de servicios hacia la empresa, así como la periódica rotación del personal principalmente en puestos de supervisión, han imposibilitado a los directivos formalizar sistemas administrativos para el control de gestión.

La falta de indicadores y de un sistema formal de control de gestión, no permite a los directivos efectuar un análisis y seguimiento técnico a los procesos, en procura de mejorar la utilización de los recursos con que disponen.

Conclusión

Se determinó que la empresa no ha implementado un sistema de control con enfoque estratégico, basado en las necesidades o metas que se ha trazado la institución para alcanzar sus objetivos, a fin de que los resultados financieros se basen principalmente en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles, un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, así como en un equipo de empleados motivados y con capacidad de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

Recomendación

Al Socio Regional

- Analizará conjuntamente con los principales ejecutivos de la empresa la factibilidad de implementar un sistema administrativo de control de gestión, que les permita en forma interactiva medir los resultados financieros, la satisfacción del cliente, las operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva, así como la oportuna toma de decisiones estratégicas.

Metas planificadas que no se alcanzaron.

Comparados los valores registrados en el presupuesto aprobado para el ejercicio 2010 y el presupuesto ejecutado al cierre del ejercicio citado, se obtuvo las variaciones siguientes:

Variación entre presupuesto aprobado y ejecutado, ejercicio 2010.

ACTIVIDADES	VARIACIÓN (b-a)		
	ABSOLUTA	RELATIVA	% PART.
Ingresos por Consultoría Financiera NIIF	\$ (95.548,40)	-91,8%	4.350,1%
Ingresos por Consultoría Tributaria	\$ 9.474,94	5,4%	-431,4%
Ingresos por Outsourcing	\$ 102,73	0,1%	-4,7%
Ingresos por Asesoría Contable	\$ 26.585,00	45,5%	-1.210,3%
Ingresos por Consultoría Legal	\$ (19.407,92)	-38,0%	883,6%
Asesoría en Calidad	\$ 3.910,00	n/a	-178,0%
Ingresos por Gestión Talento Humano	\$ 1.200,00	n/a	-54,6%
Ingresos por Gestión de Cobranzas	\$ 24.983,11	52,0%	-1.137,4%
Ingresos por Comisiones	\$ 36.800,00	n/a	-1.675,4%
Reembolso gastos de viaje	\$ 9.704,06	n/a	-441,8%
TOTAL INGRESOS	\$ (2.196,48)	-0,4%	100,0%
Costos Operacionales	\$ 21.071,88	7,3%	42,7%
Costos De Administración	\$ 28.306,70	52,9%	57,3%
TOTAL EGRESOS	\$ 49.378,58	14,4%	100,0%
UTILIDAD	\$ -51.575,06	-10,2%	

NOTAS ACLARATORIAS:

- ✓ Los datos de participación porcentual, tanto para ingresos como egresos, corresponden al peso de cada actividad o centro de costo en relación al respectivo total.
- ✓ Los datos porcentuales de variación relativa, para cada actividad o centro de costo, están en función del respectivo ingreso o costo del presupuesto aprobado.
- ✓ n/a en la columna de variación relativa, debido a que ese ítem en el presupuesto aprobado constó con el valor de \$0,00.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Respecto a la rotación del personal durante el año 2010 se nos participó lo siguiente:

Rotación del personal en el 2010.

Rubro	No. Personas
No. de colaboradores al inicio 2010	17
(+) No. de colaboradores que ingresaron	4
(-) No. de colaboradores que salieron	4
No. de colaboradores al final 2010	17

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

En consecuencia, de conformidad con técnicas aplicables a la administración del talento humano se determinó el índice de rotación del personal siguiente:

Índice de rotación en el 2010.

$$IRP = \frac{\frac{I_p + S_p}{2} \times 100}{\frac{P_1 + P_2}{2}} = \frac{\frac{4 + 4}{2} \times 100}{\frac{17 + 17}{2}} = 23\%$$

IRP = Índice de rotación del personal

I_p = Número de personas que ingresaron

S_p = Número de personas que salieron

P₁ = Número de personas al inicio del año

P₂ = Número de personal al final del año

Según el Plan Operativo para el ejercicio 2010, en concordancia con los objetivos estratégicos establecidos por la empresa, se fijaron las metas siguientes:

Plan Operativo 2010. (Resumen)

