

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERA COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA

TEMA:

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA
EL SECTOR AGROINDUSTRIAL APLICADA EN LA ASOCIACIÓN
“NÚCLEO PARROQUIAL DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE MINDO” –
CANTÓN SAN MIGUEL DE LOS BANCOS- PROVINCIA PICHINCHA

AUTORA:

ELIZABETH CRISTINA LATA HURTADO

DIRECTOR:

FREDDY GONZALO ARAQUE MONTENEGRO

Quito, marzo del 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, marzo del 2015

Elizabeth Cristina Lata Hurtado

C.C. 1720376134

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a Dios, quien indudablemente ha sido mi guía, mi luz, mi mejor amigo para avanzar una vez más en otra etapa del camino, ha estado presente en mis caídas para levantarme, me ha llevado en sus brazos en todo este proceso.

A mí amado esposo Eddy, por su paciencia y amor en los momentos que necesitaba durante esta etapa.

A mí hijo Martin, quien ha sido mi mayor motivación para culminar este objetivo y con su sonrisa inocente ha hecho exitoso este trabajo.

A mis padres Eloy Lata y Esther Hurtado que me han apoyado y motivado desde mis primeros pasos en la vida brindándome su amor incondicional para cumplir las metas y velando por mi estado físico y del alma.

A mis hermanos y demás familiares que han sido un soporte en las caídas y dificultades, motivándome con sus sabios consejos y apoyándome especialmente en las situaciones presentadas en este proceso.

AGRADECIMIENTO

A mi tutor Ing. Freddy Araque que supo impartirme sus conocimientos durante este tiempo que desarrollé la tesis y a todos quienes participaron de la Universidad Politécnica Salesiana, que de alguna u otra manera supieron enseñarme valores éticos y estudios en mi crecimiento profesional.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
MARCO TEÓRICO	2
1.1 Generalidades de la auditoría	2
1.1.1 Concepto	2
1.1.3 Importancia.....	4
1.1.4 Características	5
1.1.5 Fundamentos	5
1.1.5.1 Principios que amparan una auditoría	6
1.1.5.2 Documentación de la auditoría	9
1.1.5.3 Planificación de la auditoría	11
1.1.5.5 Control interno.....	14
1.1.5.6 Evidencia de auditoría.....	17
1.1.6 Clasificación.....	22
1.1.6.1 Auditoría externa	23
1.1.6.2 Auditoría interna	23
1.1.6.3 Auditoría financiera	23
1.1.6.4 Auditoría de gestión.....	24
1.1.6.5 Auditoría de cumplimiento.....	24
1.1.6.6 Auditoría de operacional	24
1.1.6.7 Auditoría de rendimiento	25
1.1.6.8 Auditoría ambiental	25
1.2 Generalidades de la auditoría de gestión	25
1.2.1 Concepto	25
1.2.2 Objetivos	27
1.2.3 Características	28
1.2.4 Elementos.....	29
1.2.5 Equipo multidisciplinario.....	29
1.2.6 Control de gestión.....	30
1.2.6.1 Objetivos del control de gestión	31
1.2.7 Indicadores de gestión	31
1.2.7.1 Objetivos de los indicadores de gestión	31
1.2.7.2 Características de los indicadores de gestión	32

1.2.7.3 Clases de indicadores de gestión	32
1.2.8 Diferencias de las auditorías	33
1.2.9 Fases de la auditoría de gestión	34
1.2.9.1 Conocimiento preliminar.....	34
1.2.9.2 Planificación	35
1.2.9.3 Ejecución	35
1.2.9.4 Comunicación de resultados.....	36
CAPÍTULO 2	37
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	37
2.1 Antecedentes	37
2.2 Constitución de la empresa	38
2.2.1 Base Legal	38
2.2.2 Objeto social.....	38
2.3 Estructura orgánica.....	39
2.3.1 Organigrama estructural del “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo”	39
2.4 Filosofía de la empresa	40
2.4.1 Misión	40
2.4.2 Visión.....	40
2.4.3 Objetivos	40
2.4.3.1 Objetivo general.....	40
2.4.3.1 Objetivos específicos	40
2.5 Situación actual	41
2.5.1 Factores internos.....	41
2.5.1.1 Recursos humanos	41
2.5.1.2 Administrativos.....	41
2.5.1.3 Financieros	41
2.5.1.4 Tecnológicos.....	42
2.5.2 Factores externos	42
2.5.2.1 Clientes.....	42
2.5.2.2 Proveedores	42
2.5.2.3 Competencia	42
2.5.2.4 Tecnológico	43
2.5.2.5 Ambiental	43
2.6 Diagnóstico FODA.....	43

CAPÍTULO 3	44
METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	44
3.1 Planificación.....	44
3.1.1 Objetivos	44
3.1.2 Actividades de la planificación	45
3.1.3 Proceso de la fase de auditoría	46
3.1.4 Principales modelos de la aplicación de la fase de auditoría	46
3.1.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría.....	46
3.1.5.2 Elaboración de la carta de presentación del equipo de trabajo	48
3.1.5.3 Elaboración y emisión de la carta de inicio de auditoría	50
3.1.5.4 Elaboración del memorando de planificación	51
3.1.5.5 Preparación de los programas de auditoría.....	53
3.1.5.6 Elaboración del informe de diagnóstico preliminar	57
3.2 Ejecución.....	59
3.2.1 Objetivos	59
3.2.2 Actividades de la ejecución de auditoría	60
3.2.3 Proceso de la fase de auditoría	61
3.2.4 Principales formatos de la aplicación de la fase de auditoría.....	61
3.2.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría.....	61
3.2.5.1 Evaluación del riesgo de auditoría.....	61
3.2.5.2 Aplicación de programas que incluyen pruebas, procedimientos y técnicas	63
3.2.5.3 Elaboración de los papeles de trabajo para los hallazgos	75
3.2.5.4 Aplicación de los indicadores de gestión	76
3.2.5.5 Elaboración de la hoja de resumen de hallazgos por cada componente	80
3.2.5.6 Aprobación de la matriz de hallazgos por cada componente	84
3.3 Comunicación de resultados	85
3.3.1 Objetivos	85
3.3.2 Actividades de comunicación de resultados	86
3.3.3 Proceso de la fase de auditoría	87
3.3.4 Principales formatos de la aplicación de la fase de auditoría.....	87
3.3.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría.....	87
3.3.5.1 Redacción y aprobación de comentarios, conclusiones y recomendaciones	87
3.3.5.2 Elaboración del borrador del informe de auditoría	88

3.3.5.3 Comunicación en la auditoría	92
3.3.5.4 Comunicación de hallazgos.....	93
3.3.5.5 Convocatoria a la conferencia final	94
3.4 Seguimiento	95
3.4.1 Objetivos	95
3.4.2 Actividades de seguimiento	96
3.4.3 Proceso de la fase de auditoría	97
3.4.4 Principales formatos de la aplicación de la fase de auditoría.....	97
3.4.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría.....	97
3.4.5.1 Cronograma de implantación de las recomendaciones	97
CAPÍTULO 4	102
CASO PRÁCTICO	102
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	169
LISTA DE REFERENCIAS	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entrada, proceso y salida de la auditoría.....	3
Figura 2. Normativa internacional que rige la auditoría del Ecuador.....	7
Figura 3. Clases de auditoría comúnmente agrupada.	22
Figura 4. Diferencias específicas de las auditorías comunes.	33
Figura 5. Las cuatro etapas de la auditoría de gestión.	34
Figura 6. Organigrama estructural de la empresa.....	39
Figura 7. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	43
Figura 8. Flujograma del proceso de planificación	45
Figura 9. Flujograma de actividades de la ejecución de auditoría.....	60
Figura 10. Proceso de hallazgo de auditoría	80
Figura 11. Flujograma de actividades de la comunicación de auditoría.	86
Figura 12. Propósito de las recomendaciones en la auditoría de gestión.....	88
Figura 13. Flujograma de actividades del seguimiento de auditoría	96

RESUMEN

La asociación “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo”, desde sus inicios y hasta la actualidad, se encuentra produciendo queso y yogurt para cubrir con la demanda de su cliente principal. Tomando en consideración que los productos que ofrece la empresa son de consumo masivo y con características competitivas en el mercado, a visto la imperiosa necesidad de realizar cambios internos, proponiendo una auditoría de gestión a sus procesos, a fin de lograr optimizar tiempos y emplear de la mejor manera sus recursos, tanto económicos como humanos, así como aumentar los niveles de producción de la planta.

En el primer capítulo se detalla el marco teórico que fundamenta la investigación del presente proyecto, como también los conceptos necesarios para el desarrollo del mismo. En el segundo capítulo se presenta los antecedentes de la empresa, donde se encuentra ubicada, una reseña histórica, un organigrama estructural, funcional y de personal. El tercer capítulo contiene la metodología que se aplicará a la empresa para medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía de sus procesos. En el cuarto capítulo se presenta la propuesta de la auditoría de gestión de enero a diciembre del 2013 a las áreas de la asociación “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo”, aquí se desarrollan las cuatro fases de la auditoría que son de planificación, evaluación de control interno, ejecución de trabajo y comunicación de resultados.

Finalmente están las conclusiones y recomendaciones que surgieron al realizar el presente proyecto, las cuales son un aporte muy importante para los directivos de la empresa.

ABSTRACT

The “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo” association, from its beginnings and to the present time, he meets producing cheese and yogurt to shower with his principal customer's request. Taking into consideration that the products that company offers are of massive consumption and with competitive characteristics on the market, to seen the imperious need to accomplish internal changes, establishing the Design of their processes, in order to be able to optimize times and to use in the best way his resources, so much economic like humans, as well as increasing the levels of production of the plant.

The theoretic frame details itself in the first chapter that the investigation of present bases project, like also the necessary concepts for the development of the same one. In the second chapter “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo”, where he finds itself located, encounters the company's background the products that he offers, the raw material and resources. The third chapter presents the methodology to be applied to the company to measure levels of efficiency, effectiveness and economy of its processes. In the chapter the proposal of improvement shows four itself for which the manuals of processes and procedures are developed and it is presented economic investment that he must become for the better production.

Finally there are the conclusions and recommendations that they rose when project accomplished present, which as they are a very important contribution for the company's executives “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo”.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión constituye una herramienta básica para asegurar la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos y metas, comprendiendo todas las actividades de las empresas. En el Ecuador la aplicación del servicio de auditoría de gestión en las pequeñas empresas como las agroindustriales carecen de una evaluación eficiente en sus procesos, originando un impacto negativo en los resultados de las organizaciones.

A partir de la aplicación del diseño de una metodología de auditoría de gestión, se pretende proporcionar a la asociación “Núcleo Parroquial de la Pequeña Industria de Mindo” un instrumento estratégico de evaluación que les permita conocer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido los deberes y atribuciones que les han sido asignados. Esta investigación ayudará a tomar las decisiones pertinentes por parte de los socios de la empresa considerando las recomendaciones dadas en el informe final.

El examen que se realizará en esta empresa tiene el propósito de mejorar las áreas examinadas empleando indicadores de gestión y tomar acciones con respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones, encaminándola a la adopción de certificaciones de prácticas de producción y al aprovechamiento máximo del potencial agroindustrial que posee la empresa y así incrementar los ingresos de socios, sus familias y la comunidad de Pueblo Nuevo.

Esta metodología de auditoría de gestión fomentará la formalización de la administración empírica que actualmente emplea y así conseguir una visión empresarial por parte de los socios. Adicionalmente, este diseño podrá aplicarse constantemente cuando la organización lo amerite necesario.

La presente propuesta no solo pretende alcanzar un resultado que permita encontrar soluciones concretas a los problemas que presenta la asociación “Núcleo Parroquial de la Pequeña Industria de Mindo”, sino que sirva como apoyo a otras pequeñas empresas que necesiten un análisis de su gestión.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Generalidades de la auditoría

1.1.1 Concepto

El término auditar es “investigar, consultar, revisar, verificar y comprobar, la evidencia aplicada a una empresa” (Océano Uno, 2006, pág. 4).

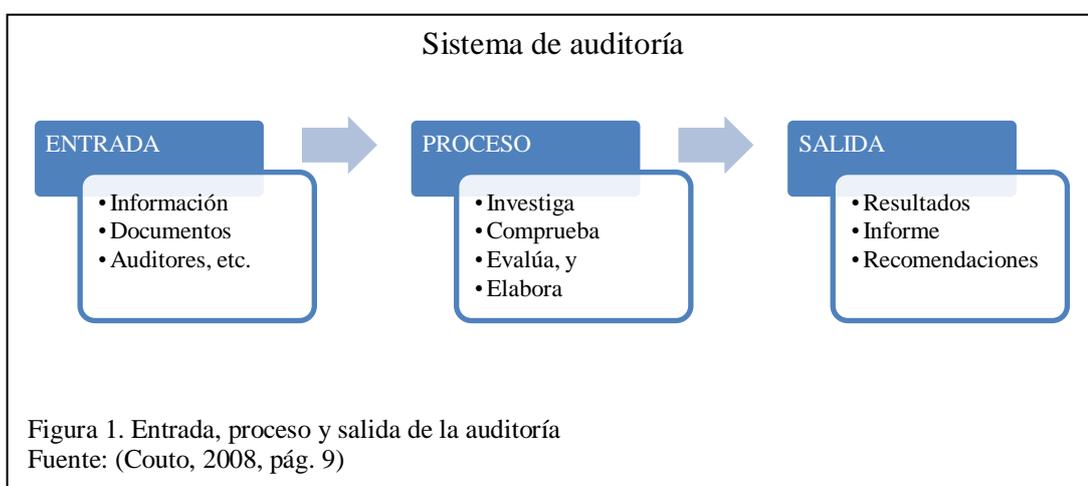
“Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 4).

Dentro del concepto de auditoría se encuentra inmersa la filosofía que se fundamenta en cinco nociones básicas:

- **Evidencia:** Incluye todos los factores que afecten al juicio del auditor acerca de la exactitud de las proposiciones remitidas a él para su revisión.
- **Criterios establecidos:** Se refiere a las normas mediante las cuales el auditor puede evaluar.
- **Presentación adecuada:** Se refiere a la conformidad con la normativa, en relación con un desglose adecuado de la información.
- **Independencia:** Con el fin de llevar a cabo una revisión apropiada, el auditor no debe estar influenciado por ninguna persona.
- **Conducta ética:** El trabajo del auditor debe realizarse dentro del marco de un código profesional de Ética.

Otro concepto de auditoría cita Couto (2008, pág. 9) “la auditoría es un proceso sistemático independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión con que se cumplen los criterios de la auditoría”.

En conclusión, la auditoría es el examen crítico, sistemático y profesional que realiza una persona o grupo de personas de las operaciones financieras o administrativas de una empresa para emitir conclusiones y recomendaciones por medio de un informe basado en la información y criterios establecidos.



Para realizar una auditoría debe existir información verificable y normas mediante las cuales el auditor las pueda evaluar la información. Cuando la información subjetiva es abundante, es más difícil establecer criterios, por lo general, antes de empezar una auditoría tanto auditores como empresas se ponen de acuerdo respecto al criterio que se empleará en la auditoría.

La tarea del auditor es verificar el funcionamiento correcto e incorrecto de los sistemas de la empresa, para brindar información sobre las mismas a la gerencia mediante un informe.

1.1.2 Objetivos

- El objetivo de la auditoría es expresar una opinión profesional sobre la confiabilidad y razonabilidad de los Estados Financieros así como los

resultados de sus operaciones del período examinado (Océano Uno, 2006, pág. 6).

- Determinar si el ente ha cumplido con la legislación en los aspectos relacionados con el estado, la comunidad y los trabajadores.
- Revisar la posición financiera y los resultados de las operaciones de la empresa para ofrecer una opinión sobre la gestión de la misma a las partes interesadas.
- Evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles para determinar el logro de los objetivos previstos por el ente.
- Evaluar la estructura del control interno de la empresa con la finalidad de formular las respectivas correcciones a tiempo.
- Apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus operaciones mediante recomendaciones, asesoría, evaluaciones e información concerniente a las actividades revisadas.

1.1.3 Importancia

Mendivil (2005) considera que:

Un examen a la gestión de la empresa es una necesidad indiscutible, ya que el administrador y el inversionista necesitan, como un elemento importante conocer la situación financiera y tener la certeza que corresponde a la realidad que vive el negocio para una adecuada toma de decisiones. (pág. 1).

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. La auditoría define con

razonabilidad, la situación real de la empresa; además una auditoría evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.1.4 Características

Objetiva: “La metodología aplicada en la auditoría ha de ser objetiva, de tal forma que el resultado de la auditoría no dependa concretamente del auditor que la realice, sino de las evidencias encontradas” (De Salas, Arriaga, & Pla, 2006, pág. 15). El juicio del auditor, estará sustentado en el pleno conocimiento de los hechos que contrasta las evidencias encontradas con los criterios de referencias establecidos.

Sistemática y profesional: La auditoría debe ser minuciosamente ordenada, planeada y realizada por profesionales que cuentan con la capacidad técnica y humana observando la normativa de la auditoría.

Analítica: La información que se obtiene en los procedimientos de auditoría debe ser verificada, ponderada, examinada y valorizada comparando datos entre sí.

Dinámica: La auditoría por ser un sistema, es dinámica, y se transforma para responder a las demandas del medio. Todos los sistemas están en permanentes cambios y ajustes.

La auditoría debe ser realizada en forma analítica, sistémica y con un amplio sentido crítico por parte del profesional que realice el examen. Por tanto el auditor actuará siempre con independencia para que su opinión tenga una verdadera validez ante los directivos de la empresa.

1.1.5 Fundamentos

Para que el ejercicio de la auditoría se desarrolle en un ambiente controlado, es importante conducirla dentro de un concepto de normas y guías que provean una estructura. La aplicación de estos lineamientos ayudará a desarrollar un examen de

calidad respondiendo a la necesidad de completar tareas oportunas, garantizando el soporte adecuado para las recomendaciones.

1.1.5.1 Principios que amparan una auditoría

Los valores y principios en una auditoría se tornan indispensables debido a la responsabilidad que recae en un auditor al emitir un dictamen de los hallazgos fundamentándose en evidencias. Cabe recalcar que en materia de conducta, cada auditor aplica sus propios códigos basándose en el código de ética establecido para la profesión, normas internacionales de auditoría y demás normas, acuerdos vigentes según la auditoría o el sector.

1.1.5.1.1 Código de ética del auditor

El auditor deberá cumplir con los valores establecidos por el AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) que identifica cinco principios centrales.

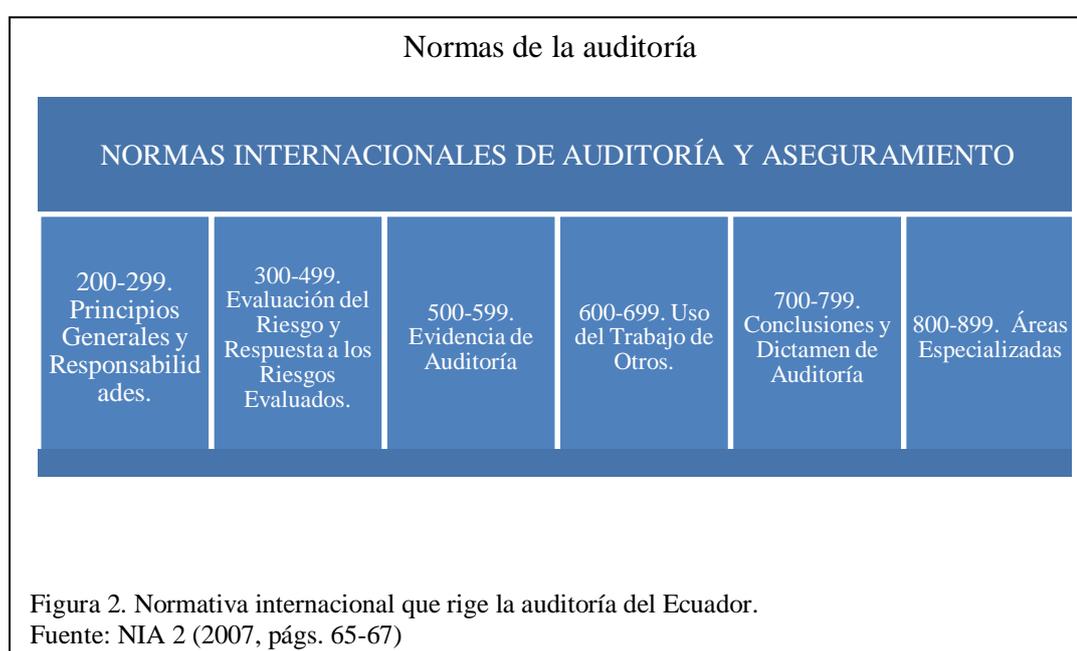
Principios Éticos:

1. Uno de los principios es **Educación continua y aprendizaje permanente** “como valor fundamental del auditor es la educación continua y la importancia de adquirir nuevas habilidades y conocimientos” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 33).
2. **Integridad:** La conducta del auditor debe ser honesta y basada en la ética del profesional manteniendo un alto sentido de rectitud con las responsabilidades.
3. **Competencia:** Los auditores son capaces de desarrollar su trabajo con gran calidad de manera competente, eficiente y apropiada.
4. **Objetividad:** Los auditores son capaces de manejar información sin distorsionarla, ser imparciales y sin conflictos de intereses.

5. **Alineado con los amplios temas del negocio:** Los auditores se adaptan a todos las realidades del ambiente del negocio y determinan la naturaleza de los servicios que deben proporcionar.

1.1.5.1.2 Normas internacionales de auditoría y aseguramiento

Las NIAA son normas que se aplican a los estados financieros pero se adaptan a otras clases de auditorías porque contienen principios básicos y procedimientos esenciales de la auditoría en general.



A continuación un detalle general de las NIAA.

1. NIA 200. Objetivos globales del auditor independiente y desarrollo de una auditoría de acuerdo a las NIA.
2. NIA 210. Términos de los Trabajos de Auditoría.
3. NIA 220. Control de Calidad para el trabajo de auditoría.
4. NIA 230. Documentación del trabajo.
5. NIA 240. Fraude y error en los estados contables.
6. NIA 250. Responsabilidad del auditor frente a las leyes y reglamentos en la auditoría de estados contable.

7. NIA 260. Comunicaciones de Asuntos de Auditoría con los encargados de Mando.
8. NIA 265. Comunicación de deficiencias de control interno.
9. NIA 300. Planeación de una Auditoría de Estados Financieros.
10. NIA 315. Comprensión del ente, su ambiente y evaluación del riesgo de errores significativos.
11. NIA 320. Importancia relativa de la Auditoría.
12. NIA 330. Procedimientos de auditoría para responder a los riesgos evaluados.
13. NIA 402. Consideraciones de Auditoría Relativas a Entidades que Utilizan Organizaciones de Servicios.
14. NIA 450. Evaluación de las distorsiones identificadas durante la auditoría.\
15. NIA 500. Evidencias de Auditoría.
16. NIA 501. Evidencia de Auditoría. Consideraciones Adicionales para Partidas Específicas.
17. NIA 505. Confirmaciones externas.
18. NIA 510. Primera auditoría. Saldo inicial.
19. NIA 520. Procedimientos analíticos.
20. NIA 530. Muestreo de auditoría y otras pruebas selectivas.
21. NIA 540. Auditoría de las estimaciones contables.
22. NIA 550. Partes relacionadas.
23. NIA 560. Hechos posteriores.
24. NIA 570. Empresa en marcha.
25. NIA 580. Representaciones de la dirección o gerencia.
26. NIA 600. Uso del trabajo de otro auditor.
27. NIA 610. Consideración del trabajo de la auditoría interna.
28. NIA 620. Uso del trabajo de un experto.
29. NIA 700. El informe del auditor sobre los estados contables.
30. NIA 705. Modificaciones a la Opinión en el Informe Independiente de auditoría.
31. NIA 706. Párrafos de énfasis en un tema y párrafos de otros asuntos en el Informe de auditoría independiente.
32. NIA 710. Comparativos.
33. NIA 720. Otra información en documentos que contienen estados contables auditados.

34. NIA 800. El informe del auditor en compromisos de auditorías de propósitos especiales.

1.1.5.2 Documentación de la auditoría

“Documentación de auditoría es el registro de procedimientos de auditoría desempeñados, la evidencia relevante obtenida y las conclusiones a las que llegó el auditor” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 161).

Los documentos de trabajo sirven a los auditores como un medio de asignar y coordinar el trabajo, ayudan a los directivos gerentes y supervisores a revisar el trabajo, también proveen como soporte para el informe del auditor, comprueban el cumplimiento de las normas internacionales de auditoría y aseguramiento en la ejecución del trabajo, ayudan a planear y efectuar las auditorías futuras y suministran información para la prestación de servicios profesionales, entre otros.

La documentación de auditoría debe ser preparada para que un auditor con experiencia, que no tenga conexión previa con la auditoría pueda entender:

- La naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría desempeñados para cumplir con las normas internacionales de auditoría y aseguramiento, los requisitos legales y de regulación aplicables.
- Los resultados de los procedimientos y la evidencia de auditoría obtenida.
- Los asuntos importantes que se originan durante la auditoría y las conclusiones alcanzadas en las mismas.

Las normas sobre custodia y conservación de los papeles de trabajo la Contraloría General del Estado (2003) nos explica lo siguiente:

Son diseñadas por las firmas de auditoría y ejecutadas en las unidades de auditoría interna, en el caso de las entidades que no exista el departamento de auditoría interna, la responsabilidad por la organización y mantenimiento del archivo permanente corresponde a la unidad operativa de auditoría de la Contraloría General del Estado,

las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y un archivo pasivo por hasta el lapso establecido en la normativa vigente expedida para este caso, tales documentos serán exhibidos y entregados únicamente por requerimiento judicial señalado en el Manual de Auditoría de Gestión. (pág. 73).

Los papeles de trabajo pueden registrarse en papel o en forma electrónica u otros medios. La documentación de auditoría para un trabajo específico se reúne en un archivo de la auditoría. Los papeles de trabajo, pueden almacenarse en:

1. **Archivos permanentes:** “Tienen como objetivo contener los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Este archivo proporciona información sobre la auditoría que es de interés permanente de un año al otro” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 177). El material que debería contener estas carpetas es:

- Documentación de la compañía que son de importancia permanente como: acta constitutiva, estatutos, convenios legales, compra de bonos, contratos, etc.
- Análisis de cuentas de años anteriores que tienen importancia perdurable para el auditor.
- Información relacionada con el conocimiento de la estructura del control interno y la evaluación del riesgo de control.
- Los resultados de los procedimientos analíticos de auditorías de años anteriores, etc.

2. **Archivos presentes:** “Incluye todos los documentos de trabajo aplicable al año que se está auditando” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 178). El archivo permanente puede contener:

- Programas de auditoría.
- Información general acerca de la auditoría del período actual.
- La balanza de comprobación de trabajo.

- Asientos de ajuste y reclasificación.
- Cédulas de apoyo que proporcionan montos específicos de lo auditado, etc.

1.1.5.3 Planificación de la auditoría

Para que un auditor realice una planificación primero debe aceptar dar un servicio a un nuevo cliente identificando por qué el ente desea una auditoría, luego de aclarar esta interrogante se acuerdan los términos del contrato para evitar malos entendidos y así seleccionar al personal para este trabajo incluyendo especialistas de auditoría.

Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría para el trabajo y desarrollar un plan de auditoría, para reducir el riesgo a un nivel aceptablemente bajo. La planeación involucra al socio del trabajo y a otros miembros clave del equipo para ganar de su experiencia y clara percepción y para enriquecer la efectividad y eficiencia del proceso de planeación.

El plan de auditoría incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que han de desempeñar los miembros del equipo de trabajo para obtener suficiente evidencia para reducir el riesgo a un nivel aceptable. El plan global de auditoría incluye:

- Conocimiento del negocio
- Comprensión del sistema de control interno
- Riesgo e importancia relativa
- Naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos
- Coordinación, dirección, supervisión y revisión

1.1.5.3.1 Programa de auditoría

El Programa de Auditoría es un esquema detallado de los procedimientos y pruebas a realizarse en la fase de ejecución que determina la extensión para cumplir los

objetivos y propósitos de la auditoría. Los programas de auditoría deben estar alineados con los objetivos de la revisión inicialmente establecidos para garantizar la suficiencia de la evidencia.

Los programas de auditoría son elaborados por el auditor encargado de la aplicación, y requiere de un amplio conocimiento de la entidad, área, proceso, cuenta o actividad objeto de examen, por lo que su diseño se realiza en la etapa de planeación de la auditoría, cuyo contenido debe ser flexible y sencillo. Estos programas deben tener en cuenta normas y técnicas de auditoría, experiencias de anteriores auditorías y de terceros como:

- Las pruebas que se realicen sean de cantidad suficiente para evitar juicios erróneos y sirvan para obtener evidencia sobre la eficiencia del control interno.
- Lo que se examine sea relevante y corresponda a hechos ciertos y de calidad que direccionen e induzca al auditor a ejecutar pruebas sustantivas aplicando técnicas de auditoría.