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	COSTO \$
Generar mayor volumen de negocios	Incrementar los ingresos por lo menos un 10%, en relación con el presupuesto aprobado.	<i>Porcentaje de incremento de ingresos por servicios de asesoría.</i>	N/d
Lograr costos de gestión razonables	Gestionar que los egresos no aumenten en más del 3%, en relación con el presupuesto aprobado.	<i>Porcentaje de incremento de costos de gestión.</i>	N/d
Abrir oficinas en otras ciudades del país	Mejorar el cumplimiento del presupuesto para procurar una mayor rentabilidad.	<i>Porcentaje de incremento de utilidades.</i>	N/d
	Abrir una oficina en Cuenca a mediados del ejercicio.	<i>Apertura de la oficina en Cuenca.</i>	N/d
Disminuir la rotación del personal	Disminuir el índice de rotación del personal, del 22% al 5% anual.	<i>Índice de rotación del personal.</i>	N/d

N/d = no disponible

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Considerando las metas que constan en el Plan Operativo para el ejercicio 2010, se determinaron los resultados y brechas siguientes:

Relación de resultados presupuestarios con el Plan Operativo.

METAS	RESULTADO	BRECHA
Incrementar los ingresos por lo menos en un 10%	-0.4%	Desfavorable > 100%
Gestionar que los egresos no aumenten en más del 3%	14.4%	Desfavorable > 100%
Mejorar el porcentaje de incremento de utilidades (32.6%)	22.5%	Desfavorable en 31%
Abrir al menos 1 oficina en Cuenca	0	Desfavorable en 100%
Disminuir el índice de rotación del 22% al 5%	24%	Desfavorable > 100%

Según la política de la empresa no se tuvo acceso a la documentación fuente de los procesos generados, por lo que no nos fue posible analizar las causas que habrían motivado los desfases de las metas programadas. No obstante, el ejecutivo coordinador de la empresa vía e-mail nos participó los comentarios siguientes:

- En relación con el incremento de los ingresos: “Se efectuaron todas las gestiones necesarias, se enviaron propuestas, se hicieron visitas, pero el mercado nacional tuvo cierta contracción de manera general, y se limitó la capacidad de las compañías para contratar nuestros servicios”.
- Respecto a la gestión de egresos: “Hubieron gastos de adecuaciones en las oficinas y ajustes salariales que incrementaron los gastos más allá de lo planificado”.
- Sobre mejorar las utilidades: “Se tuvieron que bajar los precios para poder captar clientes”.
- Por la no apertura de una oficina en la ciudad de Cuenca: “Hubieron salidas de personal de la compañía que obligó a reforzar la estructura interna de Guayaquil y quedó postergado el proyecto de Cuenca”.

- Referente a la rotación del personal: “La carga de trabajos se mantuvo relativamente estable durante el 2010. Por esta razón, no se aumentó el número de neto de empleados, sino que tan solo se reemplazaron los que salieron”.

Conclusión

La empresa no alcanzó durante el ejercicio 2010 las metas que había previsto como parte del Plan Operativo anual, indicándonos que los desfases se originaron por la contracción que hubo en el mercado de asesoría, gastos de adecuaciones y ajustes salariales, así como por la salida de personal experimentado en puestos de jefatura.

Recomendación

Al Socio Regional y Encargados de Área

5. Vigilarán que las metas operativas a planificarse se ajusten a la realidad del mercado nacional, soportadas en el análisis de escenarios basados en la satisfacción de los clientes por los servicios recibidos, maximizar la calidad y tiempo de las asesorías que se otorguen, así como en la optimización de costos y gastos a incurrirse.

Morosidad de la Cartera por Cobrar.

Considerando que los ingresos por gestión de cobranza durante el ejercicio 2010 ascendieron a US \$72.983,11, equivalente al 14,5% del total de los ingresos ejecutados por US \$504.935,95, se solicitó el saldo detallado de las cuentas por cobrar al cierre del ejercicio, así como la información de las fechas en que se recuperó la cartera durante el año, para contar con elementos de evaluación sobre la gestión de cobranza.

Se nos proporcionó el Reporte de Morosidad de la Cartera, procesado por la Consultora en el Sistema Integrado LUCAS, que corresponde a la tabla de antigüedad siguiente:

Tabla de antigüedad – Cartera por Cobrar 2010.