1.1.5.4 El Riesgo

Cuando un auditor se enfrenta al tema de los riesgos en la auditoría, su mayor dificultad está en minimizarlos al máximo, debe considerarse el riesgo de la auditoría cuando se planifica, selecciona la metodología, determina exámenes y pruebas a efectuar y los procedimientos aplicar. A cualquier variable importante de incertidumbre que interfiera con el logro de los objetivos se la considera riesgo.

1.1.5.4.1 Riesgo de auditoría

“Es la posibilidad en emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe” (Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006, pág. 56).

A fin de evitarse el riesgo asociado a su labor profesional, el auditor debe explicitar formalmente los objetivos de la revisión. Debe efectuarse una adecuada planificación, ejecución y control del trabajo para reducir el riesgo a niveles aceptables. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Riesgo inherente.- Es la probabilidad de que ocurran errores significativos originados por las características de la empresa. Está influido tanto por factores internos como externos, no se lo puede eliminar.

Riesgo de control.- Es la posibilidad que el sistema de control interno corrija los errores inherentes.

Riesgo de detección.- Es la probabilidad de que los errores que no fueron identificados por el control interno tampoco los detecte el auditor.

1.1.5.4.2 Fraude y error de auditoría

Las normas internacionales de auditoría y aseguramiento 240 establece normas y proporciona lineamientos sobre la responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros. Las representaciones erróneas en los estados financieros pueden surgir de fraude o error y se podrá diferenciar cuando el resultado de la acción sea intencional o no.

Fraude de auditoría: “Es un acto intencional por parte de una o más personas de la administración, los encargados del gobierno corporativo, empleados o terceros, implicando el uso de engaño para obtener una ventaja injusta o ilegal” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 173). El fraude implica:

- Manipulación, adulteración, alteración de registros y documentos de soportes para la auditoría.
- Representación errónea de hechos, transacciones u otra información importante para la empresa.
- Malversación de activos acompañada por documentos falsos que ocultan la falta de los activos que se han comprometido sin autorización apropiada.

- Mala aplicación intencional de políticas contables.

Error de auditoría: “Es una representación errónea no intencional de la información que se manipula en la empresa, incluyendo la omisión de una cantidad o de una revelación” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 173). El error incluye:

- Equivocación en la compilación, procesamiento de datos u otra información de la empresa.
- Estimación contable incorrecta que se origina al pasar por alto o malinterpretar los hechos.
- Mala aplicación de políticas contables.

1.1.5.5 Control interno

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2007) define al control interno como:

El proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. (pág. 269).

Este concepto es similar al que cita la Contraloría del Estado en el manual de auditoría de gestión

Arens, Elder, & Beasley (2007) afirman:

Son las políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que los objetivos y metas se van a cumplir. A estas políticas y procedimientos a menudo se les

denomina controles y en conjunto estos comprenden el control interno de la empresa. (pág. 207).

1.1.5.5.1 Clases de control interno.

1. Control como actividad: Es ejercido por los directivos, gerentes, administradores y personal de las áreas administrativas, el mismo que debe ser previo, concurrente y posterior.

- Control interno previo: “Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.
- Control interno simultáneo: Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.
- Control interno posterior: Es el examen que se realiza posterior a las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la auditoría gubernamental; se clasifica en: internos y externos.

2. Control como función: Es ejercido por un órgano independiente, que evalúa el comportamiento de cada área a examinar.

- Control Interno Administrativos: Son los controles que afectan la eficacia y eficiencia de las operaciones de la compañía.
- Control Interno Financiero: Son los controles que se enfocan en la confiabilidad de los Estados Financieros. Estos controles afectan directamente a las afirmaciones financieras.

1.1.5.5.2 Componentes del control interno

1. **Ambiente de control:** Incluye acciones, actitudes y conciencia de la administración y de los encargados del gobierno corporativo respecto del control interno de la entidad y su importancia en la misma.
2. **Evaluación del riesgo:** Es un proceso para identificar y responder al riesgo de negocio y los resultados consecuentes.
3. **Sistema de información y comunicación:** Consiste en infraestructura, software, personas, procedimientos y datos.
4. La normas internacionales de auditoría y aseguramiento 315 define a las **actividades de control** como “las políticas y procedimientos que aseguran la implementación de acciones necesarias para controlar los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, págs. 300-302).
5. **Monitoreo de controles:** Es un proceso para evaluar la calidad del desempeño del control interno después de un tiempo, asegurando que los controles siguen operando de manera efectiva.

1.1.5.5.3 Evaluación del control interno

La evaluación de la estructura de Control Interno permite acumular información sobre el trabajado de los controles existentes e identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría. Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus componentes se evaluará el control interno.

Según las normas internacionales de auditoría y aseguramiento 315 (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, págs. 259-260), “el auditor deberá realizar

los siguientes procedimientos de evaluación del riesgo para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno”:

- Investigaciones con la administración y otros dentro de la entidad;
- Procedimientos analíticos.
- Observación e inspección.

Procedimientos analíticos: “Significa evaluaciones de información financiera hechas por un estudio de relaciones plausibles entre datos tanto financieros como no financieros” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 433). Los procedimientos analíticos también abarcan la investigación de fluctuaciones y relaciones identificadas que son inconsistentes con otra información relevante o se apartan de una manera importante de los montos pronosticados.

1.1.5.6 Evidencia de auditoría

Es indispensable obtener evidencia clara y concisa como resultado de las pruebas. La NIA 500 (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 398), menciona el concepto de evidencia de auditoría que “es toda la información que obtiene el auditor para llegar a las conclusiones en las que se basa la opinión de una auditoría, e incluye la información contenida en los registros contables y otra información de la empresa”.

La evidencia de auditoría es confiable cuando:

- Se obtiene de fuentes independientes fuera de la entidad.
- Los controles impuestos por la entidad son efectivos.
- El auditor obtiene evidencia directamente, es decir: observando la aplicación de un control de la empresa.
- Existe en forma documental, ya sea en papel, en forma electrónica o en otro medio.
- Se obtiene de los documentos originales y no la obtenida de copias, etc.

Cuando el auditor, para desempeñar procedimientos de auditoría, utiliza información producida por la entidad, el auditor deberá obtener evidencia de auditoría sobre la exactitud e integridad de la información haciendo pruebas a los controles sobre la producción y mantenimiento de la información.

1.1.5.6.1 Pruebas de auditoría

Son las pruebas que diseña el auditor para conseguir evidencia suficiente, pertinente, relevante y competente en la que apoyará su opinión técnica sobre la fiabilidad de los resultados que se comunicarán en el informe.

Los procedimientos que obligatoriamente ha de llevar el auditor a la hora de comenzar la evaluación de los procesos son:

1. **Pruebas de cumplimiento:** “Son procedimientos de auditoría diseñadas con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que las políticas y actividades de control establecidas por la empresa auditada detectan y corrigen errores importantes” (Maldonado, 2006, pág. 96).
2. **Pruebas sustantivas:** Son diseñadas por el auditor para proporcionar evidencia que permita precisar y comprobar la información relacionada con los procesos y sistemas que constituyen el objeto del examen, aplicando una o varias técnicas de auditoría que sean pertinentes a utilizar.
3. **Pruebas analíticas:** Son procedimientos de auditoría que consisten en la aplicación de una serie de técnicas o estrategias para revisar la documentación y resultados obtenidos de la aplicación de las pruebas de control y sustantivas.

1.1.5.6.2 Hallazgos de auditoría

“Son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría por medio de la aplicación de los procedimientos y técnicas, en áreas consideradas como críticas” (Maldonado, 2006, pág. 80).

Elementos del Hallazgo

1. **Condición.-** “Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción, esta refleja el grado en que los criterios están siendo logrados” (Maldonado, 2006, pág. 82).
2. **Criterio.-** Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada.
3. **Causa.-** Es la razón o motivo que resulta de un hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio del auditor, es necesaria para la formulación de una recomendación que prevenga la recurrencia de la condición.
4. **Efecto.-** “Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, ocasionada por el hecho o situación observada, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la entidad que adopte medidas correctivas” (Maldonado, 2006, pág. 85).

1.1.5.6.3 Técnicas de auditoría

Mendivil (2005), considera que “son las herramientas de trabajo que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria con la finalidad de fundamentar su opinión profesional” (pág. 10).

Técnicas de verificación ocular:

- La **observación:** Es una de las técnicas que define la NIA 500 (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 358) “consiste en observar un proceso o procedimiento que se desempeña por otros”.
- **Comparación:** Es observar los hechos con el fin de descubrir las similitudes y diferencias de la información recopilada y revisada.
- **Rastreo:** Consiste en seguir una operación desde el principio hasta el final del proceso y haciendo un seguimiento de un documento.

Técnicas de verificación verbal:

- **Investigación:** Consiste en buscar información de la entidad de personas bien informadas, conversaciones directas con funcionarios de la empresa auditada.
- **Entrevista:** “Consiste en entablar una conversación con funcionarios de la empresa auditada preferentemente con directivos y si fuera necesario con supervisores y operarios” (Sotomayor, 2008, pág. 91).
- **Encuesta.:** “Encuestas realizadas directamente o por correo para recibir de funcionarios y terceros información de un universo mediante el cuestionario que será tabulado” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 68).

Técnicas de verificación escrita:

- **Análisis:** Es el estudio de los componentes de un todo dividiéndolos en elementos para identificar los efectos de cada uno de ellos.
- **Conciliación:** Consiste en igualar datos de la misma naturaleza pero de distinta procedencia.
- **Confirmación:** Es el proceso de tener una representación de información o de una condición existente de un tercero.

- **Tabulación:** “Consiste en agrupar resultados importantes en el área examinada que permita llegar a conclusiones” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 69).

Técnicas de verificación Documental:

- Mendivil (2005) considera a la **comprobación** como “la ejecución independiente por el auditor de procedimientos o controles que originalmente se desarrollan como parte del control interno de la entidad” (pág. 11).
- **Revisión selectiva.-** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar información que no están en los parámetros normales.
- **Cálculo.-** Consiste en verificar la exactitud matemática de los documentos o registros con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.

Técnicas de verificación física:

- **Inspección.-** Es la verificación física de los activos, valores, registros y documentos con el fin de demostrar su existencia y autenticidad.

1.1.5.6.4 Muestreo de auditoría

En la NIA530 dice que “el muestreo en la auditoría implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos de 100% de las partidas de transacciones de la empresa de tal manera que todas las unidades del muestreo tengan una oportunidad de selección” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 396). En conclusión el muestreo de auditoría es un proceso de selección de una muestra de una población para aplicar pruebas y procedimientos y llegar a conclusiones acerca de la población en su conjunto.

Métodos de selección de las muestras

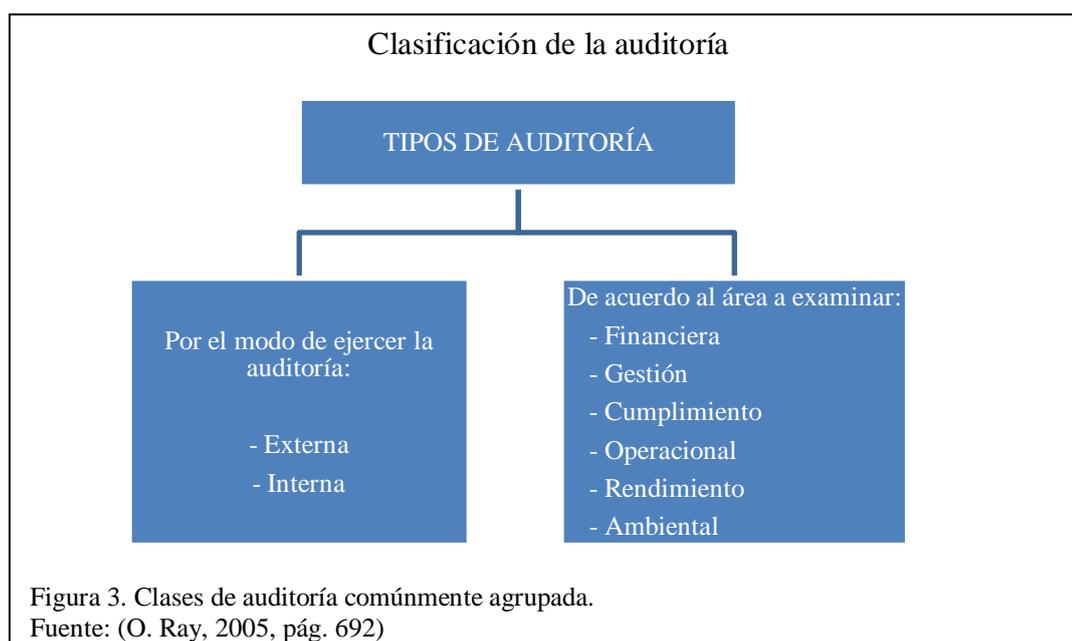
El auditor debe definir el método a seguir para determinar las unidades concretas que formarán parte de la muestra, así como la cantidad de unidades a seleccionar de la

población. Al final evaluará los resultados en función de los objetivos propuestos. Entre los métodos más utilizados para seleccionar muestras se puede mencionar:

- **Tablas de Números Aleatorios:** “Consiste en escoger elementos de una tabla de manera imparcial para incluirlos en una muestra” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 396).
- **Selección Sistemática:** El número de unidades de muestreo en el universo se divide entre el tamaño de la muestra para dar intervalo de muestreo.
- La NIA 530 toma en consideración la **selección al tanteo:** “El auditor selecciona la muestra sin seguir una técnica estructurada” (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2007, pág. 415).
- **Selección en bloque.:** Implica seleccionar bloques de partidas contiguas dentro del universo.

1.1.6 Clasificación

A pesar que la auditoría ha existido siempre, esta ha sufrido diferentes cambios agrupándose en varias clases de auditoría que se detalla a continuación:



1.1.6.1 Auditoría externa

La auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la entidad, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen que emite un contador público tiene trascendencia a terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, teniendo completa credibilidad en la información examinada. Una auditoría externa debe ser realizada por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocida.

1.1.6.2 Auditoría interna

Fonseca (2004) determina a la auditoría interna como “una actividad de evaluación independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones en una entidad” (pág. 25).

La auditoría interna ayuda a la organización a cumplir sus objetivos evaluando y mejorando la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la entidad. El auditor interno no goza de independencia absoluta, puesto que no puede separarse completamente de la influencia de la administración.

1.1.6.3 Auditoría financiera

“La auditoría financiera se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido en las NIIF” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 15).

Para determinar si los Estados Financieros han sido elaborados de manera adecuada, el auditor debe realizar las pruebas requeridas para determinar si estos contienen errores importantes u otras declaraciones erróneas.

1.1.6.4 Auditoría de gestión

“La auditoría de gestión es un examen completo de una entidad de operación o de una organización completa, para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, medida por los objetivos de la gerencia” (O. Ray, 2005, págs. 595-596).

El auditor de gestión evalúa los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre actividades diversas como: compras, procesamiento de datos, entradas de mercadería, despacho de mercadería, producción, servicios administrativos, publicidad, ingeniería, etc.

1.1.6.5 Auditoría de cumplimiento

Una auditoría de cumplimiento “se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas, reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido” (Arens, Elder, & Beasley, 2007, pág. 14)

El objetivo de la auditoría de cumplimiento es verificar e informar sobre la observancia de las disposiciones legales tales como: civiles, tributarios, financieros, fiscales, comerciales, laborales, estatutarias y técnicos.

1.1.6.6 Auditoría de operacional

O. Ray (2005) subraya que:

Es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización con el propósito de evaluar su eficacia y efectividad. Esta auditoría por lo general son ejecutadas por el departamento de auditoría interna, los interesados del informe son los gerentes de diferentes niveles y el consejo o directorio administrativo. (pág. 699).

El auditor operacional evalúa los controles operativos y los sistemas sobre distintas actividades como procesos de: selección del personal, compras, ventas, marketing, producción, etc.

1.1.6.7 Auditoría de rendimiento

En la enciclopedia de auditoría (Océano Uno, 2006, pág. 10), se dice que esta revisión “se ocupa de determinar el acierto con que se realizan las actividades de control,” está sujeta a un contrato.

1.1.6.8 Auditoría ambiental

La ley orgánica 2002-73 art.22 (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 9) “es un examen que lo puede hacer la Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental”.

1.2 Generalidades de la auditoría de gestión

1.2.1 Concepto

“La Auditoría de gestión es el examen y evaluación a una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas de gestión, así como su planificación y control de gestión interno” (Maldonado, Auditoría de Gestión, 2006, pág. 18).

Una definición más amplia es la que cita el manual de auditoría de gestión emitido por la Contraloría General del Estado (2003):

Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como la eficacia de la gestión de una entidad,

programa, proyecto u operación en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficacia en los recursos disponibles, establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica y medir la calidad de los servicios, obras y bienes ofrecidos, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (pág. 36).

En resumen, la auditoría de gestión es un examen que se realiza a una empresa o cualquier departamento de la misma, para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en los objetivos, métodos de operación y en la utilización de los recursos físicos y humanos con el propósito de mejorar las actividades examinadas de la empresa.

La auditoría de gestión tiene por objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y contable. Su campo de actuación comprende las funciones de gestión con objeto de verificar su funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales. Persigue determinar los objetivos de salvaguarda de activos y las causas que ocasionen bajo rendimiento en la empresa.

Campo de aplicación de la auditoría de gestión

La ley orgánica 2002-73 art.21 (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 9) determina que “constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales”.

Auditoría de gestión al sistema general de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizacional.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

Auditoría de gestión al sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistemas de distribución física.
- Políticas de precios.
- Función publicitaria.
- Función y promoción de ventas

Auditoría de gestión al sistema de producción:

- Diseño del sistema de producción.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén, inventarios y bodega.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.
- Planta y equipo de producción.

Auditoría de gestión de los sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas.
- Función de procesamientos y datos.
- Procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

Auditoría de gestión al área de recursos humanos:

- Eficiencia del personal.
- Ambiente laboral.
- Políticas de promoción e incentivo.
- Políticas de formación y selección.
- Diseño de tareas y cargos.

1.2.2 Objetivos

- Sotomayor (2008) considera uno de los objetivos “evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la organización para contrarrestar las

deficiencias e irregularidades existentes y apoyar las prácticas de trabajo que son llevadas a cabo en forma apropiada y diligente” (pág. 35).

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de la entidad con el fin de tomar medidas correctivas para que los resultados alcanzados se logren de manera oportuna en términos de calidad y cantidad.
- Verificar si la asignación de los recursos humanos, materiales y financieros son manejados en base a criterios de economía, eficacia y eficiencia para maximizar los resultados.
- “Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo” (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 8).
- Incrementar la eficiencia, efectividad, economía y ecología de las operaciones diseñando un informe sobre la gestión efectuada por la administración, durante un período de tiempo determinado.

1.2.3 Características

- **Flexible.-** Permite sujetarse a los diferentes cambios internos y externos de la organización.
- **Analítica.-** Determina si se cumplen los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- **Confiable.-** Corrobora que la información examinada concentra el esfuerzo al cumplimiento de planes y programas.
- **Sistemática.-** Se elabora un plan para lograr los objetivos que se desea alcanzar.
- **Apoyo.-** Pretende ayudar a la gerencia a mejorar su gestión mediante las recomendaciones del informe.

1.2.4 Elementos

Eficacia.- “Está determinada a orientar el grado en que una entidad, programa o proyecto cumple los objetivos, resultados, beneficios establecidos expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 38).

Eficiencia.- “Es lograr la utilización más productiva de bienes, materiales, recursos humanos y financieros” (Maldonado, 2006, pág. 20).

Economía.- “Son los términos y condiciones conforme a los cuales se adquiere los bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible” (Maldonado, 2006, pág. 20).

Ética.- “Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad, en la entidad son susceptibles de evaluación” (Maldonado, 2006, pág. 20).

Ecología.- “Es el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales” (Maldonado, 2006, pág. 21).

1.2.5 Equipo multidisciplinario

Para la ejecución de la auditoría de gestión es necesario conformar un grupo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales podrían estar integrado por especialistas en otras disciplinas tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

Los auditores: Del grupo de los auditores se designa “entre los dos más experimentados se designa al jefe de grupo y el supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la auditoría de gestión. Este trabajo se debe

realizar bajo una Dirección de auditoría, que dirigirá un titular” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 42).

Los especialistas: “Estos profesionales a mas de poseer su capacidad deben gozar de una independencia necesaria de la entidad objeto de la auditoría a fin de obtener mayor confianza sobre el trabajo que ejecute con imparcialidad” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 42). Es favorable que el equipo multidisciplinario se conforme en departamento de auditoría, los especialistas podrían participar en la fase de conocimiento preliminar.

1.2.6 Control de gestión

“La gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos como la evaluación de su desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia” (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 16).

El manual de auditoría de gestión (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 17) define al control de gestión como “un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados para que los actos de los administrativos se ajusten a las normas legales y referentes técnicos establecido para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social”.

El control de gestión “es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados” (Mira, 2006, pág. 48).

El control de gestión es el examen de eficiencia, eficacia y economía realizada a los procesos administrativos y operativos de la organización, que verifica el logro de los objetivos definidos por la administración y garantiza la correcta asignación de los recursos de la empresa considerando el entorno, las capacidades y limitaciones de la organización. En base a las recomendaciones, la dirección adoptará medidas correctivas con el objeto de reducir amenazas y debilidades e incrementar fortalezas y aprovechar oportunidades.

1.2.6.1 Objetivos del control de gestión

- Constatar el cumplimiento de objetivos y acciones de planes presupuestados.
- Evaluar si la entidad está cumpliendo con el objetivo social para el cual fue creada.
- Detectar los desvíos producidos, sus causas e informar lo observado.
- Facilitar los procesos para la toma de decisiones en el sistema de producción.

1.2.7 Indicadores de gestión

Un indicador de gestión “son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto” (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 22).

Los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas que permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias, predecir cambios y en general tomar decisiones. Los indicadores de gestión son diseñados por profesionales y sirven para medir el desempeño de un individuo, de un sistema, de los niveles de la organización, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, etc.

1.2.7.1 Objetivos de los indicadores de gestión

- Franklin (2005), menciona un objetivo que es “identificar y tomar acciones sobre las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización” (pág. 96).
- 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.

1.2.7.2 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con ciertas características:

- **Simplicidad:** Es la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera eficiente en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Es la 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:** Es la propiedad de ser permanente por un período deseado.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar orientado a buscar las causas que hayan alcanzado un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Es la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

1.2.7.3 Clases de indicadores de gestión

1. **Indicadores de eficacia:** “Permite determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado” (Maldonado, 2006, pág. 20).
2. **Indicadores de eficiencia:** Mide la relación establecida entre los objetivos alcanzados con la optimización de recursos asignados para esas tareas.

3. **Indicadores de productividad:** Permite verificar el rendimiento de uno o varios trabajadores en la ejecución de una tarea en una unidad de tiempo.
4. **Indicadores de impacto:** Permite cuantificar valores de tipo político y social, medir la cobertura de la prestación de un servicio y efecto producido en el entorno socio-económico.
5. **Indicadores de cumplimiento:** Permite evaluarla conclusión de una tarea. Los indicadores establecen el grado de consecución de tareas o trabajos.
6. **Indicadores de evaluación:** Permite examinar el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.

Los indicadores de evaluación ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora para la organización.

1.2.8 Diferencias de las auditorías

Diferencias entre la auditoría de gestión, operacional y financiera		
Gestión	Operacional	Financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa la eficacia en objetivos y metas propuestas. • Enfoque gerencial y de resultados • Evalúa resultados positivos y negativos. • Equipo multidisciplinario. • Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa las actividades para establecer la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones. • Enfoque hacia las operaciones. • Se centra en áreas críticas. • Auditores. • Se revelan únicamente los aspectos negativos relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determina los estados financieros de un período • Enfoque financiero. • Examina registros, documentos e informes contables. • Solo auditores profesionales y con experiencia. • Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre situación financiera.

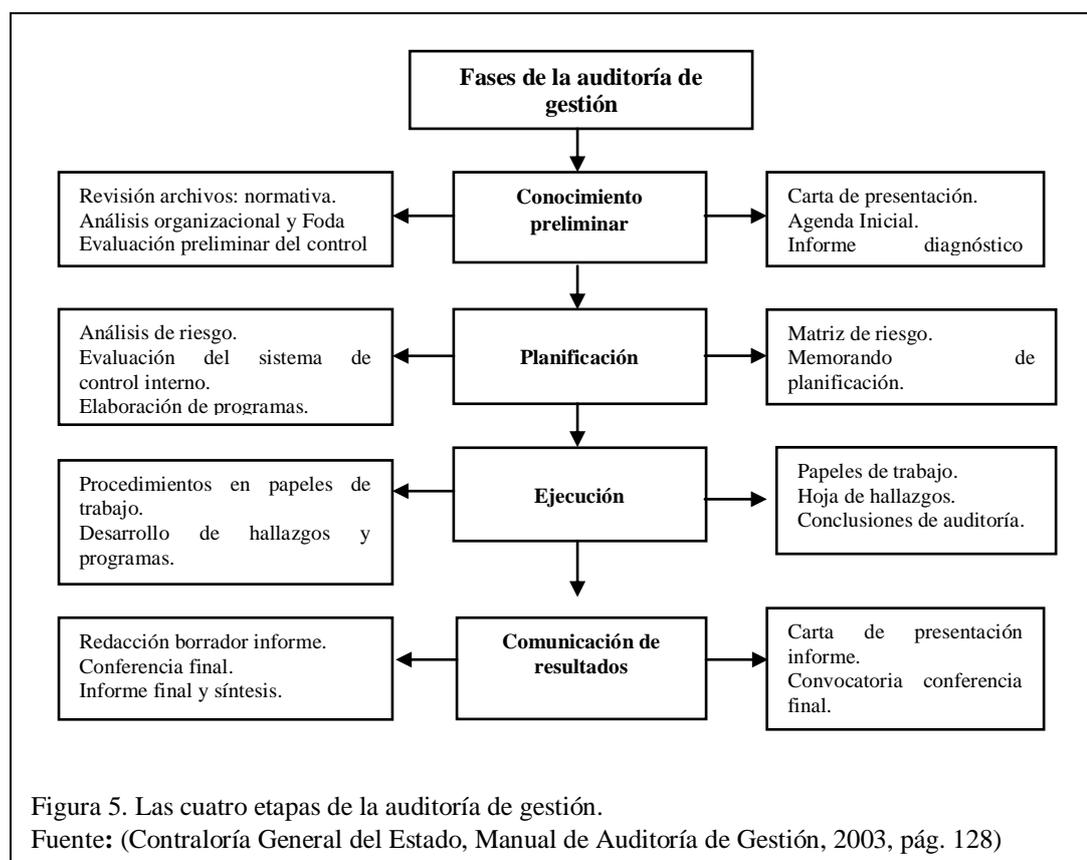
Figura 4. Diferencias específicas de las auditorías comunes.
Fuente: (Contraloría General del Estado, Manual de Auditoría de Gestión, 2003, págs. 40-41)

“A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la

elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes”, ley 2002-73 art.21 (Contraloría General del Estado, 2003, pág. 9).

1.2.9 Fases de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión considera cuatro fases: Conocimiento preliminar, Planeación, Ejecución y Comunicación de resultados.



1.2.9.1 Conocimiento preliminar

Esta fase, está dedicada al conocimiento general de la organización y su entorno de manera preliminar para conocer su situación actual evaluando el control interno y los riesgos. Se formula un plan de acción que incluya el objetivo del trabajo, extensión, tiempo de duración del proceso, grupo a cargo y recursos materiales requeridos. Se pone énfasis en su actividad principal para que su planificación, ejecución y

comunicación de resultados sea razonable en costo y tiempo. Además se considera los objetivos, principales actividades, productos, además se señala modelos y formatos a utilizarse al inicio de la auditoría.

La Contraloría General del Estado (2011) añade que:

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado. (pág. 13).

1.2.9.2 Planificación

La planificación debe ser cuidadosa y creativa, positiva e imaginativa, debe orientar hacia los objetivos establecidos para lo cual se establece pasos y actividades a realizarse desde esta etapa. Se considera la precisión de los objetivos específicos, el alcance del trabajo tomando en cuenta los parámetros e indicadores de la empresa. La planificación de una auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la estructura detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

1.2.9.3 Ejecución

La Contraloría General del Estado (2011) añade que:

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los

comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe. (pág. 22).

1.2.9.4 Comunicación de resultados

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los trabajadores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso. Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la Ley y normas profesionales sobre la materia.

CAPÍTULO 2

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes

El Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo inicia sus actividades en la fabricación de lácteos hace 30 años en la parroquia de Mindo, como un negocio netamente comunitario, al mirar la necesidad de progreso de la comunidad de Pueblo Nuevo y gracias al asesoramiento y apoyo de personas de nacionalidad suiza tomo fuerza la creación de una asociación que fomente el desarrollo de un pueblo, para el año 1992 el crecimiento había sido sustancial por lo que decidió formalizar la actividad mediante la creación de la empresa.

Desde ese tiempo hasta la actualidad se ha mantenido con la producción y mejoramiento en la presentación, imagen y calidad de diferentes tipos de quesos que oferta la asociación, esto ha significado que los clientes sigan consumiendo el producto considerado de primera necesidad ya que forma parte de la canasta familiar de los ecuatorianos.

En estos últimos años por falta de presupuesto e interés de los asociados no se ha realizado inversiones en la mejora de la infraestructura pero la maquinaria suiza que maneja producción ha sufrido cambios para que los productos tengan una mejor calidad y sobresalga de entre los demás competidores en este ramo.

En la actualidad los asociados se han reunido y tomado decisiones para cumplir los objetivos que se plantearon al inicio de la empresa, alguno de ellos no se han realizados evitando el progreso del Núcleo, sus asociados y la comunidad.

Es vital mantener los estándares de calidad necesaria para realizar inversiones mediante préstamos bancarios.

2.2 Constitución de la empresa

2.2.1 Base Legal

El Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo se constituyó como una organización con (Estatutos de Quesería, 1992, pág. 1) “personería jurídica No. 553 M.I.C.I.P. R.O. 69 del 19 de noviembre de 1992. Número de socios ilimitado y tiempo de duración indefinida, cuya sede es la parroquia de Mindo, cantón San Miguel de los Bancos, Provincia de Pichincha”. El Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo está conformada por diez socios.

Esta empresa cuenta con la siguiente normativa interna desde su constitución:

Estatutos: constituyen reglas fundamentales de funcionamiento de una Asociación, aunque no son de carácter jurídico, son obligatorios para los socios, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la empresa. Los estatutos recogen contenidos establecidos por los socios y los contenidos obligatorios.

Principios: los asociados observarán estos principios y prácticas escritos en sus estatutos (1992):

- Igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
- Adhesión y retiro voluntario.
- Neutralidad política y religiosa.
- Distribución de los excedentes en proporción a los aportes y trabajos.
- Control democrático: una persona, un voto.
- Trabajar conjuntamente todos los asociados para cumplir los objetivos de la asociación.
- Puntualidad en la entrega a los pedidos de clientes y en cada puesto de trabajo. (pág. 2).

2.2.2 Objeto social

La asociación se constituyó con el fin de elaborar y comercializar productos lácteos de calidad con asesoramiento suizo y procesos óptimos otorgando fuentes de trabajo

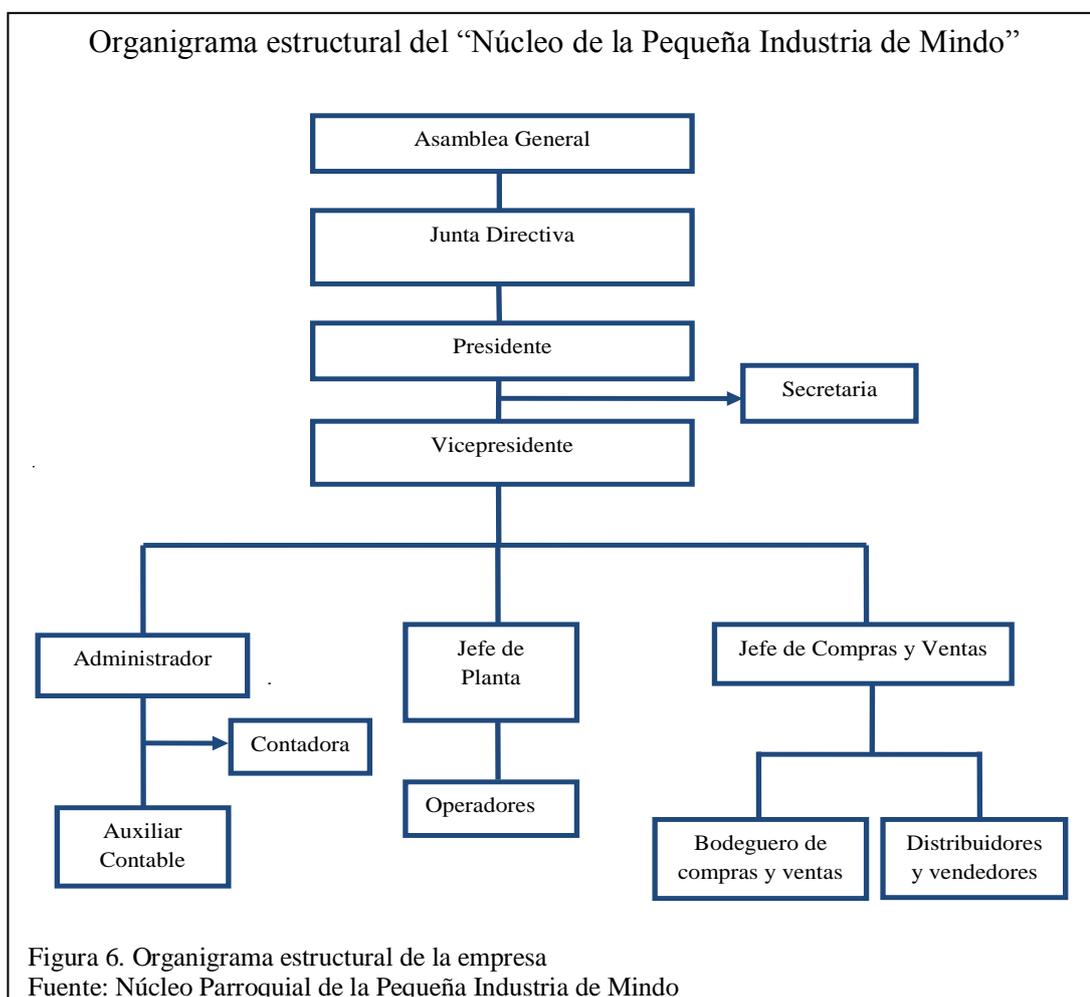
a los asociados, capacitación agricultores del sector y contribuir con el desarrollo de la comunidad que pertenece, este se ha cumplido parcialmente debido a la falta de liderazgo y compromiso de sus miembros.

Los productos que ofrece la asociación “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo” son:

- Queso mozzarella (natural, con ají, con orégano, probolon ahumado).
- Queso fresco.
- Queso Tilsit (natural, con orégano, con ají, con pimienta).
- Queso semimaduro andino.
- Yogurt (natural y frutas).

2.3 Estructura orgánica

2.3.1 Organigrama estructural del “Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo”



2.4 Filosofía de la empresa

2.4.1 Misión

“Elaborar y comercializar productos lácteos de alta calidad cumpliendo la normativa vigente y mejorando los estándares establecidos, para satisfacer y superar los requerimientos de nuestros clientes directos e indirectos” (Estatutos de Quesería, 1992, pág. 3).

2.4.2 Visión

“Ser una asociación agroindustrial innovadora a nivel nacional con productos de calidad brindando beneficios a los clientes y asociados, de acuerdo a las normativas y exigencias del mercado” (Estatutos de Quesería, 1992, pág. 3).

2.4.3 Objetivos

2.4.3.1 Objetivo general

El objetivo principal de la asociación “Núcleo Parroquial de la Pequeña Industria de Mindo” (Estatutos de Quesería, 1992, pág. 1) es “procesar y comercializar productos lácteos de calidad con tecnología suiza a un precio accesible al consumidor para obtener ingresos que vayan en beneficio económico a la empresa y sus asociados”.

2.4.3.1 Objetivos específicos

- “Adoptar normas y sistemas industriales para enriquecer los procedimientos de lácteos que se llevan a cabo para optimizar recursos.
- Fomentar y promover la cooperación económica, cultural y social, entre los socios a través de la realización de actividades inherentes a este fin.
- Propender la superación de los asociados mediante capacitación industrial y cultural.

- Impulsar y crear una caja de ahorro y crédito en beneficio a sus afiliados.
- Obtener de los organismos públicos asistencia técnica, crediticia y asesoramiento humano que contribuya al desarrollo y fortalecimiento del Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo.
- Fomentar la creación de almacenes de insumos agropecuarios y herramientas, también otras empresas de pequeña industria.
- Organizar ferias y exposiciones dentro y fuera del Ecuador” (Estatutos de Quesería, 1992, pág. 2).

2.5 Situación actual

2.5.1 Factores internos

2.5.1.1 Recursos humanos

La asociación cuenta con personal de la comunidad cumplimiento con uno de sus objetivos, crear fuentes de trabajo, gozan de estabilidad laboral, beneficios de ley, buen ambiente de trabajo, entre otros, se encuentran distribuidos así: 6 personas en la producción, 3 en la administración, 2 en ventas, 1 presidencia, 1 vicepresidencia. El derecho de jubilación se cumplió en 3 personas debido al bienestar en el trabajo.

2.5.1.2 Administrativos

La empresa carece de una persona que planifique, organice, dirija y controle de manera eficiente este proceso. La falta de este recurso y planificación estratégica ha logrado el estancamiento de la asociación y sus asociados.

2.5.1.3 Financieros

La empresa tiene infraestructura propia en planta, puntos de ventas y terrenos, además cuenta con maquinaria de calidad. Tiene un préstamo con “Tiendas Queseras

Bolívar”, además está en la búsqueda de fuentes de financiamiento para los proyectos de inversión como son la implementación de las buenas prácticas de manufactura.

2.5.1.4 Tecnológicos

La maquinaria que cuenta la asociación es Suiza de alta calidad hace tres años se la innovó, por lo que la empresa no ha tenido problemas en el manejo ni en aspectos técnicos, se otorga mantenimiento constante.

2.5.2 Factores externos

2.5.2.1 Clientes

El principal cliente de la asociación es Queserías “El Salinerito” adquiriendo el 50% de la producción y la diferencia se comercializa en el punto de venta de la empresa al consumidor final. El problema radica en depender la mitad de la producción en un comprador, planteándose la búsqueda de nuevos clientes.

2.5.2.2 Proveedores

El Núcleo trabaja con 32 proveedores de leche, dividido en 10 asociados y 22 agricultores de la comunidad Pueblo Nuevo, cancelando precios justos, estabilidad y capacitaciones sobre técnicas de cuidado del suelo y ganado.

2.5.2.3 Competencia

Tomando en cuenta la ubicación geográfica existe una empresa en San Miguel de los Bancos que intenta tener un buen índice de consumo y posicionarse en la mente de los consumidores, es Productos Lácteos Guerrero siendo competencia directa para la asociación porque tiene infraestructura, clientes, permisos y gama de productos; otras empresas como: Productos San Miguel y Sagal ofrecen lácteos en menor cantidad y variedad. Algunos finqueros se dedican a la producción informal del queso criollo.

2.5.2.4 Tecnológico

Un retroceso es la falta de software en los procesos de producción y contables realizando registros y procedimientos manualmente evitando la optimización de recursos.

2.5.2.5 Ambiental

Se han construido pozos para depositar los residuos pero no se realiza un tratamiento apropiado para evitar contaminación y garantizar la inocuidad de los productos del Núcleo, Además debería determinarse los mejores métodos para clasificar los residuos sólidos, tanto orgánicos como inorgánicos. No se cuenta con permisos actualizados del medio ambiente.

2.6 Diagnóstico FODA

Análisis FODA	
<i>ANÁLISIS INTERNOS</i>	
DEBILIDADES	
N	Falta de evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de los objetivos planteados de la empresa.
E	Escasa presencia en ferias agropecuarias.
G	Escasa adopción de tecnología.
A	Bajo poder de negociación con la industria.
T	Baja capacitación de la mano de obra.
I	Débil nivel socio organizativo y de liderazgo.
V	Ausencia de un mercado seguro e insuficiente marketing.
O	Débil manejo en prevención de riesgos agropecuarios ante fenómenos naturales.
S	Bajo consumo de productos lácteos en la población de ‘Pueblo Nuevo’.
FORTALEZAS	
P	Acceso inmediato al suministro de la materia prima, la leche.
O	Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del mercado local y regional.
S	Alimento indispensable en la ingesta diaria.
I	Calidad del producto según parámetros y normas industriales.
T	Elevado poder de negociación con los proveedores.
V	Buen posicionamiento en el mercado interno.
O	Ubicación del punto de venta en la vía principal calacalí - san miguel de los bancos.
S	Bajos costos de producción.
<i>ANÁLISIS EXTERNO</i>	
AMENAZAS	
	Alta sensibilidad a la variación de los precios relativos.
	Crisis en la economía mundial.
	Ingresos de nuevos competidores extranjeros.
	Competencia con la industria informal.
	Inestabilidad en políticas tributarias.
	Relaciones más inestables con la industria.
	Disminución del consumo de productos de alto tenor graso.
	Constante migración de las personas a las grandes ciudades.
	Cambios constantes de políticas estatales.
OPORTUNIDADES	
	Condiciones climáticas apropiadas y calidad del suelo aptos para la producción agropecuaria.
	Aumento en el consumo de marcas propias ecuatorianas.
	Promoción del producto en el desayuno escolar.
	Préstamos estatales por el cambio de la matriz productiva.
	Crecimiento de consumo de productos lácteos.
	Inflación estable que permite hacer inversiones.
	Disponibilidad de recursos naturales por ser un sector ganadero
	Disminución de importaciones de lácteos al país.

Figura 7. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Fuente: “Núcleo Parroquial de la Pequeña Industria de Mindo”

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 Planificación

3.1.1 Objetivos

Es el proceso de recopilación de información y de verificación de hechos, que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución del examen.

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

La planificación contiene la precisión de los objetivos, el alcance del trabajo por desarrollar, los procedimientos de auditoría que debe estar fundamentada en programas detallados para las actividades determinadas, las fechas de ejecución del examen, la determinación del equipo de trabajo que será responsable en el desarrollo de la revisión, el presupuesto de tiempo y costos estimados y finalmente los resultados de la auditoría esperados conociendo las fortalezas, amenazas, debilidades y las oportunidades de mejora de la empresa.

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

3.1.2 Actividades de la planificación

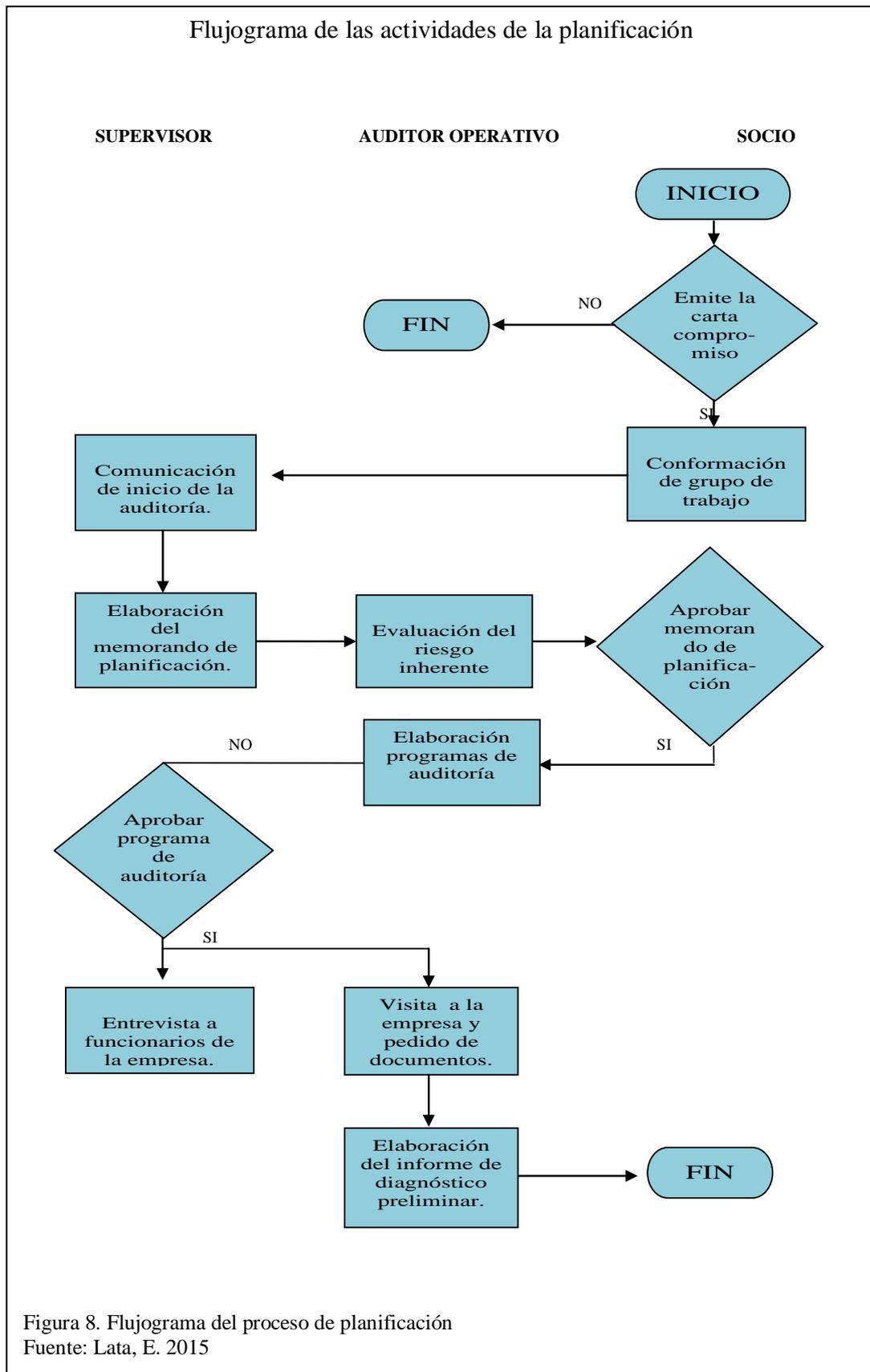


Figura 8. Flujograma del proceso de planificación
Fuente: Lata, E. 2015

3.1.3 Proceso de la fase de auditoría

1. Socio previo conocimiento general de la empresa emite la carta compromiso aceptando realizar la auditoría de gestión.
2. Socio conforma el equipo de trabajo para la auditoría tomando en cuenta los conocimientos y capacidad del personal.
3. Supervisor comunica el inicio de la revisión a la empresa mediante la notificación de inicio de auditoría.
4. Supervisor elabora el memorando de planificación mientras el auditor operativo evalúa el riesgo inherente.
5. Socio aprueba el memorando de planificación.
6. Auditor operativo prepara los programas de auditoría.
7. Supervisor aprueban los programas de auditoría.
8. Supervisor realiza entrevistas a funcionarios de la empresa.
9. Auditor operativo obtiene información mediante visita a las instalaciones de la empresa y pedido de documentación.
10. Auditor operativo elabora el informe de diagnóstico preliminar.

3.1.4 Principales modelos de la aplicación de la fase de auditoría

- Formato de la carta de compromiso.
- Carta de presentación del equipo de trabajo.
- Formato de la notificación de inicio de auditoría.
- Estructura del memorando de planificación
- Formato del programa de auditoría.
- Formato del informe de diagnóstico preliminar.

3.1.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría

3.1.5.1 Socio emite la carta compromiso

La firma auditora como parte de la planificación del trabajo, acostumbra a formalizar un convenio con el cliente con respecto a la auditoría para la cual ha sido contratado. Esto se realiza por medio de una carta compromiso donde queda

documentado y confirmado la aceptación del auditor por realizar la auditoría de gestión, esta carta ayuda a evitar malos entendidos de los términos del compromiso, y forma la base de una relación entre el auditor y el cliente.

Las NIA "términos de los trabajos de auditoría" proporcionan lineamientos a los auditores sobre este tema. La carta compromiso describe la naturaleza y alcance de trabajo, la responsabilidad del auditor, la fecha en que se entregará el informe y el precio de la auditoría. Este último se lo calcula teniendo como base un conocimiento general de la empresa, es decir del servicio que se prestará y de ello se encarga el socio o gerente de la empresa auditora.

Modelo de carta de compromiso

Lugar, Fecha
SR. _____
Cargo
Empresa
ÍNDICE
De mis consideraciones:
Por medio de la presente tengo el agrado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso. La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del...., la misma servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo.
La auditoria se efectuará de acuerdo a las normas internacionales de auditoría y normas de auditoría vigentes a la fecha en el Ecuador. Dichas normas requieren que una auditoria sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. No obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoria, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe.
Para examinar, el proceso financiero se requerirá la utilización de los estados financieros del año... se evaluará al personal de la empresa para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.
El precio del servicio de auditoría es de..... dólares americanos. Espero una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoria.
Atentamente,
_____ Gerente General AUDITORES E&L

Instructivo

- a. Lugar y fecha: se registra la ciudad donde se elabora el documento, también el día, mes y año.
- b. Cargo: se anota la profesión, el nombre y el cargo del representante legal de la empresa, a quien va dirigido el documento.
- c. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo escrito con color usualmente rojo y letra diferente a la del documento, ubicada en la parte superior derecha del papel.
- d. Empresa: se consigna el nombre de la empresa sujeta a revisión tal como aparece en el acta de constitución.
- e. Objetivo de la auditoría: se señala el propósito de realizar la auditoría de gestión y se confirma la aceptación del servicio por parte de la empresa auditora.
- f. Alcance de la auditoría: se menciona la normativa que regirá el trabajo de auditoría, es decir; la legislación, reglamentos aplicables y pronunciamientos de los organismos profesionales a los que el auditor pertenece. También el valor del servicio de la auditoría.
- g. Colaboración del cliente, se refiere a la colaboración del personal de la empresa para las visitas, observaciones, entrevistas y la disposición para la entrega de información.
- h. Firma del socio: aquí va la firma del representante legal de la empresa auditora.

3.1.5.2 Elaboración de la carta de presentación del equipo de trabajo

Una vez aprobado el servicio de auditoría, el socio conforma el equipo que trabajará en el examen de auditoría y delegará una persona que será responsable del trabajo. Bajo previa cita con el cliente el socio debe reunirse con los funcionarios de la entidad para presentar a los miembros del equipo que desarrollaran la auditoría, y se lo documenta en la carta de presentación.

Modelo de carta de presentación del equipo de trabajo

Señor-----	Lugar, Fecha
Cargo	ÍNDICE
Empresa	
Presente.-	
A fin de dar cumplimiento del plan de actividades para el desarrollo de la auditoría de gestión de la (empresa) del año en curso, me es grato comunicarle que a partir del día... de... iniciaremos con el trabajo.	
Para el cumplimiento de dicha revisión se ha conformado el siguiente grupo de trabajo:	
.....	auditor operativo
.....	supervisor de auditoría
Por cuanto un trabajo bien planificado garantiza buenos resultados, mucho agradeceré se brinde el apoyo y colaboración necesaria de los funcionarios de las áreas sujetas a examen, con el propósito de que el equipo de trabajo pueda cumplir a cabalidad las actividades designadas.	
Atentamente	
_____ Socio AUDITORES E&L	

Instructivo

- Lugar y fecha: se registra la ciudad donde se elabora el documento, también el día, mes y año.
- Cargo: se anota la profesión, el nombre y el cargo del representante legal de la empresa, a quien va dirigido el documento.
- Empresa: se consigna el nombre de la empresa sujeta a revisión.
- Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- Fecha de inicio del examen: se indica la fecha que empezará la ejecución de la auditoría.
- Equipo de trabajo: se describe el nombre, apellido y cargo de los auditores involucrados en la revisión.
- Firma del socio: aquí va la firma del representante legal de la empresa auditora.

3.1.5.3 Elaboración y emisión de la carta de inicio de auditoría

La carta de notificación de auditoría es un documento en el que se informa a una persona o empresa que se realizará la etapa de ejecución de auditoría.

Modelo de notificación de inicio de la auditoría

Sr. _____ Cargo Empresa	Lugar, Fecha
	ÍNDICE
Presente.-	
De conformidad con lo acordado y planeado, notifico a usted que se dará inicio a la ejecución de la auditoría de gestión en las áreas (alcance)..... de la empresa, desde el (día y mes)..... hasta..... del año en curso con el fin de (objetivo general).....	
El grupo estará integrado por:	
NOMBRE Y APELLIDO	CARGO
1.
2.

Agradeceré disponer de su colaboración para la ejecución del trabajo indicado.	

Instructivo

- a. Lugar y fecha: se registra la ciudad donde se elabora el documento, también el día, mes y año.
- b. Cargo: se anota la profesión, el nombre y el cargo del representante legal de la empresa, a quien va dirigido el documento.
- c. Empresa: se consigna el nombre de la empresa sujeta a revisión.
- d. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- e. Alcance: aquí se menciona las áreas sujetas a revisión que abarcan la ejecución del trabajo.

- f. Fecha de inicio y término: se indica el día, mes y año de inicio y término de los trabajos de ejecución de la auditoría.
- g. Objetivo: aquí se escribe el propósito general de la auditoría que se va hacer.
- h. Equipo de trabajo: se describe los nombres, apellidos y cargo de los auditores involucrados en la ejecución de la auditoría.
- i. Firma: aquí va la firma del supervisor de la auditoría.

3.1.5.4 Elaboración del memorando de planificación

Con la emisión de la carta de compromiso se empieza a elaborar el memorando de planificación que en su contenido global tiene el propósito de la auditoría y el alcance que los auditores ejecutores de la misma, desean obtener del trabajo. En el memorando de planificación se trabaja con cada uno de los componentes en particular para aplicar los procedimientos.

Formato de memorando de planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	
Empresa:	ÍNDICE
Período	Fecha:
<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>OBJETIVO</u> 2. <u>ALCANCE</u> 3. <u>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</u> 4. <u>IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS</u> 5. <u>EQUIPO DE AUDITORÍA</u> 6. <u>PERSONAL DE LA EMPRESA</u> 7. <u>CRONOGRAMA</u> 8. <u>PRESUPUESTO</u> 9. <u>ANEXOS:</u> Programas de trabajo Cuestionarios del control interno 	
Elaborado por	
Aprobado por	

Instructivo

- a. **Objetivos:** se cita los objetivos específicos que se persiguen alcanzar en cada área.
- b. **Alcance:** se establecen las áreas, documentos y partes a las cuales la firma auditora tendrá acceso dentro de la empresa con el fin de obtener evidencias. También se señalan las normas aplicables al trabajo de la auditoría.
- c. **Información de la empresa:** aquí se describe una breve narración sobre el conocimiento de la empresa como:
 - Naturaleza del negocio del cliente y su domicilio.
 - Estructura del capital
 - Organigramas
 - Formas de producción y distribución.
 - Posición de la empresa en el mercado.
 - Relaciones con terceros, entre otros.
- d. **Identificación de áreas críticas:** se escribe un resumen de los resultados de evaluación del control interno y la calificación de los riesgos de auditoría.
- e. **Equipo de auditoría:** se indica nombres, apellidos y el cargo de los integrantes de la comisión de auditoría.
- f. **Personal de la empresa:** se señala nombre, apellido y cargo de las personas parte de la entidad que colaboran con la auditoría.
- g. **Cronograma de trabajo:** se detallan las actividades, las fechas y horas de la ejecución de auditoría. Aquí se menciona algunas:
 - Planificación
 - Inicio de trabajo de campo (aplicación de pruebas y procedimientos)
 - Finalización de trabajo de campo
 - Comunicación del informe preliminar para ejercer el derecho de defensa de hallazgos u observaciones.
 - Entrega del informe final
- h. **Presupuesto:** se detallan los recursos y costos de los mismos. Algunos recursos:

- Humanos: en este punto se confirma el grupo de los auditores que desarrollarán las etapas de ejecución e informe, al igual que el coordinador de la auditoría, además se definen los funcionarios básicamente de acuerdo a las actividades a desarrollar y a su perfil profesional, en lo posible deben ser el mismo personal que hizo la planificación.
 - Físicos: se debe contemplar todo lo requerido para la ejecución como papelería, computadores, etc.
 - Financieros: se determinan los recursos financieros necesarios para realizar la auditoría, en término de viáticos, gastos de viaje y copias.
- i. Anexos: se adjuntan los cuestionarios del control interno y los programas de trabajo que detallan el trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución.
 - j. Elaborado y aprobado: se menciona el nombre y firma de las personas que elaboran y aprueban el documento.

3.1.5.5 Preparación de los programas de auditoría

Los programas para la auditoría de gestión, al igual que para otro tipo de auditoría, describen específicamente como se deben llevar a cabo las actividades durante la ejecución del examen, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a examinarse.

Los programas para una auditoría de gestión, constituyen los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e impacto; por lo tanto, se formularán con cierta flexibilidad que permita modificaciones cuando se necesite profundizar en los hallazgos encontrados y generar recomendaciones aplicables, oportunas y pertinentes que ayuden a la entidad auditada a corregir las deficiencias. Los programas a la medida, según la naturaleza

del área o actividad crítica y los rubros seleccionados a examinar, serán elaborados por el auditor operativo.