Categoría	Morosidad (en días)	Deuda en US\$	Porcentaje de deuda
A	1 a 30	84.901,54	27,22%
B	31 a 60	21.001,66	6,73%
C	61 a 90	9.450,60	3,03%
D	91 a 365	196.539,44	63,01%
Total		311.893,24	100%

NOTA ACLARATORIA:

El total de US \$311.893,24 corresponde al saldo de Cuentas por Cobrar registrado en el Balance General al 31-Dic-2010.

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

Como parte de la administración del crédito, entre otros aspectos, las empresas deben considerar el plazo del crédito que usualmente oscila entre 30 y 90 días; el monto de la inversión en cuentas por cobrar (equivalente al promedio diario de ventas multiplicado por el período promedio de morosidad); y, una adecuada calificación crediticia en procura de evitar riesgos de cuentas incobrables que afecten sus costos de gestión.

Al respecto, se estableció que la antigüedad promedio de la cartera –o la morosidad media de todas las facturas pendientes de pago a la compañía durante el ejercicio 2010– ascendió a 153 días, conforme consta en el cuadro siguiente:

Antigüedad promedio – Cartera por Cobrar 2010.

Categoría	Morosidad promedio (en días)	Porcentaje de deuda	Morosidad ponderada (en días)
A	15,5	0,2722	4
B	45,5	0,0673	3
C	75,5	0,0303	2
D	228	0,6301	144
Total			153

FUENTE: C&T Asociados Cía. Ltda.

En lo que respecta al monto de la inversión en cuentas por cobrar, sobre la base de la información proporcionada por la empresa, se estimó como aceptable el siguiente:

Inversión en cuentas por cobrar al cierre del 2010.

$$\text{ICC} = \frac{\text{VT}}{365} \times \text{PPM} = \frac{431.952,84}{365} \times 153 = \text{\$181.065,16}$$

ICC = Inversión en cuentas por cobrar	VT = Ventas totales excluido gestión de cobranza
PPM = Período promedio de morosidad	

Los particulares expuestos nos permiten colegir que:

- El 63% de la cartera pendiente de cobro al cierre del ejercicio 2010 tiene una morosidad que excede los 90 días, plazo considerado generalmente en la práctica como límite para la concesión de crédito.
- La recuperación de la cartera en promedio tarda 153 días, aspecto que podría afectar el flujo de ingresos de efectivo y contar con recursos líquidos para apoyar el objetivo de expansión de oficinas de la empresa.
- El saldo de la cartera por cobrar (\$311.893,28) al cierre del ejercicio 2010 supera en el 72% el monto de la inversión en cuentas por cobrar (\$181.065,16), valor último considerado como adecuado dentro de una prudente administración del crédito.

La falta de acceso a la documentación fuente de los procesos generados, no nos permitió analizar las causas que habrían motivado los particulares referidos.

Conclusión

El saldo de la cartera por cobrar al cierre del ejercicio 2010, cuyo 63% excede los 90 días plazo de antigüedad, su recuperación promedio tarda 153 días y excede en el 72% una razonable inversión en cuentas por cobrar, presenta aspectos que se apartan de una prudente administración crediticia, con el eventual riesgo de cartera a castigarse que no compensaría los ingresos por gestión de cobranza.

Recomendaciones

Al Socio Regional

6. Dispondrá a la Encargada de Administración que, en coordinación con la Consultoría Legal de ser necesario, efectúe las gestiones necesarias en procura de mejorar la recuperación de la cartera por cobrar.

A la Encargada de Administración

7. Elaborará un documento con políticas e instrucciones para que, previa revisión y autorización de la máxima autoridad, sea aplicado como parte de una prudente administración en la concesión de créditos.

Informalidad en la evaluación y seguimiento de controles.

Durante el desarrollo de la investigación no se ha evidenciado la existencia de documentación formal relacionada con sesiones de trabajo, para tratar temas tales como: desfases en la planificación; formalizar procesos operativos o administrativos; mejorar y auto evaluar el Sistema de Control Interno; e, identificar potenciales riesgos y respuesta a ellos.

Tampoco se evidenció documentación que contemple disposiciones impartidas para mantener un adecuado control interno en la planificación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de la empresa.

El control interno debe contemplar mecanismos y disposiciones formales, para que los colaboradores participantes en la ejecución de los procesos actúen de manera coordinada, y se posibilite la evaluación y correspondiente supervisión de las acciones desarrolladas.

Estos particulares, eventualmente se los ha analizado a breves rasgos –a manera de conversación– entre los Socios y los Encargados.