Formato de programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA					
EMPRESA:					ÍNDICE
PERÍODO:					FECHA:
ÁREA:					
No	Objetivos y Procedimientos	Horas Estimadas	Horas Reales	Ref. P/T	Realizado por:
1	OBJETIVOS _____				
2	_____				
1	PROCEDIMIENTOS _____				
2	_____				
Revisado por: _____					

Instructivo

- a. Empresa: se escribe el nombre de la entidad sujeta a revisión.
- b. Fecha: se registra el día, mes y año en que se elabora el documento.
- c. Período a examinar: se anota el ciclo que se va a revisar, comúnmente es de un año.
- d. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- e. Área: se anota el nombre del área sujeta a revisión.
- f. Proceso: se escribe el nombre del proceso a revisar.
- g. Objetivo del área: se enumeran los objetivos específicos que se quieren alcanzar en cada una de las áreas.

- h. Procedimientos: aquí se detallan todos los procedimientos o pruebas que el auditor tiene previsto realizar para alcanzar los objetivos.
- i. Horas estimadas: se registra el tiempo en que se planea realizar los procedimientos.
- j. Horas reales: se registra el tiempo en que se tardó en ejecutar los procedimientos.
- k. Ref. P/T: se mencionan las referencias cruzadas a las cédulas donde se realiza el trabajo.
- l. Realizado por: se nombra la persona que efectúa el procedimiento.
- m. Revisado por: se indica el nombre y firma de la persona que revisó el programa.

Para elaborar y analizar los procedimientos se debe tomar en cuenta aspectos:

Análisis de la eficiencia

- La productividad de las operaciones, actividades o servicios en términos del desempeño de los servidores, en un período de tiempo y el costo de los recursos utilizados.
- La cuantificación de las salidas de productos o servicios.
- La importancia de la actividad para los usuarios internos y externos.
- Los factores que pueden incidir en la falta de eficiencia de una actividad

Análisis de la eficacia

- Evaluación de la validez, confiabilidad y suficiencia de los indicadores de gestión.
- Evaluación de la estructura de los indicadores, con el fin de establecer si los resultados de su aplicación, permiten reconocer el o los elementos que los causan.
- Evaluación de la normativa interna y su aplicación.
- Evaluación de factores que reduzcan la implementación de medidas alternas de eficacia.

Análisis de economía: La economía está asociada con los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo de la gestión de las entidades,

por lo que dichos factores deberán evaluarse de conformidad con el siguiente análisis: los programas de medición de eficiencia y eficacia también podrían contener objetivos y procedimientos para medir la economía.

Uno de las actividades de la planificación es la obtención de información mediante las técnicas de recopilación como son las entrevistas, observación, entre otras, que servirán que serán la base para conocer las características fundamentales de la entidad y para la ejecución del examen.

La información que se recopila se relaciona con los siguientes aspectos:

a. Planeamiento Institucional

- Plan de desarrollo
- Planificación estratégica
- Plan operativo anual
- Plan de inversiones y de compras
- Programas y proyectos
- Presupuesto aprobado
- Informes de evaluación anual
- Otros documentos relativos al planeamiento institucional

b. Organización

- Base legal de creación y reformas.
- Reglamentación interna
- Estructura orgánica
- Asignación de responsabilidades
- Delegación de autoridad
- Manual de procesos
- Manual de funciones
- Detalle de recursos humanos por programas, unidades, procesos y actividades.
- Código de ética

c. Operaciones

- Universo de operaciones
- Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva
- Manuales de procedimientos

d. Información gerencial

- Ejecución presupuestaria
- Información financiera
- Informes sobre seguimiento de la gestión
- Informes de auditoría y de seguimiento de recomendaciones

e. Información para producción y comercialización de bienes

- Bienes que produce y comercializa
- Canales de distribución
- Volúmenes de producción
- Ubicación geográfica de las plantas
- Banco de datos de clientes
- Características del mercado y grado de competencia
- Nivel de inventarios
- Estructura de endeudamiento
- Características del proceso productivo
- Características de la tecnología en uso.

3.1.5.6 Elaboración del informe de diagnóstico preliminar

Para finalizar la etapa de planificación preliminar se diseña un informe que contenga la evaluación de la información recopilada con puntos específicos a ser tratados.

Estructura del informe de diagnóstico preliminar

Señor..... Cargo Nombre de la empresa	Lugar, Fecha
	ÍNDICE
Asunto: Diagnóstico Preliminar	
Presente.-	
Atendiendo a la auditoría de gestión que nos fue encomendada, nos permitimos informarle que el proceso de diagnóstico preliminar a la asociación fue concluido y presentamos los siguientes comentarios, que de ser aprobados, daría pie a la siguiente etapa de la auditoría.	
El objetivo preliminar de este trabajo fue evaluar el funcionamiento actual de la organización a efecto de presentar la realidad de las condiciones en las que se encuentra la organización se detectaron, entre otros, los siguientes aspectos de carácter general y particular:	
1. Visión, misión y objetivos	_____
2. Actividad principal	_____
3. Ambiente organizacional	_____
4. Fuentes de financiamiento	_____
5. Indicadores de gestión	_____
6. Detección del FODA	_____
7. Estructura de control interno	_____
Reiteramos nuestros agradecimientos por la confianza otorgada para la realización de la auditoría.	
Elaborado por: _____ Auditor operativo	Aprobado por: _____ Supervisor de auditoría

Instructivo

- a. Lugar y fecha: se registra la ciudad donde se elabora el documento, también el día, mes y año
- b. Cargo: se anota la profesión, el nombre y el cargo del representante legal de la empresa, a quien va dirigido el documento.
- c. Empresa: se consigna el nombre de la empresa sujeta a revisión.
- d. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- e. Asunto: se indica el motivo que se desea dar a conocer como es el diagnóstico preliminar.
- f. Diagnóstico de la situación de la empresa: se describe las condiciones en que se encuentra la empresa en aspectos específicos como: visión, misión y objetivo, actividad principal, ambiente organización, fuentes de

financiamiento, indicadores de gestión, detección del FODA, estructura de control interno, etc.

- g. Elaborado y revisado por: se anota el nombre de las personas que elaboran y revisan el papel de trabajo.

3.2 Ejecución

3.2.1 Objetivos

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrollan los hallazgos y se obtiene evidencia suficiente, competente, relevante en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar el informe del auditor.

La fase de ejecución es la parte central de la auditoría, en ella se practican todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe.

Su contexto es el de satisfacer los objetivos establecidos en la asignación de actividades de auditoría y desarrollar las tareas definidas en el plan de trabajo.

En esta fase, el equipo auditor ajusta y desarrolla los programas de auditoría para cada proceso significativo o línea y aplica pruebas mediante las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar los hallazgos.

3.2.2 Actividades de la ejecución de auditoría

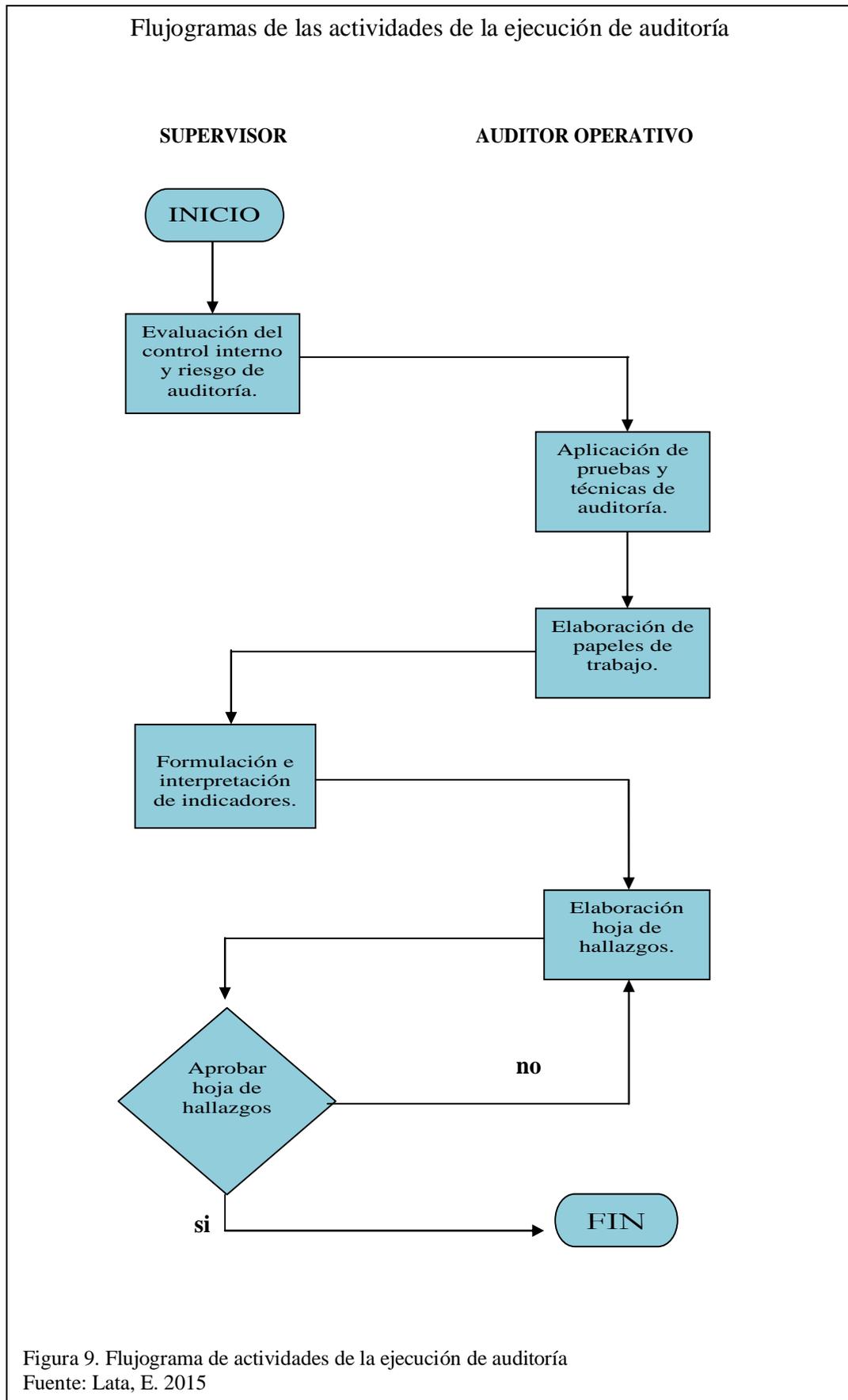


Figura 9. Flujograma de actividades de la ejecución de auditoría
Fuente: Lata, E. 2015

3.2.3 Proceso de la fase de auditoría

1. Supervisor evalúa el control interno y el riesgo de auditorías mediante los componentes del mismo.
2. El auditor operativo aplica las técnicas de auditoría, pruebas de control, analíticas y de cumplimiento.
3. El auditor operativo elabora los papeles de trabajo que contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
4. Supervisor formula e interpreta los indicadores de gestión.
5. El auditor operativo elabora la hoja de resumen de hallazgos significativos por cada componente.
6. Supervisor revisa y aprueba la hoja de resumen de hallazgos significativos por cada componente.

3.2.4 Principales formatos de la aplicación de la fase de auditoría

- Formato de cédula para la aplicación de los indicadores de gestión.\
- Modelo de hoja de hallazgos.
- Modelo de matriz de hallazgos

3.2.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría

3.2.5.1 Evaluación del riesgo de auditoría

La actividad de evaluación de los riesgos se la encuentra en la planificación específica y se realiza al riesgo inherente y de control específico (veracidad, integridad, valuación y exposición) para cada componente. Debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor experiencia, capacidad y criterio en un equipo de auditoría. Para evaluar el riesgo de auditoría se debe tener en cuenta:

- La importancia del componente.
- La importancia relativa de los factores de riesgo.
- La probabilidad de ocurrencia de errores básicamente obtenida del conocimiento de la entidad o área a examinar y de experiencias anteriores.

Formato de matriz de riesgo de auditoría de gestión

EMPRESA:			FECHA:		ÍNDICE	
#	Proceso	Factores de evaluación				Puntaje
		Impacto sobre los resultados	Riesgo de no auditarlo	Recursos involucrados	Oportunidad de mejorar el desempeño	Asignado
Elaborador por:						
Revisado por:						

Instructivo

- a. Empresa: se escribe el nombre de la entidad sujeta a revisión.
- b. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- c. Fecha: se registra el día, mes y año en que se elabora el documento.
- d. #: aquí se indica el número de procesos que se desea evaluar.
- e. Proceso: aquí se indica el nombre del proceso que se desea describir.
- f. Impacto sobre los resultados: aquí se indica la importancia e influencia que tiene un componente sobre los resultados del programa o la entidad.
- g. Riesgo de no auditarlo: aquí se detalla la evaluación que hace el equipo de auditoría a la posibilidad de encontrar fallas y errores graves en el componente después de finalizada la auditoría.
- h. Recursos involucrados: aquí se indica la evaluación de la inversión en recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos de los componentes significativos
- i. Oportunidad de mejorar el desempeño: aquí se señala si los resultados de la auditoría ayudarán a mejorar el desempeño de la empresa.
- j. Puntaje asignado: aquí se indica la calificación que da el auditor a cada factor de evaluación.
- k. Elaborado y aprobado: se menciona el nombre y firma de las personas que elaboran y aprueban el documento.

Para obtener la calificación porcentual (CP) se multiplicará la calificación total (CT) por 100 y se dividirá para la ponderación total (PT).

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} \text{ (Fórmula)}$$

La calificación porcentual que se obtenga, se interpretará como el grado de confianza o solidez que deposita el auditor en los controles internos de la entidad determinándose de esta manera el nivel de riesgo que el auditor enfrentará al examinar el proceso. La equivalencia de los niveles es la siguiente:

Calificación Porcentual	Grado de Confianza	Nivel de Riesgo
15 - 50%	1 BAJO	3 ALTO
51 - 75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76 - 95%	3 ALTO	1 BAJO

Los niveles de riesgo determinarán la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas que se aplicarán a través de los programas detallados de auditoría, así como el tamaño de la muestra.

3.2.5.2 Aplicación de programas que incluyen pruebas, procedimientos y técnicas

Luego del acto de instalación de la auditoría, en el cual se le dan a conocer a la empresa auditada los parámetros generales del proceso de auditoría (objetivo, alcance), los procesos objeto de evaluación, el grupo auditor encargado de cada uno de ellos, el tiempo estimado de ejecución de la auditoría y se determinan los canales de comunicación. Igualmente, se escuchan todos los comentarios e inquietudes del ente vigilado, se resuelven sus dudas frente al proceso y se conoce el equipo directivo que va a atender el grupo auditor.

El control interno de una empresa consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable para lograr los objetivos específicos de la organización, relevantes y de interés de la auditoría de gestión,

razón por la que el auditor los evalúa mediante los componentes del control interno que permiten determinar su efectividad, estos son:

El ambiente de control tiene una gran influencia en la forma que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos, así como tiene relación con los comportamientos de información y las actividades de monitoreo, estimulando las tareas del personal con respecto al control de las actividades.

En este contexto, el personal resulta ser la esencia de la empresa al igual que sus atributos individuales. Bajo este panorama, los aspectos a considerarse en la evaluación de este elemento son: la existencia de un código de ética, los manuales de personal, frecuencia de los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa y el nivel de flujo de información del personal de la organización, entre otros.

Valoración del riesgo: se evaluará considerando los factores externos e internos:

- Externos: avances tecnológicos, necesidades y expectativas de los clientes, la competencia, nuevas normas y reglamentos, desastres naturales y cambios económicos.
- Internos: averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados, su formación y motivación, cambio en las responsabilidades de los directivos y la naturaleza de las actividades de la empresa.

Una vez identificados los riesgos se estima la importancia del mismo, la probabilidad de que se materialicen y las medidas que se adoptarán si este se realizara. La valoración del riesgo debe ser evaluado considerando la eficacia con que los objetivos globales de la organización se comunican al personal y a la alta gerencia y la conexión de los objetivos por actividad con los objetivos globales y estratégicos.

Las actividades de control: comprenden una serie de acciones de diferente índole como: aprobaciones, verificaciones, autorizaciones, conciliaciones, análisis de resultados de las operaciones, salvaguardar los activos y la segregación de funciones.

La información y comunicación: para evaluar este componente se debe considerar los siguientes aspectos:

En la información, la obtención de la misma ya sea interna o externa y el suministro de la dirección de los informes relacionados con los objetivos establecidos. En la comunicación, la comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control.

Actividades de monitoreo: la supervisión asegura la calidad del control interno sobre el tiempo y se lo lleva a cabo en tres formas:

Durante las realización de las actividades diarias en todos los niveles de la organización, también de manera separada por el personal que no es responsable de la ejecución de las actividades incluidas las de control y por último las dos modalidades combinadas.

Métodos de evaluación del control interno

Existen los siguientes métodos para la documentar el conocimiento del control interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad.

El método de flujogramas: es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quiénes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema.

Este método describe objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintas divisiones y actividades, utilizando símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos.

Se recomienda utilizarlo en procesos extensos.

Formato de flujograma

FLUJOGRAMA		
EMPRESA:	ÍNDICE	
ÁREA:		
PERÍODO:	Fecha:	
IDENTIFICACIÓN	DEL	PRO
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> DOCUMENTO[DOCUMENTO] DOCUMENTO --> ARCHIVO[/ARCHIVO/] ARCHIVO --> OPERACION[OPERACIÓN] OPERACION --> DECISION{DECISIÓN} </pre>		
Elaborado por		
Revisado por		

Instructivo

- a. Empresa: se escribe el nombre de la entidad sujeta a revisión.
- b. Área: se anota el nombre del área sujeta a revisión.
- c. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- d. Fecha: se registra el día, mes y año en que se elabora el documento.
- e. Período a examinar: se anota el ciclo que se va a revisar.
- f. Identificación del proceso: aquí se indica el nombre del proceso que se desea simbolizar.
- g. Gráfico: aquí se coloca la simbología de los pasos del proceso con su respectiva descripción breve. Se recomienda utilizar símbolos estándar para que quienes los conozcan puedan extraer información útil.

- h. Elaborado y aprobado: se menciona el nombre y firma de las personas que elaboran y aprueban el documento.

El método de narrativa: consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Este método se aplica a las empresas pequeñas.

Formato de narrativa

NARRATIVA		ÍNDICE
EMPRESA:		
ÁREA:		Fecha:
PERÍODO:		
PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLES	
Elaborado por:		
Revisado por:		

Instructivo

- Empresa: se escribe el nombre de la entidad sujeta a revisión.
- Área: se anota el nombre del área sujeta a revisión.
- Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- Fecha: se registra el día, mes y año en que se elabora el documento.
- Período a examinar: se anota el ciclo que se va a revisar.
- Narración del procedimiento: aquí se detalla los procesos más importantes y características del control interno. Se recomienda relatar procesos cortos.
- Responsables: aquí se escribe el nombre de las personas encargadas de los procedimientos del control interno.

- h. Elaborado y aprobado: se menciona el nombre y firma de las personas que elaboran y aprueban el documento.

El método del cuestionario: consiste en la evaluación en base a preguntas que deben ser contestadas por parte de los responsables de las áreas bajo examen.

Formato de cuestionario

COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO					ÍNDICE
EMPRESA:					
ÁREA:					Fecha:
PERÍODO:		PROCESO:			
ENTREVISTADO:			CARGO:		
No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SÍ	NO	N/A	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Firma del entrevistado					
Elaborador por:					
Revisado por:					

Instructivo

- a. Componente del control interno: se indica el nombre del elemento del control interno a ser evaluado.
- b. Empresa: se escribe el nombre de la entidad sujeta a revisión.
- c. Área: se anota el nombre del área sujeta a revisión.
- d. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.

- e. Fecha: se registra el día, mes y año en que se elabora el documento.
- f. Período a examinar: se anota el ciclo que se va a revisar.
- g. Entrevistado: aquí se señala el nombre de la persona que responderá el cuestionario.
- h. Cargo: aquí se registra el puesto que ejerce el entrevistado.
- i. No: se coloca el número de pregunta que se realizarán en el cuestionario.
- j. Preguntas: aquí se desarrollan las preguntas que deben ser previamente elaboradas por el auditor con el fin de evaluar el control interno.

Las preguntas deben permitir analizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Estas deben asegurar que la actividad de la empresa se desarrolla eficazmente así como que los recursos se están empleando económicamente, que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son íntegros y fidedignos, que se cumplen las directrices elaboradas por la dirección.

- k. Respuestas: aquí se colocan las respuestas que pueden ser de tres tipo:
 - Si: son afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control
 - No: son negativas y señalan una debilidad en el sistema de control interno.
 - N/A: aquí se especifica si una pregunta no aplica para ese caso.
- l. Cometarios: aquí se anota las acotaciones que desee emitir el encuestado sobre la pregunta realizada.
- m. Firma del entrevistado: aquí se coloca la rúbrica de la persona que responde el cuestionario para respaldar su intensidad y responsabilidad.
- n. Elaborado y aprobado: se menciona el nombre y firma de las personas que elaboran y aprueban el documento.

Pruebas de auditoría de gestión

Esta actividad consiste en ejecutar los programas de auditoría, mediante la aplicación de los procedimientos, técnicas y pruebas de auditoría, con el propósito de obtener evidencia que soporten las conclusiones por cada uno de los componentes y factores evaluados. La fase de ejecución de la auditoría o trabajo de campo es la etapa en la cual se podrá, por medio de la muestra y las actividades programadas, comprobar, corroborar y constatar la información suministrada por la empresa a revisión.

Pruebas de cumplimiento: estas pruebas tiende a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la etapa de evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo durante el período de permanencia en el campo.

Las pruebas de cumplimiento se guían generalmente por el procedimiento de control que se comprueba. Dichas pruebas requieren:

Pruebas de detalle que generalmente se refieren a la inspección de documentos.

Pruebas que emplean técnicas de observación e indagación apropiadas en este proceso, diseñadas para obtener evidencia que se cumple con los procedimientos establecidos.

Algunos ejemplos de pruebas de cumplimiento de controles en las cuales se podrían considerar las muestras incluyen derechos de acceso de usuarios, procedimientos de control de cambio de programas, procedimientos de documentación, documentación de programas, excepciones de seguimiento, revisión de registros, auditoría de licencia de software, etc.

Pruebas sustantivas: tienen como objetivo comprobar la validez de las operaciones y actividades realizadas y pueden referirse a un universo o parte del mismo, de una misma característica o naturaleza, para lo cual se aplicarán procedimientos de validación que se ocupen de comprobar: la existencia de las actividades y operaciones, la propiedad de las operaciones y hechos económicos, la correcta valoración de las actividades y operaciones, la adecuada presentación de toda la

información, la totalidad de las actividades y operaciones, es decir, que ninguna haya sido omitida y que todos los hechos económicos estén debidamente clasificados y hayan sido registrados en forma oportuna y correcta.

Algunos ejemplos de pruebas sustantivas en las cuales se podrían considerar las muestras incluyen el desempeño de un cálculo complejo (por ejemplo, interés) en una muestra de cuentas o una muestra de transacciones para garantizar una documentación de respaldo, etc.

Existe una correlación directa entre el nivel de los controles internos y la cantidad de pruebas sustantivas requeridas. Si los resultados de las pruebas a los controles (pruebas de cumplimiento) revelaran la presencia de controles internos adecuados, entonces el auditor tiene una justificación para minimizar los procedimientos sustantivos. Por el contrario, si la prueba a los controles revelara debilidades en los controles que podrían generar dudas sobre la completitud, exactitud o validez de las cuentas, las pruebas sustantivas pueden responder esas dudas.

Técnicas de auditoría de gestión

A través de la aplicación de las técnicas de auditoría se deberá obtener entonces evidencia comprobatoria válida, suficiente y competente sea esta:

Física: que se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, etc.

Testimonial: se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.

Documental: consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño, y aquellos que se originan fuera de la entidad.

Analítica: se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

Para obtener evidencia suficiente y competente, el auditor utiliza las pruebas de auditoría, las que están orientadas al cumplimiento del objetivo del examen, que es emitir una opinión profesional, sobre la corrección de las actividades y operaciones. Uno de los papeles de trabajo que elabora el auditor son las cédulas de análisis documental

Los métodos se conocen como técnicas de auditoría utilizados por el auditor para obtener evidencia. Los procedimientos explican cómo se aplican esas técnicas en el proceso de obtención de evidencia. El auditor debe obtener evidencia en la auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: Inspección (documental y examen físico), observación, entrevista o interrogatorio, confirmación, cálculo, procedimientos analíticos y comparaciones.

Inspecciones: Comprende la inspección documental y examen físico.

Inspección documental: Consiste en examinar registros, documentos o activos tangibles. La inspección de registros y documentos proporciona evidencia en la auditoría de grados variables de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y fuente y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento.

Examen físico: Es la técnica de la auditoría mediante el cual el auditor verifica la existencia de los activos tangibles para obtener evidencia en la auditoría con respecto a su inclusión en el activo, pero no necesariamente a su propiedad o valor.

Observación: Consiste en presenciar un proceso o procedimientos que están siendo realizados por otros; por ejemplo, la observación del auditor del conteo de inventarios por personal de la entidad o el desarrollo de procedimientos de control.

Indagación mediante entrevista: Consiste en buscar la información adecuada, dentro o fuera de la organización del cliente. Las indagaciones pueden ser por escrito y en forma oral, y deben documentarse, la visita que se hace en las instalaciones de

la empresa para verificar los documentos que soportan cada una de las actuaciones desarrolladas por quienes forman parte del desempeño en la gestión, resultados, manejo financiero y en aplicación de un adecuado sistema de control interno.

Confirmación: Es la respuesta a una pregunta o solicitud, para corroborar la información obtenida en los registros contables, por ejemplo las cuentas por cobrar de clientes, para confirmar los saldos vigentes que aparecen en los estados financieros. Las confirmaciones pueden ser orales o escritas; las manifestaciones por escrito, bajo la forma de carta de manifestaciones dirigidas al auditor, generalmente estarán firmadas por funcionarios responsables.

Cálculo: Consiste en comprobar directamente la exactitud aritmética de los documentos de origen y de los registros contables, o desarrollar cálculos independientes comprobatorios.

Procedimientos analíticos: Consisten en utilizar los índices y tendencias significativas para determinar la liquidez, posición financiera, capacidad de endeudamiento, rentabilidad y gestión empresarial; así como, las fluctuaciones y relaciones inconsistentes en los componentes del balance general y estado de resultados. A través de esta información se lleva a cabo una adecuada planificación y desarrollo de la auditoría.

Estos procedimientos proporcionarán una fuente importante de evidencia durante la auditoría y constituirán una parte importante de la evaluación de la racionalidad general de los estados financieros cuando nos formemos una opinión sobre tales estados.

Comprobación: El auditor dedica la mayor parte de la auditoría a los asuntos donde es mayor la posibilidad de error o información equivocada. Un método para determinar estas áreas es la comparación. Este trabajo se deberá realizar aplicando todas las técnicas de auditoría que el auditor considere necesarias, como el análisis, la inspección, observación, investigación, interrogación, confirmación, cálculo, entre otras, con el propósito de adquirir bases razonables para la emisión de las diferentes opiniones y pronunciamientos respecto de los procesos sujetos a revisión.

Muestreo de auditoría de gestión

El muestreo de auditoría es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de los elementos de una población, con el objetivo de seleccionar una muestra de auditoría, ejecutar procedimientos, sacar conclusiones acerca de toda la población y obtener evidencia de auditoría suficiente, confiable, relevante y útil.

Este proceso es vital para mejorar la efectividad y eficiencia del trabajo de auditoría interna, debido a que permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase una revisión de toda la población bajo examen. Existen dos enfoques para usar el muestreo: estadístico y no estadístico. Ambos enfoques requieren el uso de criterio profesional al diseñar el plan de muestreo, ejecutar dicho plan y evaluar los resultados. La elección del auditor entre los dos métodos se resume a una decisión de relación costo-beneficio.

Muestreo estadístico: Es un procedimiento objetivo para determinar el tamaño y los criterios de selección de la muestra. Esta metodología emplea las leyes matemáticas de la probabilidad para: calcular el tamaño de la muestra; seleccionar las partidas a ser examinadas; y evaluar los resultados del muestreo y hacer inferencias.

Muestreo no estadístico: Es un procedimiento en base al cual el número de elementos que serán examinados de una población y la selección de la muestra son determinados en base al juicio del auditor. Estas decisiones generalmente están basadas en criterios subjetivos respecto a cuáles partidas o transacciones tienen mayor importancia y mayor riesgo. Sin embargo hay que tener presente, que en este enfoque, el auditor interno aún debe seleccionar una muestra que se espere sea representativa de la población.

Métodos de Aplicación

Muestreo por atributos: es generalmente aplicado a pruebas de cumplimiento, se ocupa de la presencia o ausencia del atributo y provee conclusiones que se expresan en tasas de incidencias.

Muestreo de estimación monetaria: es una técnica usada para estimar el valor monetario o de alguna unidad de medida, de la población a partir de una porción de muestra. Es generalmente aplicado en pruebas sustantivas, se ocupa de las características de la población que varían, tales como el valor monetario y el peso y provee conclusiones relacionadas con la desviación de la norma. Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

3.2.5.3 Elaboración de los papeles de trabajo para los hallazgos

Evidencia. Las evidencias recopiladas pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deberán ser evaluadas para el desarrollo de los hallazgos, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

- Suficiencia del trabajo realizado: recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes.

- **Confiabilidad de los antecedentes obtenidos:** los antecedentes deberán ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real del organismo o área examinada.
- **Relevancia entre los antecedentes obtenidos y la materia analizada:** es decir, la relación entre la evidencia y su utilización; la información que se utilice para demostrar un hecho, será relevante si guarda una relación lógica con ese hecho.

3.2.5.4 Aplicación de los indicadores de gestión

Los indicadores constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y tratándose de una primera auditoría de gestión, se utilizarán indicadores básicos.

Los indicadores permiten a la gerencia evaluar las estrategias, proceso y logros de la acción institucional. Si no encuentra en los bancos de indicadores los que le permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, es necesario construir su propio indicador o indicadores.

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, las mismas que se desprenden de cada uno de los objetivos institucionales, es fundamental determinar las diferentes clases o tipos de indicadores entre los cuales se pueden precisar los siguientes:

Eficiencia: los indicadores de gestión permiten la valoración de la “Eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto. Tienen como misión valorar el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos con unos tiempos y costos registrados y analizados, además permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- Utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- El tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio, costo/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.

Eficacia: este tipo de indicadores permite la valoración de la Eficacia de los planes, programas, actividades de la institución, entre otros para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta los logros y metas previstas.

La comparación de los objetivos formulados inicialmente (metas) con los logros obtenidos y con los estándares y/o valoración inicial, en los planes, programas, proyectos y otros, permiten analizar la eficacia en cada nivel de planificación; es decir, si se resolvió el problema y en qué magnitud. Se pueden distinguir al menos cuatro tipos de indicadores de logro o eficacia, concordando cada uno de ellos con el nivel de planificación y los objetivos establecidos para cada nivel:

Indicadores de impacto: relacionados con los logros a largo plazo y las contribuciones de los planes, programas y proyectos al cumplimiento de la misión u objetivo superior de la institución o del grupo.

Indicadores de efecto: relacionados con los logros a mediano plazo y las contribuciones de los planes, programas y proyectos al cumplimiento de los objetivos programáticos.

Indicadores de resultado: relacionados con el inmediato plazo y las contribuciones de los componentes y actividades al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada objetivo específico de los planes, programas y proyectos.

Indicadores de producto: relacionados con el inmediato plazo y las contribuciones de los componentes y actividades al cumplimiento de los propósitos establecidos en cada objetivo específico del plan, programa, y proyecto, entre otros.

Aplicación de indicadores de gestión

- Elaboración de indicadores
- Recolección de datos
- Análisis y presentación de datos

Actividades medibles

- Procesos de producción
- Productos no conformes
- Reprocesos
- Desperdicios
- Tiempo de producción

Procesos de gestión

- Rentabilidad
- Nivel de endeudamiento
- Liquidez
- Razón corriente
- Rotación de inventario
- Costes de producción

Procesos relacionados con recursos humanos

- Productividad
- Cumplimiento de objetivos
- Desempeño y perfil

Procesos relacionados con servicio al cliente

- Tiempo de entrega
- Quejas y reclamos del cliente y la respuesta
- Producto no conforme
- Garantía

Formato de cédula de indicadores de gestión

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		ÍNDICE
EMPRESA:		Fecha:
ÁREA:		
PERÍODO:		
1. Nombre del índice:		
2. Objetivo del indicador:		
3. Definición de variables:		
4. Aplicación de la fórmula:		
5. Parámetro:		
6. Interpretación de resultados:		
Elaborador por:		
Revisado por:		

Instructivo

- a. Nombre del índice: se indica la denominación del patrón a evaluar.
- b. Objetivo del indicador: se enumeran los propósitos que tiene el indicador a comparar.
- c. Aplicación de la fórmula: se comparan las variables multiplicados por el factor 100. La relación de variables que se determine para la elaboración del indicador, debe permitir obtener la información relevante que se busca generar a partir de los resultados del indicador.

Las fórmulas que generalmente se utilizan son ratios, tasas de variación o niveles. Ejemplo:

$$\frac{\text{Número de encuestados con aceptación del servicio de capacitación}}{\text{Total de encuestados capacitados}} \times 100$$

- d. **Parámetros:** se escribe los aspectos a evaluar de una unidad u organización ya sea, efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad que se relacionan con las variables.
- e. **Interpretación de los resultados:** aquí se comparan en relación a la meta o al valor a alcanzar propuesto, así como en relación a los parámetros determinados. A partir de ello, se podrán determinar ajustes sobre las metas para periodos futuros, modificaciones a la asignación de recursos, así como, la validez de los programas o actividades monitoreados a través de los indicadores. Asimismo, se podrá evaluar la pertinencia o no del indicador, y las causas de los desvíos entre la meta planteada y el resultado obtenido.

3.2.5.5 Elaboración de la hoja de resumen de hallazgos por cada componente



Figura 10. Proceso de hallazgo de auditoría
Fuente: Lata, E. 2015

Validación del hallazgo

Una diferencia que en principio constituye una observación de auditoría y que potencialmente pueda convertirse en hallazgo deberá debatirse y analizarse en mesa de trabajo. Para que el equipo auditor tenga seguridad en la realidad del hallazgo, la información que lo soporta, los presuntos responsables y las conclusiones alcanzadas se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Determinar y evaluar la condición y compararla con el criterio:** consiste en establecer y reunir los hechos deficientes relativos a la observación, mediante el debate y la valoración de la evidencia para responder el qué, el cómo, el dónde y el cuándo de la ocurrencia de los hechos o situaciones, incluye la comparación de operaciones con los criterios o requerimientos establecidos.
- **Verificar y analizar la causa y el efecto de la observación:** una vez detectada la observación, el auditor debe establecer las causas por las cuales se da la condición. Sin embargo, la simple observación de que el problema existe porque alguien no cumplió el deber ser, no es suficiente para configurar un hallazgo. El auditor debe identificar, revisar y comprender de manera imparcial las causas de la observación antes de dar inicio a otros procedimientos.

Es importante saber el origen de la situación adversa, por qué persiste y si existen procedimientos internos para evitarla.

- **Evaluar la suficiencia, pertinencia y utilidad de la evidencia:** la validez de una observación depende de su importancia relativa. La importancia de un hallazgo se juzga, generalmente, por su efecto, además, es necesario evaluar si las situaciones adversas son casos aislados o recurrentes y para este último caso indicar su frecuencia.

La observación debe incluir datos suficientes que demuestren su importancia. El análisis del auditor no solo debe incluir el efecto inmediato, sino los de largo alcance, sean éstos tangibles o intangibles.

- **Identificar servidores responsables del área y líneas de autoridad:** una vez analizada la observación, el auditor debe identificar los responsables directos o indirectos de ejecutar las operaciones, así como los niveles de autoridad y responsabilidad con los cuales haya relación directa frente a la observación formulada, especialmente cuando se considera que ésta puede tener incidencia fiscal, penal, disciplinaria u otras, con el propósito de obtener la información necesaria para los trámites posteriores.

Los manuales, reglamentos y contratos laborales, son fuente importante para que el auditor determine las líneas de autoridad y la responsabilidad.

- **Comunicar y trasladar al auditado las observaciones:** una vez logrado el consenso en mesa de trabajo frente al análisis y alcance de las observaciones de auditoría, éstas deben ser comunicadas al auditado, en el informe preliminar, para que éste presente los argumentos y soportes pertinentes. Este es el momento en que auditado dentro del proceso auditor tiene la oportunidad de ejercer plenamente el derecho de contradicción.
- **Evaluar y validar la respuesta:** la respuesta del auditado a las observaciones comunicadas, puede, en ocasiones, develar que en ejercicio de su discrecionalidad la administración toma decisiones con las cuales el auditor puede no estar de acuerdo.

Si la respuesta del auditado satisface y desvirtúa de manera idónea y soportada la observación de auditoría esta se retira, dejando constancia en papeles de trabajo de las razones técnicas y los soportes necesarios de la decisión tomada por el equipo auditor. En mesa de trabajo, una vez valoradas las pruebas realizadas, evidencias obtenidas y la respuesta del auditado, se concluye si la observación se establece como hallazgo, quedando en firme las incidencias en el papel de trabajo denominada hoja de hallazgo.

Modelo de hoja de hallazgo

HOJA DE HALLAZGO	
EMPRESA:	ÍNDICE
FECHA:	
PERÍODO:	
PROCESO:	
I. CONDICIÓN:	
.....	
II. CRITERIO:	
.....	
III. CAUSA:	
.....	
IV. EFECTO:	
.....	
V. CONCLUSIONES:	
.....	
VI. RECOMENDACIONES:	
.....	
Elaborador por:	
Revisado por:	

Instructivo

- a. Proceso: se indica el procedimiento sujeto a revisión donde se ha encontrado el hallazgo.

- b. Condición: aquí se anota la realidad encontrada, es decir el hecho irregular determinada por el auditor.
- c. Criterio: se describen normas, leyes y reglamentos usados para determinar si el objeto auditado cumple, excede o está debajo del desempeño esperado.
- d. Causa: aquí se anota el motivo que originó las desviaciones, se requiere un análisis sólido.
- e. Efecto: se describen las consecuencias que se derivan del incumplimiento de los objetivos de control interno señalando el impacto de ser posible en forma cuantitativa o cualitativa.
- f. Conclusiones: se anotan las resoluciones a las que llega el auditor sobre la situación encontrada tomando como base el análisis de los atributos del hallazgo.
- g. Recomendaciones: se indican las sugerencias objetivas y constructivas con el fin de solucionar los problemas diagnosticados.

3.2.5.6 Aprobación de la matriz de hallazgos por cada componente

Para resumir los hallazgos se los ordena en una matriz que es una herramienta importante porque permite conocer y medir la magnitud de los hallazgos.

Formato de la matriz de hallazgos significativos

EMPRESA							
HOJA MATRIZ DE HALLAZGOS							
AREA EXAMINAR							ÍNDICE
PERIODO ANALIZAR							
Número	Situación Encontrada	Técnicas Utilizadas	Criterio	Causa	Efecto	Conclusiones	Recomendaciones
						Elaborado por:	
						Aprobado por:	

Instructivo

- a. Número: aquí se enumeran las situaciones encontradas.
- b. Situación encontrada: se indica la deficiencia actual encontrada.
- c. Número: se enumeran los documentos analizados.
- d. Técnicas utilizadas: se especifica el nombre de la herramienta que se utilizó para analizar el hallazgo.
- e. También están las columnas que contienen el criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones tomadas de las hojas de hallazgo.

Las situaciones encontradas que son las afirmaciones de mayor relevancia identificadas al ejecutar las pruebas.

3.3 Comunicación de resultados

3.3.1 Objetivos

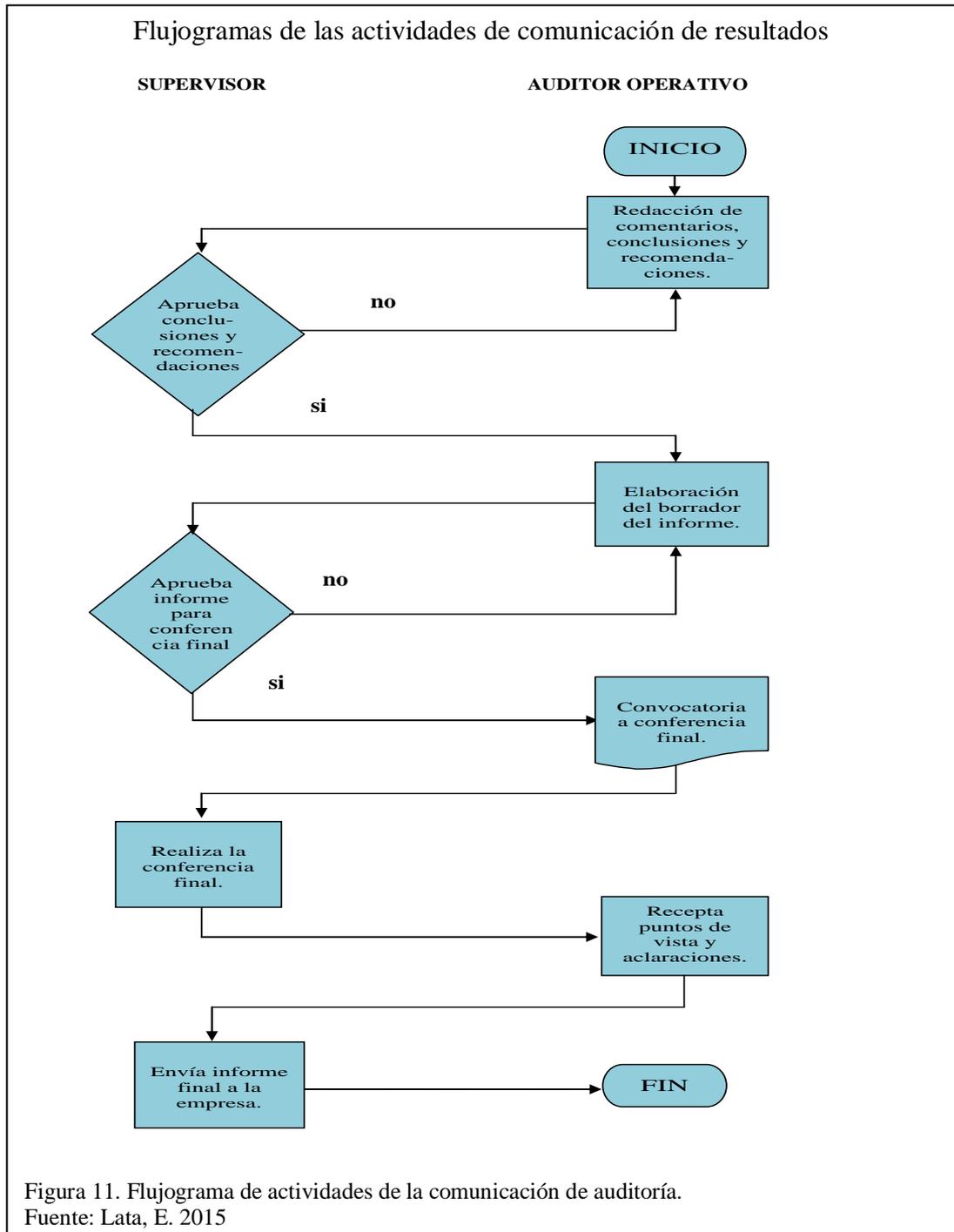
En esta etapa, se efectuará la conferencia final para que la administración y el personal relacionado con los hallazgos conozca los asuntos observados por parte del auditor, luego se procederá a preparar el informe final basado en los papeles de trabajo.

Se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final. La comunicación de resultados se realiza en todo el proceso: desde la comunicación del inicio del examen, en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe.

La comunicación de resultados a los principales funcionarios de la empresa, por lo regular, genera la presentación de comentarios, opiniones y, en casos, documentos que ameritan su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al jefe de equipo y al supervisor.

El borrador del informe pasa a conocimiento del supervisor, quien lo revisa íntegramente, incluye las variaciones que considere necesarias. Al final se hará la entrega oficial del informe de auditoría al gerente de la empresa auditada y a los trabajadores que a juicio del auditor deben tomar las acciones correctivas.

3.3.2 Actividades de comunicación de resultados



3.3.3 Proceso de la fase de auditoría

1. Auditor operativo redacta comentarios, conclusiones y recomendaciones.
2. Supervisor aprueba los comentarios, conclusiones y recomendaciones.
3. Auditor operativo elabora el borrador del informe.
4. Supervisor revisa informe y autoriza conferencia para lectura del borrador del informe.
5. Auditor operativo convoca a involucrados y autoridades de la empresa mediante un escrito a la conferencia final.
6. Equipo de trabajo realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
7. Auditor operativo recepta puntos de vista y aclaraciones de funcionarios y terceros para correcciones del informe final.
8. Supervisor envía el informe final a la empresa auditada.

3.3.4 Principales formatos de la aplicación de la fase de auditoría

- Estructura del informe final.
- Modelo de convocatoria a conferencia final.

3.3.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría

3.3.5.1 Redacción y aprobación de comentarios, conclusiones y recomendaciones

Comentarios: es la descripción narrativa de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones: son juicios profesionales del auditor basado en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado. Las conclusiones forman parte importante del informe de auditoría y generalmente se refieren a irregularidades, deficiencias o aspectos negativos encontrados con respecto a las operaciones, actividades y asuntos

examinados descritos en los comentarios correspondientes que podrían dar fundamento a la determinación de responsabilidades, cuando las haya y el establecimiento de acciones correctivas.

Recomendaciones: son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe.



3.3.5.2 Elaboración del borrador del informe de auditoría

La responsabilidad de la redacción del borrador del informe corresponde al auditor operativo, que ha intervenido en las actividades, proyectos, operaciones, funciones, componentes para su aprobación. El supervisor que revise el informe cuidará que se revele todos los hallazgos importantes, que exista el respaldo adecuado en los papeles de trabajo y que el contenido de las recomendaciones sea convincente sobre los propósitos de mejorar las situaciones observadas.

Primero se responsabiliza el supervisor de revisar que el informe revele todos los aspectos de interés que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría efectuada. Su revisión estará dirigida a que el informe convenza a los funcionarios responsables de adoptar acciones en base de las situaciones observadas. Luego de ser revisado, el supervisor lo aprueba garantizando que su contenido sea de alta calidad, si lo amerite por el tamaño de la empresa.

Criterios para ordenar los resultados: los resultados de la auditoría y la información relevante disponible en la empresa auditada son diferentes, por lo tanto, es posible ordenarla y presentarla de varias maneras atendiendo a las siguientes consideraciones:

- Importancia de los resultados.
- Partirá de los componentes, ciclos, sistemas o hallazgos generales para llegar a los específicos.

Estructura del informe de auditoría de gestión

INFORME DE AUDITORÍA DE.....
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> CARÁTULA ÍNDICE </div>
CAPÍTULO I. Enfoque de la auditoría ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
CAPÍTULO II. Información de la organización ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
CAPÍTULO III. Resultados específicos por componentes 1. Comentarios _____ _____ _____ 2. Conclusiones _____ _____ _____ 3. Recomendaciones _____ _____ _____
CAPÍTULO IV. Anexos y apéndices
Elaborado por: _____ Aprobado por: _____

Instructivo

- a. Carátula: se registra los siguientes puntos:
 - Va el tipo de informe
 - Nombre de la empresa auditora
 - Periodo auditado
 - Fecha

- b. Enfoque de auditoría: se registran los siguientes puntos:
 - Motivo
 - Objetivo
 - Alcance
 - Enfoque
 - Componentes auditados
 - Indicadores utilizados.

- c. Información de la organización: se describe la información de la empresa auditada, van los siguientes puntos:
 - Visión
 - Misión
 - FODA
 - Base legal
 - Estructura orgánica
 - Objetivos.
 - Financiamiento.
 - Funcionarios principales

- d. Resultados específicos por componentes: se registran los siguientes resultados:
 - Comentarios: van los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados teniendo en cuenta condición, criterio, causa y efecto. También las eficiencias determinando condición, criterio, causa y efecto.

- Conclusiones: van las conclusiones del auditor sobre la gestión gerencial-operativa y de resultados. Y sobre los efectos económico y social producidos por los perjuicios y daños materiales, por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimiento de las 5 “E” y deficiencias en general.
 - Recomendaciones: van las recomendaciones constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada para que emplee sus recursos de manera la eficiente y económica para ofrecer productos y servicios de calidad a un costo razonable.
- e. Anexos y apéndices: se registran los siguientes resultados:
- Anexos: va la información que requiere anexo como la evaluación del control interno y cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para aplicar recomendaciones y correctivos.
 - Apéndices: va la constancia de la notificación de inicio del examen y la convocatoria y a la conferencia final de resultados.
- f. Firmas: se registran las firmas del socio que es el representante legal de la empresa auditora

La comunicación de resultados a los principales funcionarios de la entidad, por lo regular, genera la presentación de comentarios, opiniones y, en casos, documentos que ameritan su revisión y la actualización del borrador del informe, actividad cuya responsabilidad compete al supervisor de la auditoría, quien lo revisa íntegramente, incluye las variaciones que considere necesarias.

El supervisor firmará e incluirá la fecha en el borrador del informe, una vez terminada la revisión e incluidos los ajustes, para ser corregido y emitido a la empresa como el informe final.

3.3.5.3 Comunicación en la auditoría

La comunicación en la auditoría es un elemento muy importante, especialmente al completar el desarrollo de cada hallazgo significativo, en la conferencia final y por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen. Está dividida por tres momentos:

- Comunicación al inicio de la auditoría
- Comunicación en el transcurso de la auditoría
- Comunicación al término de la auditoría

Al inicio de la auditoría mediante los documentos de aceptación del servicio y complementada con las entrevistas a los principales funcionarios de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas. La comunicación de resultados durante la ejecución del examen tiene por finalidad:

- Ofrecer oportunidad a los responsables para que presenten sus opiniones.
- Hacer posible que los auditores dispongan de toda información y de las evidencias que existan.
- Evitar que se presente evidencia adicional, después de la conclusión de las labores de auditoría.
- Facilitar la adopción de las acciones correctivas necesarias por parte de la empresa y el personal responsables, incluyendo recomendaciones antes del informe.
- Asegurar que las conclusiones resultantes del examen sean definitivas.
- Posibilitar la restitución o recuperación de cualquier faltante de recursos durante la ejecución del examen.
- Identificar los campos en que hay diferencia concreta de opinión entre los auditores y las autoridades de la empresa.

Al término de la auditoría la comunicación se la hace por medio del borrador que contiene los resultados obtenidos de la auditoría que incluyen comentarios,

conclusiones y recomendaciones del auditor. El borrador del informe que es el documento provisional será leído y si existiera algún criterio de corregir se lo hará dentro de cinco días hábiles para la emisión del informe final.

3.3.5.4 Comunicación de hallazgos

Durante el proceso de auditoría, tan pronto como se haya concluido el estudio y análisis de una actividad o componente el supervisor debe comunicar el contenido de los hallazgos a las personas que tengan relación con los mismos, estén o no prestando servicio en la empresa examinada, a fin de que presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados en documentos para su corrección y emitir recomendaciones en el informe.

Esta labor no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente sus hallazgos únicamente con las personas involucradas en los hechos examinados y con las autoridades de la empresa auditada, manteniéndose la reserva del caso ante terceras personas que nada tienen que ver con el examen que se efectúa.

El supervisor respaldado por la empresa auditora, envía notificaciones a los implicados en los hallazgos, concediéndoles el plazo respectivo para que sean contestadas. El plazo para la recepción de las aclaraciones o comentarios, requiere ser establecido de acuerdo a las características de cada hallazgo, tales como:

- La naturaleza del hallazgo.
- El alcance del examen.
- Si la persona labora o no en la entidad auditada.

El plazo será dentro de cinco días laborales más el tiempo de la distancia, el plazo fijado podrá prorrogarse por única vez hasta por diez días hábiles en casos debidamente justificados, no superando los quince días; sino hubiere una respuesta a tiempo constará en el informe definitivo y se determinará las responsabilidades administrativas, civiles o culposas.

3.3.5.5 Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, el supervisor notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- El personal que por sus funciones o actividades están vinculados en la auditoría.
- El equipo de trabajo de la auditoría.

Modelo de convocatoria a conferencia final

	Cuidad, Fecha
Señor.-----	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">ÍNDICE</div>
Cargo	
Empresa	
Presente.-	
De conformidad con lo acordado, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la auditoría de gestión realizada a la asociación por el período comprendido entre el.....de.....al.....de.....del 201..	
Dicho acto se llevará a cabo en....., ubicado en.....el día.....de.....del.....a las....., en caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito indicando el nombre, apellido y cargo de la persona que asistirá en su representación.	
Atentamente,	
<hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/>	
Gerente General AUDITORES E&L	

Instructivo

- a. Lugar y fecha: se registra la ciudad donde se elabora el documento, también el día, mes y año.
- b. Presidente: se anota la profesión, el nombre y el cargo del representante legal de la empresa, a quien va dirigido el documento.
- c. Empresa: se consigna el nombre de la empresa sujeta a revisión.
- d. Índice: se indica la referencia del papel de trabajo.
- e. Primer párrafo: se menciona las áreas sujetas a revisión y el período examinado.
- f. Segundo párrafo: se indica el lugar, ubicación con referencias, día, mes y hora donde se realizará la lectura del borrador. Y si la persona notificada no puede asistir identificará a su representante siempre que no esté involucrado en hallazgos.
- g. Firma del socio: aquí va la firma del representante legal de la empresa auditora.

3.4 Seguimiento

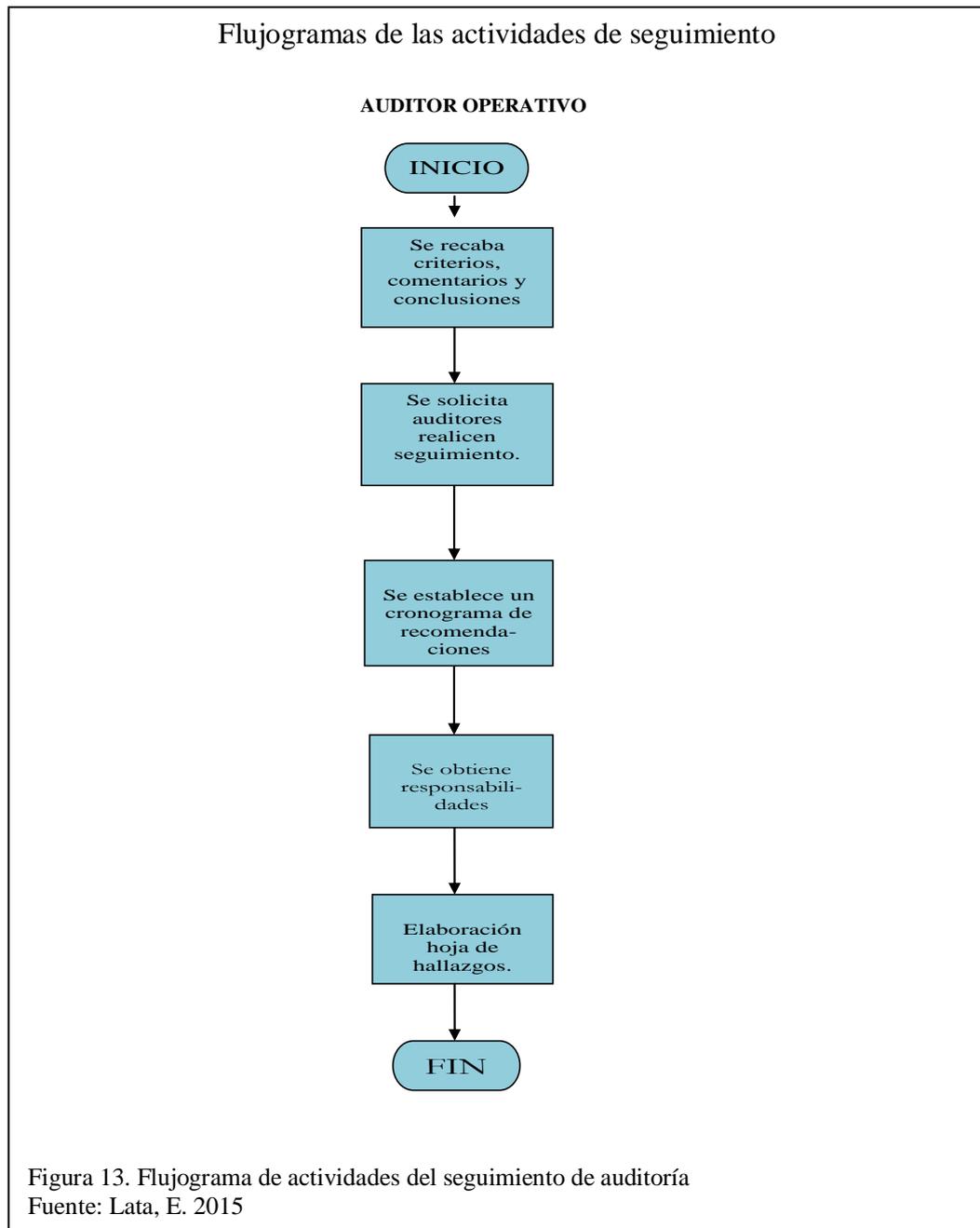
3.4.1 Objetivos

Después de una auditoría es esencial que los auditores internos y a su ausencia los externos den seguimiento a las recomendaciones y medidas correctivas. La etapa de seguimiento de los resultados de auditoría corresponde a la parte del proceso de auditoría, en el cual se verifica que las recomendaciones de auditoría se hayan cumplido, de acuerdo con los compromisos tomados por las áreas operacionales, informando a la dirección de aquello.