Consecuentemente, en la evaluación al sistema de control interno practicada se determinó el manejo informal de la supervisión en la aplicación de controles, mediante instrucciones verbales impartidas por los directivos, en procura de mejorar y dinamizar los procesos operativos y administrativos.

Conclusión

No se ha formalizado la emisión de disposiciones para documentar el seguimiento continuo a las operaciones y actividades habituales de gestión, así como a la evaluación periódica del control interno en la institución, en relación con los planes estratégicos establecidos y las disposiciones legales y normativas que regulan el funcionamiento de la empresa.

Recomendación

Al Socio Regional

8. Instruirá a los Encargados de Área gestionen con los colaboradores que todas las acciones, relacionadas con el seguimiento de las operaciones y actividades administrativas desarrolladas por la entidad, así como en la evaluación periódica a los controles aplicados, sean debidamente documentadas y puestas en conocimiento del nivel jerárquico superior para formalizar la disposición de su oportuno correctivo.

Edgar Moreno Burgos,
Auditor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Culminado el trabajo de investigación “Auditoría de Gestión a la empresa C&T Asociados Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil, período 2010”, sobre la base del desarrollo del trabajo efectuado y los resultados presentados mediante el correspondiente informe de auditoría, cumpla en presentar las conclusiones y recomendaciones generales siguientes:

CONCLUSIONES:

- La informalidad con que se ha manejado la planificación estratégica, la falta de estándares para evaluar los procesos y la ausencia de herramientas administrativas para el control de gestión, dificultó a los ejecutivos de la empresa el análisis de los resultados obtenidos durante el ejercicio y la oportuna toma de decisiones, en relación con lo programado por la empresa para el año 2010.
- La medición de los resultados respecto a los estándares establecidos por la empresa, tanto para los relacionados con la ejecución del presupuesto como con la rotación del personal y apertura de una oficina en otra localidad, presentaron brechas desfavorables de lo cual se infirió que las metas del Plan Operativo para el año 2010 no se alcanzaron.
- No se tuvo acceso a la documentación fuente de los procesos generados, debido a la política de la empresa relativa a trabajos de investigación para elaborar tesis universitarias, lo cual no permitió generar indicadores que permita ampliar la evaluación simultánea de los grados de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión cumplida durante el ejercicio 2010, ni analizar las causas que habrían motivado los desfases de las metas programadas.

- La cartera por cobrar de la empresa, cuyo saldo al cierre del ejercicio 2010 asciende a \$311.893,24, presenta aspectos que conllevan un eventual riesgo de cartera a castigarse, lo cual afectaría el flujo de los ingresos que se programen. Lo señalado considerando que el 63% de la cartera supera los 90 días plazo de antigüedad; la recuperación promedio tarda 153 días; y, el saldo excede en el 72% al monto de \$181.065,16 considerado como inversión razonable para este activo.

- La guía metodológica impartida por la UTPL sobre el proceso de la Auditoría de Gestión, tanto en la exposición del Econ. Jaime Subía G. en febrero del presente año como en el documento adjunto al mensaje e-mail del 30 de junio de 2011, permitió desarrollar la ejecución de la investigación en la empresa auditada y presentar los resultados que constan en el Informe de Auditoría.

RECOMENDACIONES:

- Que los directivos de la empresa en su respectiva ocasión, conjuntamente con los colaboradores inmediatos, elaboren la documentación estratégica de acuerdo con los objetivos y metas que se desee alcanzar, así como estructuren indicadores de gestión y estándares para evaluar técnicamente los procesos de la compañía.

- Igualmente se sugiere que analicen la factibilidad de implementar un sistema de control de gestión, que les permita en forma interactiva medir los resultados que se vayan obteniendo y de ser necesario tomar las decisiones que correspondan de acuerdo con lo programado.

- Se propone que a futuro, una vez obtenida la autorización de la entidad que será examinada, se exhorte a sus directivos por parte de la Universidad que entreguen toda la información de la empresa, especialmente la generada en los distintos procesos operativos, administrativos o técnicos, a fin de alcanzar la totalidad de los objetivos de la investigación y obtener resultados que contribuyan al mejoramiento del desempeño empresarial.

- Que los funcionarios de la firma Consultora analicen las causas que está motivando los aspectos comentados sobre la morosidad de la Cartera por Cobrar, a fin de ejercer las acciones necesarias para mejorar su recuperación y expedir instrucciones formales que coadyuven en una prudente administración para la concesión de créditos.