El auditor no es el responsable de tomar acciones pero su actividad debe propender a la modificación de conductas y al apoyo a la mejora de la gestión. Esto debe verificarse a través del seguimiento efectivo que lleve a cabo, de las debilidades expuestas en los informes emitidos.

El seguimiento de los resultados permite al auditor asegurarse que se están adoptando medidas adecuadas para solucionar las debilidades detectadas. A través del seguimiento se podrá evaluar no sólo lo acertado del asesoramiento, sino también si los resultados obtenidos de tales soluciones se corresponden con las expectativas.

3.4.2 Actividades de seguimiento



3.4.3 Proceso de la fase de auditoría

1. Auditor operativo recaba de la administración criterios, comentarios y conclusiones de inmediato de la entrega del informe.
2. Auditor operativo solicita auditores internos o externos realicen el seguimiento de la auditoría.
3. El auditor operativo y funcionarios de la empresa establecen un cronograma de aplicación de correctivos y recomendaciones.
4. Auditor operativo obtiene de la dirección de responsabilidades el oficio de determinación.
5. Se recepta de la empresa la documentación de las medidas correctivas tomadas.

3.4.4 Principales formatos de la aplicación de la fase de auditoría

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.

3.4.5 Desarrollo del proceso de la fase de auditoría

3.4.5.1 Cronograma de implantación de las recomendaciones

Constituye un plan de trabajo que permite precisar los objetivos, el alcance y los resultados de lo que será necesario implantar, como producto de las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría. Será elaborado en forma conjunta con los funcionarios de entidad auditada, para que la implantación se realice con la calidad requerida, en el tiempo y costos establecidos.

En las medianas empresas el seguimiento de los hallazgos es realizado luego de la discusión del informe el cual contiene los comentarios de los auditados o al inicio de la próxima auditoría, el cual es documentado con la evidencia de auditoría comprobatoria, suficiente pertinente y competente.

En los papeles de trabajo son documentados con los análisis, conclusiones que respaldan el hallazgo en el seguimiento. La labor más importante del auditor operativo es implementar sus propuestas.

Una vez terminado el análisis y el informe el paso siguiente es implementarlas. Esta fase se hace cuando se ha entregado el informe a los directivos superiores. El auditor debe colaborar en todo este proceso, es decir en cada uno de estos cambios. El proceso de auditoría contempla en forma cronológica y secuencial las etapas de planificación, programación, ejecución, informe y seguimiento.

Cronograma de cumplimiento de las recomendaciones

EMPRESA															
FECHA															
#	Recomendaciones	Responsable	TIEMPO												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Observaciones															
Elaborado por															
Revisado por															

Instructivo

- a. Empresa: se consigna el nombre de la empresa sujeta auditada.
- b. Fecha: se registra el día, mes y año de elaboración del documento.
- c. Número: se anota el número de la recomendación para conocer la cantidad que se han aplicado.
- d. Recomendación: se describe las recomendaciones que se aplicarán, dirigidas a las autoridades de áreas revisadas.
- e. Responsable: aquí se coloca el nombre y apellido de las personas encargadas del cumplimiento de cada una de las recomendaciones.
- f. Tiempo: se menciona los días de iniciación y conclusión de la aplicación de las recomendaciones.

- g. Firma: aquí va el nombre de la persona que elaboró el programa propuesto por los participantes en la lectura del informe.

Un adecuado control del nivel de calidad en el desarrollo de cada una de esas etapas, permitirá al auditor obtener un informe de auditoría con niveles de calidad adecuados. La empresa auditora debe asegurarse que se han tomado todas las medidas necesarias para tratar los riesgos informados como altos o no aceptables, ya que sólo mediante la adecuada implementación de los compromisos tomados por la administración, se logrará un impacto positivo mediante la agregación de valor a los procesos en la organización.

La fase de seguimiento se dedica a hacer una evaluación de las medidas propuestas por el equipo auditor y que la organización decidió implementar a fin de diagnosticar si están contribuyendo al objetivo planteados, si hay errores en su puesta en práctica por parte de la organización, o bien, si requieren ser ajustadas. Ello hace parte del proceso cíclico de la auditoría que busca mejorar el modelo organizativo. Es importante conocer la percepción de la calidad del servicio que presta la empresa auditora, razón por la que se elabora un cuestionario sobre el servicio de la auditoría.

Formato de cuestionario sobre el servicio de la auditoría

Empresa:		Período examinado:	
Área analizada:		Entrevistado:	
No	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SÍ	NO
1	Respecto a la auditoría de gestión conoce usted lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ 		
2	Opine si el equipo de auditoría cumplió con las formalidades: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ 		
3	Opine sobre la ejecución de la auditoria y sus beneficios: <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ 		
<p>_____</p> <p>FIRMA DEL ENTREVISTADO</p>			

Instructivo

- a. Entrevistado: se coloca el nombre y apellido de la persona que contestará las preguntas.
- b. Número: se anota el número de preguntas que se aplican.
- c. Preguntas: aquí van las preguntas basadas en puntos específicos que se desean conocer, comúnmente tres aspectos:
 - Respecto a la auditoría de gestión: el propósito de la auditoría de gestión.
 - Sobre el cumplimiento de formalidades por parte del equipo de auditoría: puntos como los documentos de inicio de auditoría, la comunicación de resultados en el proceso de auditoría, notificación a la conferencia final.
 - Sobre la ejecución de la auditoría y sus beneficios, como: los indicadores, recomendaciones, el equipo de auditoría.
- d. Respuestas: aquí se coloca Si o No ya que se formulan preguntas cerradas.
- e. Firma: aquí va la rúbrica del entrevistado.

Formato sobre la constancia del seguimiento realizado

Empresa:		Número y fecha del informe:	
Período examinado:		Fecha del seguimiento:	
1	Sobre las recomendaciones del informe de auditoría • _____ • _____		
2	Sobre las acciones y sanciones administrativas por parte de la empresa: • _____ • _____		
3	Sobre las responsabilidades civiles culposas: • _____ • _____		
4	Sobre los indicios de responsabilidad penal: • _____ • _____		
Realizado por: _____		Revisado por: _____	

Instructivo

- a. Fecha del seguimiento: se registra el día, mes y año que se realizó el seguimiento.
- b. Número y fecha del informe: se anota el número del informe final y la fecha en que se presentó.
- c. Puntos a dar seguimiento: aquí se colocan los puntos a conocer si se cumplieron
 - Respecto a las recomendaciones del informe de auditoría como: si se cumplieron las recomendaciones y sus beneficios.
 - Sobre las acciones y sanciones administrativas por parte de la empresa: puntos como los documentos de inicio de auditoría, la comunicación de resultados en el proceso de auditoría, notificación a la conferencia final.
 - Sobre la responsabilidad civil culposa y las penales: como los nombres de los involucrados y sus sanciones.
- d. Firma: aquí va el nombre de la persona que elaboró el documento y la persona que los revisó.

CAPÍTULO 4
CASO PRÁCTICO

PT. 1

Audidores
E.&L

Quito, Junio 28 del 2014

Señor.
Presidente
Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo

Presente.-

A fin de dar cumplimiento del plan de actividades para el desarrollo de la auditoría de gestión de esta asociación del año en curso, me es grato comunicarle que a partir del día 01 de julio iniciaremos con el trabajo.

Para el cumplimiento de dicha revisión se ha conformado el siguiente grupo de trabajo:

Jorge Roberto Molina Bermeo	auditor operativo
Elizabeth Cristina Lata Hurtado	supervisor de auditoría

Por cuanto un trabajo bien planificado garantiza buenos resultados, mucho agradeceré se brinde el apoyo y colaboración necesaria de los jefes de las áreas sujetas a examen, con el propósito de que el equipo de trabajo pueda cumplir a cabalidad las actividades designadas.

Atentamente

Gerente General
AUDITORES E&L

Quito, Junio 28 del 2014

Señor.
Presidente
Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo

Presente.-

De conformidad con lo acordado y planeado, notifico a usted que se dará inicio a la ejecución de la auditoría de gestión en las áreas de producción, administrativa y de ventas de la empresa, desde el día 06 de julio hasta el 20 de julio del año en curso con el fin de Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de las áreas de producción, administración y ventas.

El grupo estará integrado por:

Jorge Roberto Molina Bermeo	auditor operativo
Elizabeth Cristina Lata Hurtado	supervisor de auditoría

Agradeceré disponer de su colaboración para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente

Supervisor de auditoría
AUDITORES E&L

**PROGRAMA DE TRABAJO
PLANIFICACIÓN**

PT.PL1

No.	OBJETIVOS				
1	Obtener un conocimiento general de la empresa				
2	Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se lleva a cabo en cada una de las áreas a ser examinadas.				
3	Establecer los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de realizar de manera óptima etapa de ejecución de campo.				
No.	PROCEDIMIENTOS	Horas Estimadas	Horas Reales	Ref. P/T	Responsable
1	Visitar las instalaciones de la asociación Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo con el fin de inspeccionar la planta, las oficinas, su ubicación, las condiciones de las operaciones, entre otras y obtener un conocimiento sobre la empresa.	6	6	PL-1	J.R.M.B.
2	Realizar entrevistas con gerente y jefes de las áreas de la asociación con el fin de obtener información de la empresa.	2	2	PL-2	E.C.L.H.
3	Revisar la base legal, normativa y direccionamiento estratégico de la empresa.	4	5	PL-3	J.R.M.B.
4	Ejecutar una evaluación preliminar del control interno y medir el riesgo.	4	4	PL-4	J.R.M.B.
5	Elaboración del memorando de planificación para determinar los recursos necesarios para la ejecución de la auditoría.	2	2	PL-5	E.C.L.H.
6	Preparación del informe de diagnóstico preliminar.	2	2	PL-6	J.R.M.B.
		Elaborado por: J.R.M.B.			
		Revisado por: E.C.L.H.			

NARRATIVA DE LA VISITA

El día 01 de julio del 2014, siendo las ocho de la mañana en compañía del presidente de la empresa, se realizó la visita a las instalaciones de la asociación Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo, ubicada al noroccidente de Pichincha, catón San Migue de los Bancos, parroquia Mindo, recinto Pueblo Nuevo. Allí pude confirmar la existencia de la empresa que cuenta con la estructura de la planta de dos plantas, un terreno con su construcción dividida en seis locales comerciales, dos en funcionamiento como punto de venta y área de conservación del producto. Una tercera estructura de la asociación es una casa de 2 pisos, donde vive el jefe de producción y por último está un terreno baldío. Las áreas que tiene la empresa están dividida en: administrativa, producción, y ventas.

Se inició el recorrido por las instalaciones de la planta observando que las actividades empiezan a las ocho y media de la mañana. El personal llega puntualmente, se registra de forma manual, noté que existe una buena interrelación personal entre los empleados de la empresa y conocen sus funciones, algunos tienen diez años de trabajo pero no conocen en su totalidad los procedimientos.

Durante la visita a la planta se pudo notar que está ubicada junto a la escuela Gabriela Mistral, cuenta con señaléticas de las áreas de producción y subprocesos, tiene extintores y salida de emergencia. El sistema de iluminación es bajo, cuenta con dos lámparas en el área de procesamiento. El área de producción, la planta alta está dividida por sub-áreas: recepción de leche, análisis de leche, procesamiento, descremada, elaboración del yogurt, empaque, maduración, laboratorio y bodega de moldes.

NARRATIVA DE LA VISITA

Dentro de la visita pude notar que no existen controles para el producto terminado, solo el aroma y textura se mide, no cuentan con manuales de los procesos en producción y el traslado del producto a Quito no es el adecuado debido a que el vehículo no se encuentra acondicionado para llevar quesos.

A las once de la mañana se visitó el área administrativa donde se centra las políticas y normas para salvaguardar los activos de la empresa. La oficina de ésta área se encuentra ubicada en la casa del administrador encargado de llevar los registros contables en coordinación con la secretaría, se pudo observar que hay una computadora pero no cuentan con un sistema contable que permita respaldar la información documentada, es decir; manualmente en base de datos excel.

Los registros son archivados en anaqueles. También se pudo observar que existen carpetas con documentos a partir del 2011 y algunos documentos no están en carpetas sino en el escritorio. Existe un cajón bajo llave, donde se recopila el dinero de la jornada, bajo la responsabilidad y custodia del administrador que son entregados desde el punto de venta, una vez terminada la jornada de trabajo se supervisa caja y se cuadra con lo recibido. Mientras visitaba esta área noté que el jefe de producción solicitaba materia prima como: cuajo y fermento, debido a que la bodega de materia prima e insumos de producción se encuentra en esta oficina.

En el área de venta observé que las personas llegan a comprar especialmente el queso mozzarella y maduro, existen momentos donde las personas se aglomeran y no se puede atender de inmediato. En el punto de venta no existen cajas registradoras, se lleva manualmente. Los productos terminados están en un cuarto frío en las instalaciones de ventas.

Elaborado por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

No	Preguntas	Ponderación	Calificación	Comentario
1	¿Cuál es la actividad principal de la empresa? preliminar	10	10	
2	¿La empresa tiene una planificación estratégica?	10	3	
3	¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito las responsabilidades?	10	3	
4	¿Existe una adecuada segregación de funciones entre los jefes de área y personal operativo?	10	7	
5	¿La empresa cuenta con manuales de funciones y procedimientos?	10	3	
6	¿Existe un flujo adecuado de información entre la junta directiva y los jefes de área?	10	10	
7	¿La empresa cuenta con indicadores de gestión?	10	3	
8	¿En la institución se encuentran detectadas las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas?	10	8	No por escrito
9	¿Existe disponibilidad de registros financieros que permiten conocer el nivel de liquidez de la empresa?	10	8	
10	¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para ejercer el cargo?	10	10	
	TOTAL	100	65	

Elaborado por: **J.R.M.B.**

Aprobado por: **E.C.L.H.**

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total

PO = Ponderación total

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

$$NC = \frac{65 * 100}{100}$$

$$NC = 65\%$$

	Calificación Porcentual	Grado de confianza	Nivel de riesgo
Rojo	15 - 50%	BAJO	ALTO
Amarillo	51 - 75%	MODERADO	MODERADO
Verde	76 - 95%	ALTO	BAJO

Grado de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo	MODERADO

Elaborado por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. Objetivo

1.1. Objetivo general

El propósito de realizar la auditoría de gestión a la asociación Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo es evaluar la eficiencia de la gestión, su organización, actuación y posicionamiento desde el punto de vista de su estrategia competitiva para emitir un informe de su gestión y situación global.

1.2. Objetivos específicos

- Establecer los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos de las áreas de producción y administrativa-financiera.
- Verificar el grado de cumplimiento de las políticas gubernamentales, disposiciones legales, reglamentarias y normativas a las que está sujetas al área de producción.
- Determinar la confiabilidad de los procedimientos establecidos para medir y reportar su rendimiento de las áreas auditadas.
- Contrastar la existencia de controles y el cumplimiento de los mismos.
- Comprobar el grado de eficiencia y economía de los recursos asignados a las áreas auditadas.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos auditados.

2. Alcance

La auditoría se realizará a las áreas de producción y administrativa-financiera que comprenderá el periodo del 02 de enero al 31 de diciembre del 2013, para lo cual se aplicarán programas y técnicas de auditoría a las operaciones de las áreas a auditar, que permitirán obtener evidencia suficiente, competente y relevante.

Este examen se ejecutará de acuerdo al código de ética del auditor, normas internacionales de auditoría y demás normas y acuerdos vigentes en el Ecuador.

3. Información de la empresa

Constitución jurídica

El Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo se constituyó como una organización con personería jurídica No. 553 M.I.C.I.P. R.O. 69 del 19 de noviembre de 1992. Número de socios ilimitado y tiempo de duración indefinida, cuya sede es la parroquia de Mindo, cantón San Miguel de los Bancos, Provincia de Pichincha”. La asociación está conformada por diez socios.

Actividad de la empresa

La asociación se constituyó con el fin de elaborar y comercializar productos lácteos de calidad con asesoramiento suizo y procesos óptimos otorgando fuentes de trabajo a los asociados, capacitación agricultores del sector y contribuir con el desarrollo de la comunidad que pertenece.

Los productos que ofrece la asociación son:

- Queso mozzarella (natural, con ají, con orégano, provolon ahumado).
- Queso fresco.
- Queso Tilsit (natural, con orégano, con ají, con pimienta).
- Queso semimaduro andino.
- Yogurt (natural y frutas).

Estructura orgánica

La empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- Presidente
- Vicepresidente:

 - Administración y financiera
 - Producción
 - Ventas y secretaria

Disposiciones legales aplicables

Estas leyes se las tomará en cuenta como criterio profesional

- Ley de desarrollo agrario
- Ley de seguridad social
- Ley de régimen tributario interno
- Código de trabajo
- Ley de compañías
- Normas sanitarias
- Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 9:2003
- Normas municipales

Normativa interna

- Estatutos
- Reglamento interno

4. Identificación de áreas críticas

Por medio de la evaluación preliminar del control interno por medio del método de cuestionario se detectó lo siguiente:

La empresa no cuenta con una planificación estratégica, manuales de procedimientos y funciones, los registros contables son realizados manualmente debido a estos hallazgos centraremos la revisión en los departamentos donde se centra la producción y economía.

El departamento de producción se encarga de transformar la materia prima en producto terminado, aquí se viabiliza la razón de ser de la empresa y por la falta de manuales posee un alto riesgo de que existan errores. El departamento administrativo-financiero emite la normativa interna y administra los recursos económicos de la asociación.

5. Equipo de auditoría

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	SIGLAS
Esther Francisca Revelo Medranda	Socio	E.F.R.M
Elizabeth Cristina Lata Hurtado	Supervisor de auditoría	E.C.L.H
Jorge Roberto Molina Bermeo	Auditor operativo	J.R.M.B

6. Personal de la empresa

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Lic. Mario Maldonado	Presidente
Sr. Marcelo Ortiz	Vicepresidente
Sr. Pedro Ortiz	Administrativa – financiera
Sr. Javier Peñafiel	Producción
Sra. Jenny Ortiz	Ventas y secretaria gerencial

NÚCLEO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE MINDO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 2 de enero al 31 de diciembre del 2013

PT-5
5/6

7. Cronograma

ACTIVIDADES	FECHAS
Planificación	30 - 06 - 2014
Inicio de trabajo de campo (aplicación de pruebas y procedimientos)	10 - 07 - 2014
Finalización de trabajo de campo	22 - 07 - 2014
Comunicación del informe preliminar para ejercer el derecho de defensa de hallazgos u observaciones	28 - 07 - 2014
Entrega del informe final	15 - 08 - 2014

8. Presupuesto

Los recursos que utilizará esta auditoría de gestión son:

No	RECURSOS	VALOR	TOTAL RECURSOS	
1	Socio	50,00	880,00	
2	Supervisor de auditoría	450,00		
3	Auditor operativo	380,00		
TOTAL RECURSOS HUMANOS			880,00	
2	Computador portátil	70,00	95,00	
4	Lápices y minas	6,75		
6	Esferográficos	4,00		
2	Resma de papel bond	9,00		
4	Borradores	2,25		
2	Lápices bicolors	3,00		
TOTAL RECURSOS MATERIALES				95,00
	Transporte	200,00		425,00
	Alimentación	200,00		
	Copias	25,00		
TOTAL RECURSOS FINANCIEROS			425,00	
TOTAL PRESUPUESTO			1400,00	

Para el trabajo de auditoría se requiere el presupuesto de tiempo detallado a continuación:

APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	HORAS
Esther Francisca Revelo Medranda	Socio	8 horas
Elizabeth Cristina Lata Hurtado	Supervisor de auditoría	80 horas
Jorge Roberto Molina Bermeo	Auditor operativo	68 horas
TOTAL HORAS/HOMBRE		156 horas

9. Anexos:

- Programas de trabajo
- Cuestionario preliminar del control interno

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

Quito, Julio 06 del 2014

Señor.

Presidente

Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo

Presente.-

Atendiendo a la auditoría de gestión que nos fue encomendada, nos permitimos informarle que el proceso de diagnóstico preliminar a la asociación fue concluido y presentamos los siguientes comentarios, que de ser aprobados, daría pie a la siguiente etapa de la auditoría.

El objetivo preliminar de este trabajo fue evaluar el funcionamiento actual de la organización a efecto de presentar la realidad de las condiciones en las que se encuentra la organización se detectaron, entre otros, los siguientes aspectos de carácter general y particular:

1. Situación actual de los factores internos

Talento humanos: la asociación cuenta con personal de la comunidad cumplimiento con uno de sus objetivos, crear fuentes de trabajo, gozan de estabilidad laboral, beneficios de ley, buen ambiente de trabajo, entre otros, se encuentran distribuidos así: 6 personas en la producción, 3 en la administración, 2 en ventas, 1 presidencia, 1 vicepresidencia. El derecho de jubilación se cumplió en 3 personas debido al ambiente dinámico de trabajo.

Administrativos: la empresa no ha determinado una persona que planifique, organice, dirija y controle de manera eficiente este proceso, la falta de este recurso y planificación estratégica ha logrado el estancamiento de la asociación y sus asociados. Los objetivos específicos carecen de plazos establecidos para alcanzar el objetivo general.

La estructura organizacional es muy limitada en cuanto a distribución de los departamentos con respecto a sus actividades, el área administrativa financiera debería ser dos departamentos para que cada uno tenga sus funciones definidas y no puedan existir dudas de sus responsabilidades.

La empresa cuenta con estatutos y reglamento interno pero carece de una planificación estratégica que permita el logro de los objetivos planteados por la organización. Así mismo no se han formulado manuales de procedimientos y funciones evitando optimizar los recursos. No se han estructurado indicadores de gestión que permiten conocer la efectividad, eficiencia y economía de los recursos.

Financieros: la empresa tiene infraestructura propia en planta, puntos de ventas y terrenos, además cuenta con maquinaria de calidad. Tiene un préstamo de 800 con “Tiendas Queseras Bolívar”, además está en la búsqueda de fuentes de financiamiento para los proyectos de inversión como son la implementación de las Buenas Prácticas de manufactura.

Tecnológicos: la maquinaria que cuenta la asociación es Suiza de alta calidad hace tres años se la innovó, por lo que la empresa no ha tenido problemas en el manejo ni en aspectos técnicos, se otorga mantenimiento constante.

2. Situación actual de los factores externos

Clientes: el principal cliente de la asociación es Queserías “El Salinerito” adquiriendo el 50% de la producción y la diferencia se comercializa en el punto de venta de la empresa al consumidor final. El problema radica en depender la mitad de la producción en un comprador, planteándose la búsqueda de nuevos clientes.

Proveedores: el Núcleo trabaja con 32 proveedores de leche, dividido en 10 asociados y 22 agricultores de la comunidad Pueblo Nuevo, cancelando precios justos, estabilidad y capacitaciones sobre técnicas de cuidado del suelo y ganado.

Competencia: tomando en cuenta la ubicación geográfica existe una empresa en San Miguel de los Bancos la cual al igual que la asociación intenta tener un buen índice de consumo y posicionarse en la mente de los consumidores, esa empresa es Productos Lácteos Guerrero siendo competencia directa porque tiene infraestructura, clientes, permisos, normativa y variedad de productos pero otras empresas como: Productos San Miguel y Sagal ofrecen lácteos en menor cantidad y variedad. También algunos finqueros se dedican a la producción informal del queso criollo.

Tecnológico: un retroceso es la falta de software en los procesos de producción y contables realizando registros y procedimientos manualmente evitando la optimización de recursos.

Ambiental: se han construido pozos para depositar los residuos pero no se realiza un tratamiento apropiado para evitar contaminación y garantizar la inocuidad de los productos de la planta, Además debería determinarse los mejores métodos para clasificar los residuos sólidos, tanto orgánicos como inorgánicos. No se cuenta con permisos actualizados del medio ambiente.

3. Detección de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas

Fortalezas:

- Alimento imprescindible.
- Acceso inmediato al suministro de la materia prima.
- Bajos costos de producción.
- Calidad de la leche según parámetros industriales.

- Buen posicionamiento en el mercado interno.
- Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del mercado local / regional.
- Elevado poder de negociación con los proveedores.
- Ubicación del punto de venta en la vía principal

Debilidades:

- Falta de presencia en ferias agropecuarias.
- Escasa adopción de tecnología.
- Falta de evaluación de la eficiencia, eficacia y economía de los objetivos planteados de la empresa.
- Baja capacitación de la mano de obra.
- Débil nivel socio organizativo y de liderazgo.
- Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización
- Débil prevención de riesgos agropecuarios ante fenómenos naturales.
- Marketing insuficiente.
- Bajo consumo de productos lácteos en la población de ‘Pueblo Nuevo’.
- Desconocimiento del valor nutritivo de productos lácteos en la población.
- Bajo poder de negociación con la industria.

Oportunidades

- Condiciones climáticas apropiadas y calidad del suelo aptos para la producción agropecuaria.
- Aumento en el consumo de marcas propias ecuatorianas.
- Préstamos por parte del estado debido al cambio de la matriz productiva.
- Potencial crecimiento de consumo de productos y regiones del país
- Promoción del consumo de leche en el sistema educativo (desayuno escolar).
- Inflación estable a partir de la dolarización que permite planificar inversiones a la asociación.

Amenazas

- Crisis en la economía mundial.
- Alta sensibilidad a la variación de los precios relativos.
- Disminución del consumo de productos de alto tenor graso.
- Ingresos de nuevos competidores extranjeros
- Competencia con la industria informal.
- Nuevas normas impuestas por el estado para los procesos de producción que incluyen inversión financiera.
- Constante migración de las personas a las grandes ciudades.

4. Estructura de control interno

Debido a la carencia de manuales, no se ha documentado la supervisión de los procesos. La supervisión está a cargo de la señora Vilma Ortiz y del licenciado Mario Maldonado, que lo ejecutan empíricamente.

Reiteramos nuestros agradecimientos por la confianza otorgada para la realización de la auditoría.

Atentamente

Supervisor de auditoría
AUDITORES E&L

PROGRAMA DE TRABAJO
EJECUCIÓN DEL TRABAJO
ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

PT.EJ
1/1

No.	OBJETIVOS				
1	Evaluar el sistema de control interno del área sujeta a examen.				
2	Determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área administrativa-financiera.				
3	Constatar la correcta designación de los recursos.				
4	Determinar el correcto manejo del recurso económico de la empresa en función a la consecución de los objetivos de la empresa.				
No.	PROCEDIMIENTOS	Horas Estimadas	Horas Reales	Ref. P/T	Responsable
1	Aplicar el cuestionario del control interno para el área.	3	3	EJ-A1	E.C.L.H
2	Observar y analizar la custodia de los documentos que respaldan la información financiera.	2	3	EJ-A2	J.R.M.B
3	Revise la correcta utilización de los documentos de caja.	2	2	EJ-A3	J.R.M.B
4	Solicite y analice los reportes de cuentas por cobrar y pagar que tiene la empresa.	3	2	EJ-A4	J.R.M.B
5	Verifique los documentos que respaldan los rubros de ingresos y egresos de la empresa.	2	1	EJ-A5	J.R.M.B

PT.EJ
2/2

PROGRAMA DE TRABAJO
EJECUCIÓN DEL TRABAJO
ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

No.	PROCEDIMIENTOS	Horas Estimadas	Horas Reales	Ref. P/T	Responsable
6	Observe que los ingresos en efectivo y cheques sean depositados diariamente y los comprobantes de depósito de los mismos.	2	1	EJ-A7	J.R.M.B
7	Verifique la existencia del proceso de planificación y análisis de las actividades diarias que se desarrollan en el área.	2	2	EJ-A8	E.C.L.H
8	Elaborar indicadores de gestión	1	1	EJ-A6	E.C.L.H
		Elaborado por: J.R.M.B			
		Revisado por: E.C.L.H			

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

EJ-A
1/2

No	Preguntas	Ponderación	Calificación
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el área financiera?	5	0
2	¿Se planifica las actividades en esta área?	5	0
3	¿Cuentan con respaldo documental todas las operaciones realizadas por la empresa?	5	5
4	¿Son preenumerados consecutivamente los comprobantes que respaldan las actividades económicas de la empresa?	5	5
5	¿Existen condiciones de seguridad adecuadas para la custodia del efectivo recibido?	5	5
6	¿Todos los valores recibidos se encuentran respaldados por el correspondiente comprobante de caja?	5	5
7	¿Los desembolsos de dinero son pagados mediante cheque?	5	0
8	¿Por cada egreso de efectivo se elabora el correspondiente comprobante de egreso?	5	5
9	¿Se verifican los documentos soporte de la operación antes del desembolso?	5	5
10	¿Se depositan diariamente los valores recibidos en caja?	5	0
11	¿Se realizan arqueos sorpresivos, de los fondos de caja?	5	5
12	¿Existe un fondo de caja chica para pagos menores?	5	0
13	¿Está establecido un monto límite para pagos y gastos?	5	5

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA**

**EJ-A
2/2**

No	Preguntas	Ponderación	Calificación
14	¿Existe un custodio y responsable del manejo del efectivo?	5	5
15	¿Se realizan flujos de caja y reportes del efectivo de forma mensual?	5	5
16	¿Se envía oportunamente la documentación a todos las áreas y las copias son archivadas diariamente?	5	5
17	¿Se mantiene reportes mensuales de las cuentas por cobrar y pagar por cliente?	5	5
18	Los documentos que respaldan las transacciones se archivan durante 6 años?	5	5
19	¿Los balances financieros son presentados anualmente?	5	5
20	¿Se realiza la supervisión de los inventarios en las áreas anualmente?	5	5
	TOTAL	100	75

Elaborado por: **J.R.M.B.**

Aprobado por: **E.C.L.H.**

ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total

PO = Ponderación total

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

$$NC = \frac{75 * 100}{100}$$

$$NC = 75\%$$

	Calificación Porcentual	Grado de confianza	Nivel de riesgo
Rojo	15 - 50%	BAJO	ALTO
Amarillo	51 - 75%	MODERADO	MODERADO
Verde	76 - 95%	ALTO	BAJO

Grado de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo	MODERADO

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

Procedimiento: Observar y analizar el registro y custodia de los documentos que respaldan la información financiera.

Prueba de cumplimiento y técnica de la observación

Aplicación: Se solicitó la documentación que respalda los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos de la empresa. Los documentos se encuentran archivados en forma consecutiva por fechas en anaqueles y muebles archivadores con llave encargado al administrador de la empresa, están distribuidos por grupos de cuentas, las carpetas con mayor documentos es del ingreso y egreso de efectivo archivados diariamente. Los documentos que emite la empresa se encuentra pre enumerados. La empresa no cuenta con un software contable, utiliza bases de datos en Excel que resumen y respaldan los reportes que se entregan mensual y anualmente. Después de analizar la custodia de la documentación se puede observar que los documentos son archivados inmediatamente después de ser utilizados y los anulados son guardados en una carpeta independiente evitando la existencia de documentos en blanco.

CONCLUSIÓN: La empresa no cuenta con la seguridad necesaria de la documentación que respalda las actividades de la empresa mediante el resguardo en muebles con llaves vigilado por un responsable y el archivo ordenado y permanente de los mismos para evitar pérdidas o extracción de documentos, el ingreso manual de la información no permite optimizar el tiempo y contar con un respaldo para algunos años. Aplicado el procedimiento se encontró hallazgos dignos de comentar.

Elaborador por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

Procedimiento: Revise la correcta utilización de los documentos de caja.

Prueba de cumplimiento y técnica de inspección de documentos

Aplicación: Se pidió los comprobantes de caja y se observó que estos se encuentran prenumerados, están agrupados en blocks de 100, son utilizados diariamente para el registro de todo ingreso de efectivo en el punto de venta como en la administración.

Una vez que en caja se recibe el efectivo, el comprobante es emitido detallando el nombre del cliente, el número de la factura, la fecha, el valor, la forma de pago, la firma del cliente y el sello de conformidad de la empresa, este contiene una la original que se envía al cliente y la copia que es guardada para el cierre de caja diario y enviada al departamento administrativo financiero corroborando un adecuado manejo y custodia de los mismos. Se constató que los anulados también se guardan para su respaldo

CONCLUSIÓN: La empresa utiliza los comprobantes de caja según sus políticas empíricas y mantiene el orden y secuencia de los documentos resguardando el efectivo y su posible desvió mediante documentos prenumerados, describiendo los requisitos básicos y archivándolos diariamente después del cierre de caja. Aplicado el procedimiento no se encontró hallazgos dignos de comentar.

Elaborador por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

Procedimiento: Verifique la eficiencia en las operaciones de cobros y pagos.

Prueba sustantiva y técnica de rastreo y análisis

Aplicación: Se solicitó los reportes de cuentas por cobrar y pagar anuales del 2013, se v analizó lo siguiente:

Cuentas por pagar: están conformadas por los proveedores de leche que son 32, son fijos cuyos datos se encuentran actualizados, el pago se realiza mensualmente los primeros tres días de cada mes, se observó el corte del 31 de diciembre del 2013 con saldo de... monto que corresponde al pago del mes de diciembre. La asociación no tiene atrasados con sus proveedores,

Cuentas por cobrar: esta asociación cuenta con un cliente fijo “Tiendas Queseras de Bolívar” vendiéndole el 50% de la producción diaria y cancela en 30 y 60 días siendo puntual con sus pagos, y en el punto de venta al consumidor final que cancela de contado. Con “Tiendas Queseras de Bolívar” mantienen una relación estable ya que es proveedor de suministros para producción y se encuentran sus datos actualizados.

CONCLUSIÓN: La empresa cuenta con proveedores y clientes estables y sus cuentas están al día operando con eficacia estos rubros. Aplicado el procedimiento no se encontró hallazgos dignos de comentar.

Elaborador por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

Procedimiento: Observe y analice los procesos de pagos y cobros de la empresa.

Pruebas cumplimiento y técnica de la observación

Aplicación: Los procesos de pagos se los realiza a dos tipos de usuarios los internos o empleados y los externos o proveedores, en el caso del pago a usuarios internos, el empleado se acerca a cobrar el sueldo al departamento administrativo donde revisa su rol de pagos si está de acuerdo firma, se emite el comprobante de egreso y se le entrega el efectivo y el rol quedando el firmado. Los pagos a proveedores de leche se los realiza el 2 y 3 de cada mes, se prepara la planilla de pago y el proveedor se acercan con la cédula de identidad, revisa la planilla y recibe el efectivo con su correspondiente comprobante de egreso, los pagos a proveedores de suministros se los hace en efectivo, llega la mercadería, se revisa y se emite el comprobante con la cantidad de la factura. Estos documentos son archivados de forma inmediata. Cada proceso de pago es cumplido diariamente por el departamento Administrativo.

En el proceso de cobro de facturas se observó que se entrega el producto al cliente mayoritario “Tiendas Queseras de Bolívar” y se le entrega al cliente la factura y este emite cheques realizando un comprobante de ingreso con la copia de la factura. El dinero recibido es contado y guardado en pequeños cajones con llave, mientras que los documentos entregados en el caso de ventas a crédito son registrados y archivados en el departamento administrativo. El administrador es el responsable de ingresar tanto el dinero en efectivo como los cheques posfechados en la caja con llave de la empresa hasta su posterior depósito, garantizando la seguridad de valores recibidos. Caja cuentan con un identificador de billetes falsos.

CONCLUSIÓN: La empresa cuenta con procesos de pago y cobros realizados de manera ordenada y consecutiva evitando saldos duplicados e inexistentes. Aplicado el procedimiento no se encontró hallazgos dignos de comentar.

Elaborador por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H**

ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

Procedimiento: Observe que los ingresos en efectivo y cheques sean depositados diariamente y que existan los comprobantes de depósito y registro de los mismos.

Prueba sustantiva y técnicas de comprobación.

Aplicación: Se solicitaron los comprobantes del efectivo y los comprobantes de depósito y se verificó que el efectivo y cheques que ingresaron a la empresa hayan sido depositados diariamente. Analizados los comprobantes se pudo determinar que lo que ingresa diariamente a la empresa no es lo que se deposita, hay cheques que son depositados después de varios días debido a que los pagos son en efectivo y la cuenta que posee la empresa no cuenta con chequera, otro motivo es la distancia entre la ubicación de la empresa y el banco. El dinero que se recopila de las ventas diarias es guardado en una caja con llave, que sirve para cubrir los pagos de usuarios internos y externos, también para el préstamo que tiene la empresa. El administrador es la persona encargada del manejo del efectivo, él hace los pagos.

CONCLUSIÓN: La empresa no realiza depósitos consecutivos en la cuenta debido a la distancia que existe con el banco, a su vez almacena el dinero en una caja con llave utilizando el dinero el efectivo que ingresa diariamente para cubrir con los pagos y gastos diarios. Este método de manejo del efectivo no es seguro. Aplicado el procedimiento se encontró hallazgos dignos de comentar.

Elaborador por: **J.R.M.B.**
Revisado por: **E.C.L.H.**

ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

Procedimiento: Verifique la existencia del proceso de planificación y análisis de las actividades diarias que se desarrollan en el área.

Prueba de cumplimiento y técnica de la indagación

Aplicación: La empresa no tiene una planificación de las actividades diarias. Se verificó que el departamento administrativo financiero no efectúa una planificación de sus actividades, conocen las actividades encargadas como supervisar todos los días supervisar el cierre de caja, verificar el ingresos de dinero a la caja de llave, realizan los pagos y cobros, convocar a reuniones, registrar documentos que lo hacen semanalmente y hacer reportes mensuales.

CONCLUSIÓN: El departamento administrativo financiero no planifica sus actividades diarias lo realiza empíricamente y lo que se presente durante el día evitando optimizar el tiempo y recursos. Aplicado el procedimiento se encontró hallazgos dignos de comentar.

Elaborador por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

Indicador: Reportes cuentas por cobrar actualizados
Objetivo del indicador: Conocer los reportes de clientes por cobrar actualizados
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Reportes de cuenta por cobrar actualizados}}{\text{Total reportes de cuentas por cobrar}} = \frac{11 \times 100}{12} = 91,67$
Parámetro: La empresa señala que se debe trabajar con el 100% de datos de clientes actualizados.
Interpretación de resultados: El departamento administrativo maneja con eficacia en un 91,67% la cartera de clientes.
<p>Elaborado por: E.C.L.H. Revisado por: E.F.R.M.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

<p>Indicador:</p> <p>Dinero depositado</p>
<p>Objetivo del indicador: Conocer el monto que se deposita en la cuenta de la empresa para salvaguardar el activo corriente.</p>
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Dinero depositado semanalmente}}{\text{Total dinero recibido semanalmente}} = \frac{650 \times 100}{4580,65} = 14\%$
<p>Parámetro: La empresa no tiene ningún estándar sobre este indicador.</p>
<p>Interpretación de resultados: Significa que se está depositando semanalmente el 14% de lo recibido en la semana, es decir el 86% del dinero se queda en una caja con llave para los pago a proveedores y gastos.</p>
<p>Elaborado por: E.C.L.H. Revisado por: E.F.R.M.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

<p>Indicador:</p> <p>Eficiencia de cuentas por pagar</p>
<p>Objetivo del indicador: Determinar el monto de saldos pendientes de pago para conocer el grado de eficiencia en el manejo de cuentas por pagar.</p>
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Anticipo a proveedores}}{\text{Total materia prima recibida}} = \frac{10093,36 \times 100}{18001,20} = 56,07\%$
<p>Parámetro: El anticipo a los proveedores no debe superar el 50% de la materia recibida.</p>
<p>Interpretación de resultados: Significa que se anticipa al proveedor en quincena el 56,07% de la leche que se recibe mensualmente.</p>
<p>Elaborado por: E.C.L.H. Revisado por: E.F.R.M.</p>

HOJA DE HALLAZGOS

Procedimiento:

Observar y analizar el registro y custodia de los documentos que respaldan la información financiera.

CONDICIÓN: La empresa registra la información financiera de forma manual en base de datos en Excel, la documentación es ordenada de forma ordenada y secuencial.

CRITERIO: El área financiera debe tener al día los reportes mensuales para conocer la economía de la empresa.

CAUSA: Falta de un software que permita la automatización de la información y el respaldo correcto electrónico de la misma.

EFFECTO: Atraso en la entrega de los reportes y pérdida de la información electrónica.

CONCLUSIÓN: No se registra la información bajo parámetros de eficiencia del tiempo.

RECOMENDACIÓN: Adquirir un software contable que permita la automatización de la información o la contratación de un asistente para la realización de esta actividad.

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

HOJA DE HALLAZGOS

PT-HA2

Procedimiento:

Observe que los ingresos en efectivo y cheques sean depositados diariamente y que existan los comprobantes de depósito y registro de los mismos.

CONDICIÓN: La asociación deposita en la cuenta de ahorro de la empresa el 14% de lo recaudado en la semana, la diferencia se queda en una caja bajo llave, que se administran para pagos a proveedores y gastos.

CRITERIO: El dinero por seguridad debe ser depositado diariamente en una cuenta de la empresa y los pagos deben hacerse por medio de cheques.

CAUSA: La falta de creación de una cuenta corriente que permita utilizar chequera para los pagos y una persona encargada de depositar los valores diariamente.

EFFECTO: No se salvaguarda el activo corriente de la empresa, puede estar sujeta al hurto del dinero.

CONCLUSIÓN: Los valores recaudados diariamente por conceptos de ingresos no son depositados diariamente, se los realiza semanalmente en un 14% del valor total no cumpliendo con no de los objetivos de la gestión salvaguardar el activo de la empresa.

RECOMENDACIÓN: Crear una cuenta corriente donde se depositen los valores recaudados y emitir cheque para los pagos evitando la posibilidad de un asalto.

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

PROGRAMA DE TRABAJO
EJECUCIÓN DEL TRABAJO
PRODUCCIÓN

PT.EJ
1/2

No.	OBJETIVOS					
1	Evaluar el sistema de control interno del área sujeta a examen.					
2	Determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos del área de producción.					
3	Constatar la correcta designación de los recursos.					
4	Verificar el cumplimiento de las normativas externas e internas del área de producción.					
No.	PROCEDIMIENTOS	Técnica a utilizar	Horas Estimadas	Horas Reales	Ref. P/T	Responsable
1	Aplicar el cuestionario del control interno para el área.		3	3	EJ-B1	E.C.L.H
2	Verifique el proceso de traslado de la materia prima y el producto terminado.	Observación	3	5	EJ-B2	J.R.M.B
3	Analice el lay aut, como se encuentra distribuida la planta de producción.	análisis	2	2	EJ-B3	J.R.M.B
4	Describa mediante un flujograma el proceso de producción para conocer las actividades del área.	comprobatorio	3	2	EJ-B4	J.R.M.B

**PROGRAMA DE TRABAJO
EJECUCIÓN DEL TRABAJO
PRODUCCIÓN**

No.	PROCEDIMIENTOS		Horas Estimadas	Horas Reales	Ref. P/T	Responsable
5	Determine el tiempo en que se demoran los procesos de cada producto.	Cálculos	5	5	EJ-B5	J.R.M.B
6	Averiguar las normas que se utilizan en el proceso y verificar su cumplimiento.		4	4	EJ-B6	J.R.M.B
7	Elaborar indicadores de gestión		2	2	EJ-B7	E.C.L.H
		Elaborado por: J.R.M.B.				
		Revisado por: E.C.L.H.				

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**EJ-B
1/2**

No	Preguntas	Ponderación	Calificación	Consecuencia Potencial
1	¿Se cumplen con las leyes y normas a los que se rige la empresa?	5	3	Suspensión de actividades
2	¿Todas las funciones en el área de producción se encuentran adecuadamente segregadas?	5	5	Responsabilidades deterioradas
3	¿Se registra la cantidad de productos elaborados?	5	5	Desconocimiento del unidades elaboradas
4	¿Existe el número adecuado de personal para realizar todas las operaciones?	5	3	Demora en los procesos
5	¿La procesadora cuenta con una planificación estratégica?	5	0	No se optimiza los recursos
6	¿Se cuenta con la seguridad necesaria para transportar la materia prima y el producto terminado?	5	2	Daño en el producto
7	¿Existe mantenimiento preventivo de las máquinas?	5	4	Parar la producción
8	¿El personal cuenta con todo el equipo y materiales que garanticen su seguridad en el trabajo?	5	4	
9	¿La bodega donde se almacena la materia prima y el producto terminado se encuentran en condiciones adecuadas?	5	3	Disminuye calidad del producto
10	¿El personal conoce como realizar la manipulación y manejo de la maquinaria?	5	3	
11	¿Existe algún tipo de control de tiempos de ciclo y calidad de producción en los diferentes subprocesos?	5	5	Aumenta el tiempo ocioso
12	¿Se planifica la producción diaria?	5	5	
13	¿La capacidad instalada abastece la producción diaria?	5	5	Incumplimiento con los pedidos

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**EJ-B
2/2**

No	Preguntas	Ponderación	Calificación	Consecuencia Potencial
14	¿Se revisa la salida de los productos que se facturan antes de ser entregados?	5	5	
15	¿Se encuentran bien distribuidos los espacios físicos en el área de producción?	5	3	Trabajo sin orden
16	¿Todas las compras de materia prima están centralizadas en el área administrativa financiera?	5	3	Sobre adquisición de la materia prima
17	¿El personal se encuentra periódicamente capacitado acerca de las labores realizadas?	5	4	Disminución de trabajo de la mano de obra
18	¿Existe algún proyecto de inversión para el área de producción?	5	5	Disminuye la competitividad
19	¿La planta dispone de bodegas para materia prima a utilizarse y para el producto terminado previo envío para su venta?	5	3	Pérdida de tiempo hacia otros departamentos
20	¿Tienen la empresa controles de ingreso y salida de bienes y personas de la planta?	5	2	
TOTAL		100	70	
Elaborado por: J.R.M.B.				
Aprobado por: E.C.L.H.				

ÁREA DE PRODUCCIÓN

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total

PO = Ponderación total

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

$$NC = \frac{70 * 100}{100}$$

$$NC = 70\%$$

	Calificación Porcentual	Grado de confianza	Nivel de riesgo
Rojo	15 - 50%	BAJO	ALTO
Amarillo	51 - 75%	MODERADO	MODERADO
Verde	76 - 95%	ALTO	BAJO

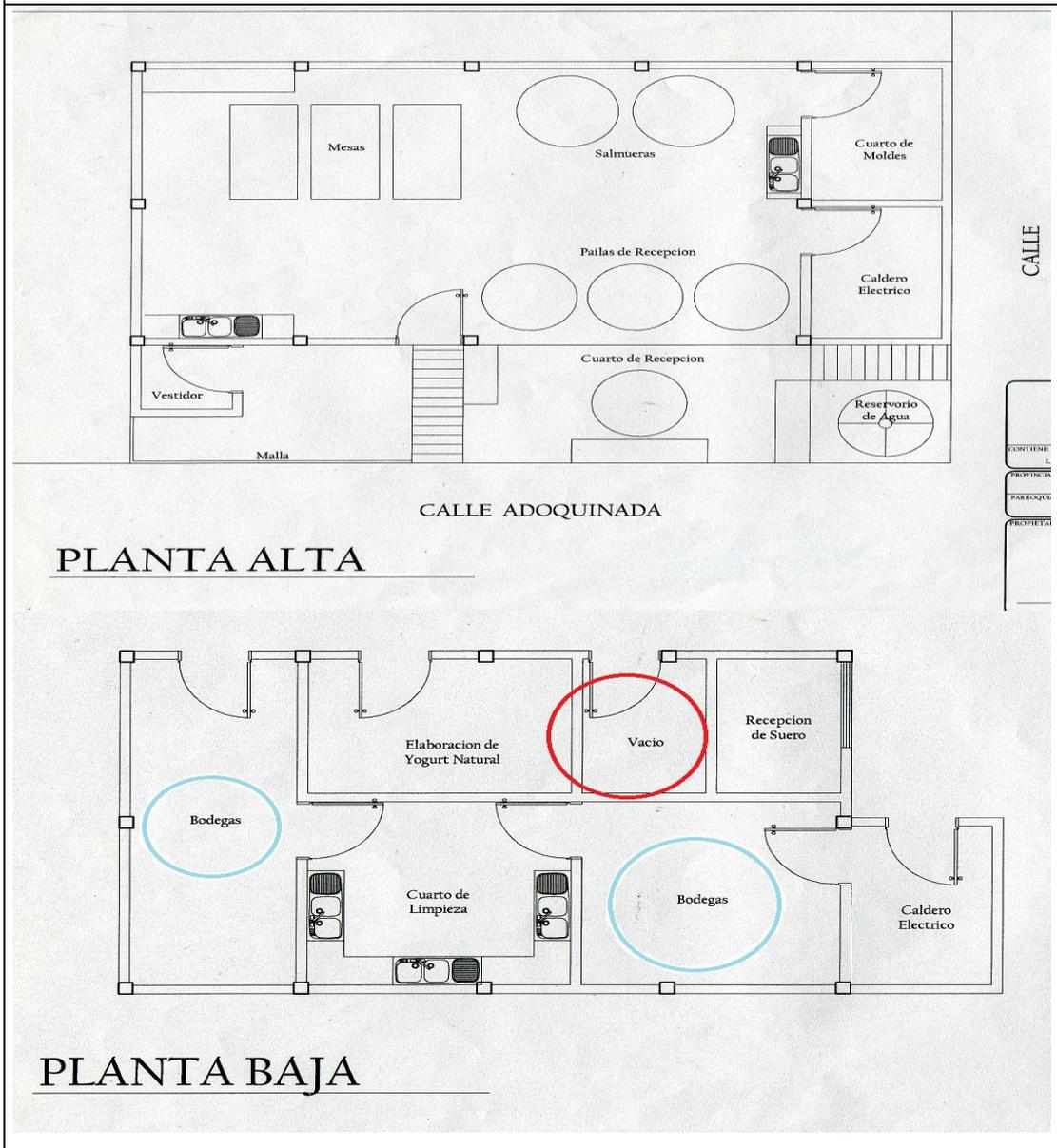
Grado de confianza	MODERADO
Nivel de riesgo	MODERADO

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Procedimiento: Analice el lay aut de la planta y su distribución.
Prueba sustantiva y técnica de análisis



CONCLUSIÓN: La empresa cuenta con espacio físico suficiente para la producción diaria, pero el 10% de la planta baja no está siendo utilizada y el 40% es para bodega de maquinarias y maduración del queso. Se encontró hallazgos dignos de comentar.

Elaborado por: **J.R.M.B.**
Revisado por: **E.C.L.H**

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Procedimiento: Verifique el proceso de traslado de la materia prima y la distribución del producto terminado.

Prueba cumplimiento y técnica inspección física

Aplicación: La principal materia prima del queso es la leche, la proveen asociados y ganaderos del recinto Pueblo Nuevo, la mayoría no cuenta con un vehículo apropiado, se debe a los caminos que son de tierra, debido a esa causa el horario de recepción de leche es desde ocho y media hasta las once de la mañana. Los proveedores llegan con la leche en tanques metálicos y cerrados herméticamente pero mientras la leche es expuesta al sol va perdiendo su valor vitamínico.

Para el traslado del producto terminado se alquila una camioneta que no está adecuada para la distribución de los quesos porque no tiene un enfriador incorporado. Por ese motivo la distribución lo hacen en la madrugada entregándole al cliente un producto de calidad.

CONCLUSIÓN: La empresa no cuenta con vehículos apropiados para trasladar la leche hasta su recepción así como de los productos terminados fomentando la pérdida del valor nutricional del producto elaborado. Debido al horario extenso de la recepción de leche no se optimiza el tiempo. Se encontró hallazgos dignos de comentar.

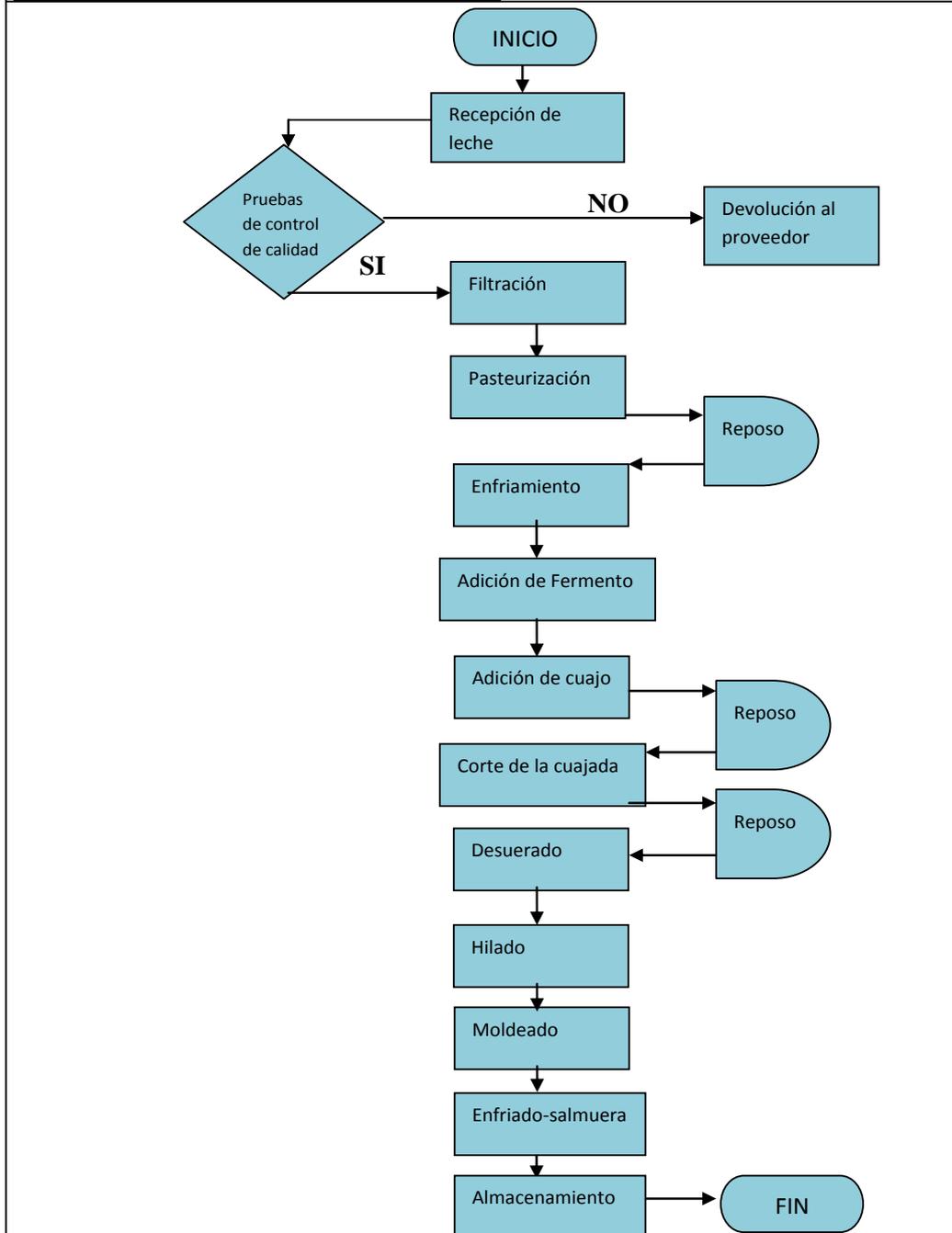
Elaborador por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Procedimiento: Describa mediante un flujograma el proceso de producción para conocer las actividades del área.

Prueba sustantiva y técnica comprobatoria



Elaborado por: **J.R.M.B.**

Revisado por: **E.C.L.H.**

ÁREA DE PRODUCCIÓN
Prueba sustantiva y técnica de rastreo

EJ-B5.1

PROCESO DEL QUESO MOZZARELLA	PROMEDIO TIEMPO MIN 500lt
Recepción de la leche: La leche se recibe en envases limpios y desinfectados, provenientes de proveedores.	60 minutos
Análisis: Se realizan pruebas de: Proteína: 3.0 – 4.0 % Materia grasa: 2.9 – 4.0% Acidez: 18 y 22° Dornic Densidad: 26 – 27 Temperatura 30°C Mastitis: Prueba del CMT Análisis Organoléptico: Olor, color	15 minutos
Filtrado: La leche se cuela o filtra utilizando un paño limpio y desinfectado, con el fin de eliminar partículas extrañas procedentes del ordeño.	15 minutos
Calentamiento: Se calienta la leche a una temperatura de 38°C. Se verifica acidez.	10 minutos
Adición del cuajo: Se agrega cuajo líquido.	5 minutos
Cuajado: Reposo y se verifica la consistencia.	35 minutos
Corte y Batido: La masa cuajada se corta, con una lira, en cuadros pequeños para dejar salir la mayor cantidad de suero posible. Para mejorar la salida del suero debe batirse la cuajada.	15 minutos
Desuerado: Se desuera el 80%, dejamos reposar y realizamos.	25 minutos
Prueba de elasticidad: reposo y prueba de elasticidad.	1080 minutos

<p>Amasado y moldeo: Transcurrido ese tiempo se corta la cuajada en cuadrados grandes y se colocan en la mesa de acero inoxidable. Se colocan los pedazos de cuajada en tinas plásticas y se va colocando el agua hirviendo (80 - 90°C). Se va moviendo hasta que quede una sola masa y facilitar el proceso de hilado. Se va moldeando de acuerdo a la presentación requerida y al tamaño.</p>	120 minutos
<p>Enfriado: Se coloca el queso en agua fría para que se endurezca y mantenga su forma.</p>	25 minutos
<p>Salado: Los quesos se trasladan a la salmuera donde se mantienen aproximadamente 3 - 4 horas y frecuentemente se van moviendo para que el salado quede uniforme.</p>	180 minutos
<p>Reposo: Sacamos el queso a una mesa de acero inoxidable para que se escurra la sal durante toda la noche.</p>	10 minutos
<p>Enfundado y empacado: A los quesos se los empaca al vacío.</p>	30 minutos
<p>Almacenamiento: Los quesos empacados son llevados al cuarto frío que se encuentra entre 4 y 7 °C hasta la distribución</p>	10 minutos
	605 minutos
	Elaborado por: J.R.M.B.
	Revisado por: E.C.L.H.