- Se sugiere que la guía metodológica proporcionada por la Universidad Técnica Particular de Loja –para el proceso de la auditoría de gestión– con las correspondientes actualizaciones, sea utilizada como guía práctica en las posteriores investigaciones académicas para la ejecución de temas relacionados con este tipo de auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

- ❖ Amozarrain, M. Excelencia Empresarial [En línea]. Disponible en:
http://web.jet.es/amozarrain/elementos_gestion.htm [Consulta 19-08-2011]
- ❖ Castellanos, A.; Pineda C. y Sánchez J. Diseño de un Manual de Auditoría de Gestión [En línea]. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml> [Consulta 3-03-2011]
- ❖ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*, segunda edición. Quito-Ecuador.
- ❖ Contraloría General del Estado. (2003). *Manual General de Auditoría Gubernamental*. Quito-Ecuador.
- ❖ Cruz, S. (2002). El plan estratégico paso a paso: guía de trabajo [En línea]. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/petpasoapaso.htm>
[Consulta 3-04-2011]
- ❖ Cuellar, G. Clasificación de la auditoría, Auditoría de Gestión [En línea]. Disponible en:
http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html [Consulta 2-03-2011]
- ❖ Egúsqüiza, C. y Egúsqüiza O. Auditoría de Gestión [En línea]. Disponible en:
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditori a.htm> [Consulta 3-03-2011]
- ❖ Emery, D.R.; Finnerty, J.D. y Stowe, J.D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*, primera edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

- ❖ Ernst & Young LLP. (2002). *Preparación de Reportes sobre Control Interno*.

- ❖ Ferrer, M. y León, R. El cuadro de mando integral [En línea]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm> [Consulta 27-03-2011]

- ❖ González, R. Marco teórico y conceptual de la auditoría de gestión [En línea]. Disponible en :

<http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml> [Consulta 20-02-2011]

- ❖ Infoeconómicas, Argentina. Tablero de Control [En línea]. Disponible en:

<http://www.infoeconomicas.com.ar/idx.php/21/011/Gerencial/article/Tablero-de-Control.html> [Consulta 28-03-2011]

- ❖ Jiménez, J.; Castro, A. y Brenes C. Productividad [En línea]. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml> [Consulta 4-03-2011]

- ❖ Maldonado, J. y Robles, I. (2009). *Guía para diseñar el proyecto de práctica profesional o tesis, Texto Guía*. Loja-Ecuador: UTPL.

- ❖ Maldonado, P. (2009). Vicente Cevallos usó los impuestos para mostrar talento y manejar su firma [En línea]. Disponible en:

<http://www.revistalideres.ec/2009-05-04/Personajes.aspx> [Consulta 14-02-2011]

- ❖ Novillo, C. (2007). Auditoría de Gestión y Anexos. En Lozano, A. y Vélez, M. *Auditoría III, Guía Didáctica*. Loja-Ecuador: UTPL, 90-118.

- ❖ Pereira, J.E. Cuadro de Mando Integral, CMI [En línea]. Disponible en:

http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm [Consulta 27-03-2011]

- ❖ Ross, A.S.; Westerfield, R.W. y Bradford, D.J. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*, séptima edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

- ❖ Sixtina, C. Tablero de control: no puedes dirigir lo que no puedes medir [En línea]. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sixtablero.htm> [Consulta 28-03-2011]

- ❖ Subía Guerra, J. (2011). Auditoría de Gestión. Trabajo presentado en capacitación presencial para el Programa de Graduación Escuela de Contabilidad y Auditoría UTPL, Febrero, Guayaquil.

- ❖ Subía Guerra, J. (2011). Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión. Trabajo presentado en capacitación virtual para el Programa de Graduación Escuela de Contabilidad y Auditoría UTPL, Marzo, Quito.

- ❖ Superintendencia de Bancos y Seguros. (2006). *Estatuto Orgánico por Procesos*. Quito, Ecuador.

- ❖ Thompson Jr., A.A.; Strickland III, A.J. y Gamble, J.E. (2008). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*, decimoquinta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

- ❖ Whittington, O.R.; Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*, decimocuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

- ❖ Zelaya, J. Universidad Simón Bolívar, Bolivia. Conceptos de Administración. [En línea]. Disponible en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos/
/ [Consulta 4-03-2011]

A N E X O S