ÁREA DE PRODUCCIÓN
Prueba sustantiva y técnica de rastreo

PROCESO DEL QUESO FRESCO	PROMEDIO TIEMPO MIN
Recepción de la leche: La leche se recibe en envases limpios y desinfectados, provenientes de proveedores.	60 minutos
Análisis: Se realizan pruebas de: Proteína: 3.0 – 4.0 % Materia grasa: 2.9 – 4.0% Acidez: 18 y 22° Dornic Densidad: 26 – 27 Temperatura 30°C Mastitis: Prueba del CMT Análisis Organoléptico: Olor, color	15 minutos
Filtrado: La leche se cuele o filtra utilizando un paño limpio y desinfectado, con el fin de eliminar partículas extrañas procedentes del ordeño.	15 minutos
Pasteurización: Consiste en calentar la leche a una temperatura de 68 – 75 °C para eliminar los microorganismos patógenos y mantener las propiedades nutricionales de la leche, para luego producir un queso de buena calidad. Dejar en reposar.	30 minutos
Enfriamiento: La leche pasteurizada se enfría hasta una temperatura de 38 - 40 °C.	15 minutos
Adición del cuajo: Se agrega cuajo líquido, se adiciona antiflato se agita la leche durante un minuto para disolver el cuajo y luego se deja en reposo para que se produzca el cuajado.	20 minutos
Cuajado: Esto demora y se verifica la consistencia.	35 minutos
Corte y Batido: La masa cuajada se corta, con una lira, en cuadros pequeños para dejar salir la mayor cantidad de suero posible. Para mejorar la salida del suero debe batirse la cuajada.	15 minutos
Desuerado: Se desuera del 50 al 60% y se adiciona sal refinada y conservante y se bate.	30 minutos

<p>Moldeo: Se coloca la cuajada en moldes de acero inoxidable, cuadrados y redondos, se cubren con una malla de plástico. En este momento, se debe hacer una pequeña presión al queso para compactarlo mejor.</p>	20 minutos
<p>Prensado: Se colocan los quesos en una prensa y se los deja.</p>	45 minutos
<p>Salmuera: Se llevan los quesos a la salmuera y se los deja reposar. Transcurrido este tiempo los quesos son llevados al cuarto frío hasta el siguiente día, para que se les pueda empaçar.</p>	30 minutos
<p>Empacado: Los quesos se van empacando de acuerdo a la presentación requerida.</p>	15 minutos
<p>Almacenamiento: Los quesos empacados son llevados al cuarto frío que se encuentra entre 4 y 7 °C hasta la distribución.</p>	15 minutos
Total	400 minutos
	Elaborado por: J.R.M.B.
	Revisado por: E. C.L.H.

ÁREA DE PRODUCCIÓN
Prueba sustantiva y técnica de rastreo

PROCESO DEL YOGURT	PROMEDIO TIEMPO
<p>Recepción de la leche: La leche se recibe en envases limpios y desinfectados, provenientes de proveedores.</p> <p>Análisis: Se realizan pruebas de: Proteína: 3.0 – 4.0 % Materia grasa: 2.9 – 4.0% Acidez: 18 y 22° Dornic Densidad: 26 – 27 Temperatura 30°C Mastitis: Prueba del CMT Análisis Organoléptico: Olor, color</p>	60 minutos
<p>Filtrado: La leche se cuele o filtra utilizando un paño limpio y desinfectado, con el fin de eliminar partículas extrañas procedentes del ordeño.</p>	15 minutos
<p>Pasteurización: Se coloca 50% de leche entera, 50% de leche descremada, sorbato de potasio y se calienta hasta que alcance una temperatura de 55 - 60°C se coloca azúcar, y se pasteuriza a 80 – 85 °C de 10 -15 minutos.</p>	45 minutos
<p>Enfriado: Se enfría hasta que llegue a una temperatura de 45 - 47°C.</p>	15 minutos
<p>Fermentación: Se coloca el fermento y se deja en reposo, se controla la temperatura esta no debe bajar de 42 - 45°C. Para que la temperatura se mantenga se coloca el yogurt en cajas térmicas.</p>	1080 minutos
<p>Enfriado: Al sacar el yogurt se debe verificar la temperatura (mínimo 42°C) y acidez (55 – 60° Dornic), y se procede a enfriarlo.</p>	20 minutos
<p>Homogenización: El yogurt debe tener una temperatura de máximo 18 °C para batir hasta que su apariencia sea uniforme, se agrega los saborizantes (durazno, frutilla y mora) y colorantes.</p>	35 minutos
<p>Envasado: Se colocan los envases en una mesa de acero inoxidable se procede a llenarlos y seguidamente a taparlos</p>	30 minutos

para evitar contaminación.	
Almacenamiento: Los yogures son llevados al cuarto frío que se encuentra entre 4 y 7 °C hasta la distribución.	30 minutos
Total	385 minutos
Elaborado por:	J.R.M.B.
Revisado por:	E.C.L.H.

Entrevistado: Jefe de producción

No	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
1	¿El agua que se utiliza es agua potable para el consumo humano?	X		
2	¿Los residuos sólidos son almacenados en recipientes adecuados no mayores de 90 cm de alto y se mantiene tapados?		X	
3	¿Se permite la presencia de animales en la planta y su entorno procesador?		X	
4	¿En el caso de los inodoros, se encuentran ubicados fuera del área de proceso?	X		
5	¿El mobiliario y los utensilios que utilizan en la procesadora, son desinfectados de tal manera que impiden la acumulación de suciedad?	X		
6	¿La transportación de la leche, como de los productos terminados, se realiza en vehículos adecuados?		X	
7	¿Los equipos que se utilizan para el proceso de elaboración de productos lácteos son lavados y desinfectados adecuadamente después de cada uso?	X		
8	¿Para la desinfección con sustancias químicas, se utilizan los desinfectantes químicos aprobados por la autoridad sanitaria?	X		
9	¿Toda persona que trabaja en la elaboración de productos lácteos usa uniforme adecuado para las funciones que desempeña?	X		
10	¿Las bodegas de almacenamiento, tanto de materia prima como producto terminado de alimentos son limpios y se mantienen ordenados?	X		
11	¿El mobiliario y los utensilios que utilizan en la procesadora, son desinfectados de tal manera que impiden la acumulación de suciedad?	X		
12	¿Todo equipo y utensilios empleados en el almacenamiento, transporte, servicio o que puedan entrar en contacto con los productos lácteos, son de un material cuyas aleaciones no pueden desprender sustancias nocivas, olores ni sabores desagradables; resistentes a la corrosión, capaces de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección?	X		
	Total	9	3	

CONCLUSIÓN: Mediante el cuestionario se puede verificar el cumplimiento de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 9:2003 para determinar la calidad sanitaria la materia prima, es decir la leche cruda. Se concluye que algunas normas no se cumplen por lo que es negativo para la procesadora ya que bajan la calidad de los productos y ponen en riesgo la salud de los consumidores.

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

Indicador: Volumen de desperdicio
Objetivo del indicador: Conocer el volumen del desperdicio de la materia prima que incide en los costos del producto
Fórmula: $\frac{\text{Volumen o peso de desperdicio}}{\text{Unidades producidas}} = \frac{300 \times 100}{1600} = 18,75$
Parámetro: La administración empírica de la empresa señala que no debe pasar de un 3% el volumen de desperdicio.
Interpretación de resultados: El volumen de desperdicio es alto ya que en el proceso el suero es la cantidad que se desperdicia sin reutilizarse en el proceso. Este suero es vendido a los granjeros para la crianza de chanchos.
Elaborado por: E.C.L.H. Revisado por: E.F.R.M.

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

<p>Indicador:</p> <p>Capacidad instalada</p>
<p>Objetivo del indicador: Conocer la capacidad que se utiliza para optimizar recursos.</p>
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad teórica}} = \frac{1600 \times 100}{2500} = 80\%$
<p>Parámetro: Las unidades deben resultar del 65% en adelante de la capacidad instalada o teórica.</p>
<p>Interpretación de resultados: Significa que se está utilizando el 80% de la capacidad instalada, cumpliendo con los objetivos de utilizar los recursos en su capacidad</p>
<p>Elaborado por: E.C.L.H. Revisado por: E.F.R.M.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

<p>Indicador:</p> <p>Eficiencia de la mano de obra</p>
<p>Objetivo del indicador: Determinar el grado de eficiencia de la mano de obra.</p>
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas/hombre trabajadas}} = \frac{1600 \times 100}{1800} = 88,88\%$
<p>Parámetro: Las unidades deben cubrir el 85% del trabajo que realiza el personal caso contrario se debe reorganizar tareas.</p>
<p>Interpretación de resultados: Quiere decir que se espera una producción de 1800 pero se está produciendo 1600 litros diarios, entonces si se tiene está llegando a la capacidad del recurso humano.</p>
<p>Elaborado por: E.C.L.H. Revisado por: E.F.R.M.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

<p>Indicador:</p> <p>Calidad del producto</p>
<p>Objetivo del indicador: Determinar el grado de eficiencia de la mano de obra.</p>
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Unidades defectuosas}}{\text{Unidades producidas}} = \frac{150 \times 100}{1600} = 9,40\%$
<p>Parámetro: Las unidades que se producen en litros no deben superar el 5% del total producido.</p>
<p>Interpretación de resultados: Quiere decir que existe una buena calidad ya que de 1600 litros diarios que se produce, 150 se dañan y se pierden.</p>
<p>Elaborado por: E.C.L.H.</p> <p>Revisado por: E.F.R.M.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN

Prueba sustantiva y técnica de procedimiento analíticos

<p>Indicador:</p> <p>Producción promedio por máquina</p>
<p>Objetivo del indicador: Determinar el grado de eficiencia de las maquinas frente al volumen de producción.</p>
<p>Fórmula:</p> $\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Total maquinas}} = \frac{1600}{3} = 533,33 \text{ litros por máquina}$
<p>Parámetro: La capacidad de cada máquina es de 600 litros diarios.</p>
<p>Interpretación de resultados: las máquinas tienen un promedio diario de trabajo de 533,33 litros siendo su capacidad 600, ocupando un 88,89% de su capacidad.</p>
<p>Elaborado por: E.C.L.H. Revisado por: E.F.R.M.</p>

HOJA DE HALLAZGOS

Procedimiento:

Determine el tiempo en que se demoran los procesos de cada producto.

CONDICIÓN

No existe ningún tipo de control de tiempos de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.

CRITERIO

Los manuales procesos contienen el detalle de cada proceso y sus tiempos.

CAUSA

No se han formulado manuales de procesos para dar a conocer a la mano de obra cuanto y como se debe llevar cada proceso.

EFECTO

Desconocimiento del tiempo óptimo y necesario para cada producto por parte del personal que lo elabora. No se logra optimizar el tiempo que es un recurso irrecuperable.

CONCLUSIÓN: Existe desconocimiento de tiempos de producción, evitando llegar a los objetivos planteados.

RECOMENDACIÓN: Formular manuales de procedimientos para el área de producción con sus tiempos estimados para supervisar y controlar de mejor manera los procesos y optimizar el tiempo.

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

HOJA DE HALLAZGOS

Procedimiento:

Emplee un cuestionario para conocer si las normas sanitarias están siendo aplicadas.

CONDICIÓN

Existen áreas que no se encuentran limpias y el laboratorio no tiene el equipo suficiente para realizar las pruebas en la leche que la norma técnica ecuatoriana exige.

CRITERIO

Las instalaciones de la planta deben cumplir con las normas de higiene y seguridad ya que son productos comestibles que se pueden contaminar fácilmente.

CAUSA

La falta de equipo en el laboratorio, no existe un personal exclusivo y constante para la limpieza y desinfección de la planta.

EFECTO

Al no cumplir con las normas sanitarias, la calidad de los productos disminuye así como su demanda y se puede llegar a una clausura en casos extremos.

CONCLUSIÓN: Las normas de seguridad e higiene son aplicadas pero no en su totalidad evitando la alta calidad del producto.

RECOMENDACIÓN: Contratar personal indicado para que realice la limpieza de la planta permanentemente y dar a conocer a todos los empleados las normas de higiene y seguridad que se rige en la industria láctea. También adquirir el equipo necesario para el área de laboratorio con el fin de realizar todas las pruebas a la leche y se pueda constatar su buena calidad.

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

HOJA DE HALLAZGOS

Procedimiento:

Describa mediante un flujograma el proceso de producción para conocer las actividades del área.

CONDICIÓN

No hay controles en el proceso para cada subproceso como una disposición de los moldes o cantidad de ingredientes a utilizar para la producción requerida por parte del personal solo conoce el jefe de producción volviéndose indispensable su presencia en el proceso.

CRITERIO

El personal debe conocer las cantidades, material y tiempo en los subprocesos.

CAUSA

La falta de manuales de los procesos de producción.

EFECTO

Desconocimiento del proceso da como resultado baja calidad en el producto y falta de optimización del tiempo.

CONCLUSIÓN: Existe el desconocimiento de criterios de calidad, optimización de tiempo y utilización de insumos en cantidad por parte del personal causado por la falta de manuales en el departamento.

RECOMENDACIÓN: Diseñar manuales para los procesos y capacitar al personal sobre su contenido reforzando sus conocimientos.

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

HOJA DE HALLAZGOS

Procedimiento:

Analice el lay aut de la planta y la distribución de las secciones.

CONDICIÓN

La distribución de la planta no está siendo utilizada en un 10% en el piso 1 y falta espacio para las áreas en el piso 2.

CRITERIO

La planta debe distribuirse de manera que optimice el tiempo y espacio al personal que elabora.

CAUSA

Falta de planificación de su estructura.

EFECTO

Los espacios son pequeños en algunas áreas generando contaminación al producto e incomodidad al personal.

CONCLUSIÓN: La empresa no cuenta con una distribución optima del espacio de la planta generando falta de optimización de tiempo y ambiente laboral tenso.

RECOMENDACIÓN: Realizar un redistribución de los espacios mediante una adecuada secuencia de procesos.

Elaborado por: **E.C.L.H.**

Revisado por: **E.F.R.M.**

NÚCLEO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE MINDO
AUDITORÍA DE GESTIÓN
Del 2 de enero al 31 de diciembre del 2013

PT-MA
1/2

MATRIZ DE HALLAZGO

No	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
1	La empresa registra la información financiera de forma manual en base de datos en Excel, la documentación es ordenada de forma ordenada y secuencial.	El área financiera debe tener al día los reportes mensuales para conocer la economía de la empresa.	Falta de un software que permita la automatización de la información y el respaldo correcto electrónico de la misma.	Atraso en la entrega de los reportes y pérdida de la información electrónica.	No se registra la información bajo parámetros de eficiencia del tiempo.	Adquirir un software contable que permita la automatización de la información o la contratación de un asistente para la realización de esta actividad.
2	La asociación deposita en la cuenta de ahorro de la empresa el 14% de lo recaudado en la semana, la diferencia se queda en una caja bajo llave, que se administran para pagos a proveedores y gastos.	El dinero por seguridad debe ser depositado diariamente en una cuenta de la empresa y los pagos deben hacerse por medio de cheques.	La falta de creación de una cuenta corriente que permita utilizar chequera para los pagos y una persona encargada de depositar los valores diariamente.	No se salvaguarda el activo corriente de la empresa, puede estar sujeta al hurto del dinero.	Los valores recaudados diariamente por conceptos de ingresos no son depositados, se los realiza semanalmente en un 14% del valor total no cumpliendo con no de los objetivos de la gestión salvaguardar el activo de la empresa.	Crear una cuenta corriente donde se depositen los valores recaudados y emitir cheque para los pagos evitando la posibilidad de un asalto.
3	No existe ningún tipo de control de tiempos de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.	Los manuales procesos contienen el detalle de cada proceso y sus tiempos.	No se han formulado manuales de procesos para dar a conocer a la mano de obra cuanto y como se debe llevar cada proceso.	Desconocimiento del tiempo óptimo y necesario para cada producto por parte del personal que lo elabora. No se logra optimizar el tiempo que es un recurso irrecuperable.	Existe desconocimiento de tiempos de producción, evitando llegar a los objetivos planteados.	Formular manuales de procedimientos para el área de producción con sus tiempos estimados para supervisar y controlar de mejor manera los procesos y optimizar el tiempo.

MATRIZ DE HALLAZGO

No	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
4	Existen áreas que no se encuentran limpias y el laboratorio no tiene el equipo suficiente para realizar las pruebas en la leche que la norma técnica ecuatoriana exige.	Las instalaciones de la planta deben cumplir con las normas de higiene y seguridad ya que son productos comestibles que se pueden contaminar fácilmente.	La falta de equipo en el laboratorio, no existe un personal exclusivo y constante para la limpieza y desinfección de la planta.	Al no cumplir con las normas sanitarias, la calidad de los productos disminuye así como su demanda y se puede llegar a una clausura en casos extremos.	Las normas de seguridad e higiene son aplicadas pero no en su totalidad resultando la falta calidad del producto.	Contratar personal indicado para que realice la limpieza de la planta permanentemente y dar a conocer a todos los empleados las normas de higiene y seguridad que se rige en la industria láctea. También adquirir el equipo necesario para el área de laboratorio con el fin de realizar todas las pruebas a la leche y se pueda constatar su buena calidad.
5	No hay controles en el proceso para cada subproceso como una disposición de los moldes o cantidad de ingredientes a utilizar para la producción requerida por parte del personal solo conoce el jefe de producción volviéndose indispensable su presencia en el proceso.	El personal debe conocer las cantidades, material y tiempo en los subprocesos.	La falta de manuales de los procesos de producción.	Desconocimiento del proceso da como resultado baja calidad en el producto y falta de optimización del tiempo.	Existe el desconocimiento de criterios de calidad, optimización de tiempo y utilización de insumos en cantidad por parte del personal causado por la falta de manuales en el departamento.	Diseñar manuales para los procesos y capacitar al personal sobre su contenido reforzando sus conocimientos.
6	La distribución de la planta no está siendo utilizada en un 10% en el piso 1 y falta espacio para las áreas en el piso 2.	La planta debe distribuirse de manera que optimice el tiempo y espacio al personal que elabora.	Falta de planificación de su estructura.	Los espacios son pequeños en algunas áreas generando contaminación al producto e incomodidad al personal.	La empresa no cuenta con una distribución óptima del espacio de la planta generando falta de optimización de tiempo y ambiente laboral tenso.	Realizar una redistribución de la estructura de la planta tomando en cuenta la secuencia de sus secciones y las condiciones adecuadas para el personal en conformidad con las normas que la rigen.

I. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivos de auditoría

La auditoría de Gestión al área administrativa-financiera y de producción de la asociación “Núcleo de la pequeña industria de Míndo”, se realizó con el fin de conocer las razones y puntos que disminuyen la eficiencia, eficacia y economía y no permiten el progreso gradual de la empresa. Debido a esto auditores E&L se dispuso a revisar los procesos de las áreas mencionadas según memorando 002-2014 AG, con fecha junio 2014.

Alcance

Este examen cubrió las áreas de producción y administrativa-financiera del período comprendido del 2 de enero al 31 de diciembre de 2013, tiempo donde se realizaron las actividades de la empresa de manera normal y en orden cronológico. La auditoría de gestión comprendió entrevistas con los jefes y el personal que trabaja en los diferentes departamentos, además se analizaron archivos, manuales, documentación soporte, expedientes, sistemas, procedimientos y políticas utilizadas por la empresa en la ejecución de sus actividades. Por lo que después de realizar un estudio de cada uno de los procesos que se manejan dentro de la empresa se pudo desarrollar recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos las cuales podrán ayudar al mejoramiento de la asociación.

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que más probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización.

Objetivos

- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los procesos contable, comercial y de servicio al cliente.
- Establecer la existencia de indicadores de gestión que nos permitan evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos mencionados.
- Revisar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas a los que está apegada la empresa.
- Verificar el grado de utilización eficiencia y económica de los recursos asignados a cada área.
- Verificar la existencia de controles y su adecuado cumplimiento.

II. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

Misión

Elaborar y comercializar productos lácteos de alta calidad cumpliendo la normativa vigente y mejorando los estándares establecidos, para satisfacer y superar los requerimientos de nuestros clientes directos e indirectos.

Visión

Ser una asociación agroindustrial innovadora a nivel nacional con productos de calidad brindando beneficios a los clientes y asociados, de acuerdo a las normativas y exigencias del mercado.

Objetivo general

El objetivo principal de la asociación “Núcleo Parroquial de la Pequeña Industria de Mindo” es procesar y comercializar productos lácteos de calidad con tecnología suiza a un precio accesible al consumidor para obtener ingresos que vayan en beneficio económico a la empresa y sus asociados”.

Objetivos específicos

- “Adoptar normas y sistemas industriales para enriquecer los procedimientos de lácteos que se llevan a cabo para optimizar recursos.
- Fomentar y promover la cooperación económica, cultural y social, entre los socios a través de la realización de actividades inherentes a este fin.
- Propender a la superación de los asociados mediante cursos de capacitación industrial y cultural.
- Impulsar y crear una caja de ahorro y crédito en beneficio a sus afiliados
- Obtener de los organismos públicos asistencia técnica, crediticia y asesoramiento humano que contribuya al desarrollo y fortalecimiento del Núcleo de la Pequeña Industria de Mindo.
- Fomentar la creación de almacenes de insumos agropecuarios y herramientas, también otras empresas de pequeña industria.
- Organizar ferias y exposiciones dentro y fuera del Ecuador.

III. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA

1. El área administrativa financiera registra sus transacciones de manera manual creadas en hojas de datos de Excel, existe información que no se ha registrado por el tiempo y la persona encargada tiene otras funciones haciendo difícil conocer resultados detallados de las operaciones.

CONCLUSIÓN: El área administrativa financiera no cuenta con un sistema de administración y contabilidad, razón por la cual no ha logrado obtener un control, evaluación y toma de decisiones eficiente sobre su funcionamiento.

AL ADMINISTRADOR

RECOMENDACIÓN: Adquirir un software administrativo contable que permita canalizar todas las operaciones que realiza la empresa de acuerdo con un proceso lógico y un modelo contable para obtener la máxima información necesaria con el mínimo coste posible.

2. Se solicitaron los comprobantes del efectivo y los comprobantes de depósito y se verificó que el efectivo y cheques que ingresaron a la empresa hayan sido depositados diariamente. Analizados los comprobantes se pudo determinar que lo que ingresa diariamente a la empresa no es lo que se deposita, hay cheques que son depositados después de varios días debido a que los pagos son en efectivo y la cuenta que posee la empresa no cuenta con chequera, otro motivo es la distancia entre la ubicación de la empresa y el banco. El dinero que se recopila de las ventas diarias es guardado en una caja con llave, que sirve para cubrir los pagos de usuarios internos y externos, también para el préstamo que tiene la empresa. El administrador es la persona encargada del manejo del efectivo, él hace los pagos.

CONCLUSIÓN: Los valores recaudados diariamente por conceptos de ingresos no son depositados diariamente, se los realiza semanalmente en un 14% del valor total y el 86% es utilizado en las operaciones diarias en una caja con llave, no cumpliendo con uno de los objetivos de la gestión salvaguardar el activo de la empresa.

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

RECOMENDACIÓN: Crear una cuenta corriente donde se depositen los valores recaudados y emitir cheque en los pagos para evitar inseguridad en robo o extravío y la posibilidad de fraude.

ÁREA DE PRODUCCION

1. No existe un control total de los tiempos de producción en los diferentes subprocesos, lo que ocasiona variabilidad en los resultados.

CONCLUSIÓN: Existe desconocimiento de tiempos de producción, evitando llegar a los objetivos planteados.

PRESIDENTE

RECOMENDACIÓN: Formular manuales de procedimientos para el área de producción con sus tiempos estimados para supervisar y controlar de mejor manera los procesos y optimizar el tiempo.

2. Se realizó un cuestionario y se aplicó para conocer el nivel en que se cumplen las normas las respuestas se encuentran resumidas en la conclusión y el cuestionario anexado.

CONCLUSIÓN: Las normas de seguridad e higiene son aplicadas pero no en su totalidad evitando la alta calidad del producto.

JEFE DE PRODUCCIÓN

RECOMENDACIÓN: Contratar personal indicado para que realice la limpieza de la planta permanentemente y dar a conocer a todos los empleados las normas de higiene y seguridad que se rige en la industria láctea. También adquirir el equipo necesario para el área de laboratorio con el fin de realizar todas las pruebas a la leche y se pueda constatar su buena calidad.

3. No hay controles en el proceso para cada subprocesso como una disposición de los moldes o cantidad de ingredientes a utilizar para la producción requerida por parte del personal solo conoce el jefe de producción volviéndose indispensable su presencia en el proceso.

CONCLUSIÓN: Existe el desconocimiento de criterios de calidad, optimización de tiempo y utilización de insumos en cantidad por parte del personal causado por la falta de manuales en el departamento.

ADMINISTRADOR

RECOMENDACIÓN: Diseñar manuales para los procesos y capacitar al personal sobre su contenido reforzando sus conocimientos.

4. La distribución de la planta no está siendo utilizada en un 10% en la planta baja y falta espacio para las áreas en la planta alta.

CONCLUSIÓN: La empresa no cuenta con una distribución óptima del espacio de la planta generando pérdida de tiempo y condiciones no adecuadas para el personal que elabora.

DIRECTORIO

RECOMENDACIÓN: Realizar un redistribución de los espacios mediante una adecuada secuencia de procesos.

IV. ANEXOS

Gerente General
AUDITORES E&L

Presidente
Quesería Pueblo Nuevo

CONCLUSIONES

- El área administrativa financiera no cuenta con un sistema de administración y contabilidad, razón por la cual no ha logrado obtener un control, evaluación y toma de decisiones eficiente sobre su funcionamiento.
- Los valores recaudados diariamente por conceptos de ingresos no son depositados diariamente, se los realiza semanalmente en un 14% del valor total y el 86% restante del efectivo es utilizado en las operaciones diarias recopiladas en una caja con llave, no cumpliendo con uno de los objetivos de la gestión, salvaguardar el activo de la empresa.
- Al revisar los procesos en el área administrativa- financiera se encontraron áreas críticas en las cuales la falta de segregación de actividades ocasiona la pérdida del control interno, la falta de suficiente personal no ha permitido que se delegue las tareas de forma correcta evitando optimización del recurso humano y de tiempo.
- La empresa no cuenta con una distribución óptima del espacio de la planta generando falta de tiempo y condiciones no adecuadas para el personal que realiza las tareas.
- Existe desconocimiento de criterios de calidad, optimización de tiempo y utilización de insumos en cantidad por parte del personal, causado por la falta de manuales procesos en el área de producción.

RECOMENDACIONES

- Adquirir un software administrativo contable que permita canalizar todas las operaciones que realiza la empresa de acuerdo con un proceso lógico y un modelo contable para obtener la máxima información necesaria con el mínimo coste posible.
- Crear una cuenta corriente donde se depositen los valores recaudados diariamente y emitir cheque en los pagos para evitar inseguridad en robo o extravío y la posibilidad de fraude optimizando el tiempo mediante la herramienta del internet.
- Contratar un auxiliar contable que permita facilitar el cumplimiento de las actividades en el departamento administrativo-financiero para evitar la segregación de las actividades y optimizar el tiempo.
- Realizar una redistribución de la estructura de la planta tomando en cuenta la secuencia de sus secciones y las condiciones adecuadas para el personal en conformidad con las normas que la rigen.
- Diseñar manuales de procedimientos y funcionales capacitando al personal sobre su contenido y reforzando sus conocimientos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007). *Auditoría Un Enfoque Integral*. México: Pearson Educación.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía Metodológica para auditoría de gestión*. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: segunda edición.
- Couto, L. (2008). *Auditoría del Sistema APPCC*. Madrid: Díaz de Santos.
- De Salas, C., Arriaga, E., & Pla, E. (2006). *Guía para la Auditoría del Sistema de Gestión de PRL*. Madrid: Díaz de Santos.
- Estatutos de Quesería, ". N. (1992). Registro Oficial. Quito: Órgano del Gobierno del Ecuador.
- Fonseca, R. (2004). *Auditoría Interna. Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control Integral*. Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis.
- Franklin, E. (2005). *Auditoría Administrativa*. México: McGraw Hill.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2007). *Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento*. México: IFAC.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Abya-yala.
- Mendivil, V. M. (2005). *Elementos de la Auditoría*. México: Ecafsa.
- Mira, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. España.
- O. Ray, W. (2005). *Principios de Auditoría*. México: Mc Graw Hill.
- Océano Uno. (2006). *Enciclopedia de Auditoría*. Barcelona: Océano Uno.
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa Procesos y Aplicación*. México: Mc Graw Hill.