

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN INTERNA
APLICABLE A LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE LIBROS:
CASO: "LIBROEXPRES C.A."

AUTORA:

PATRICIA DEL ROCÍO ESPINOSA ESCUDERO

DIRECTOR:

LCDO. FREDDY GONZALO ARAQUE

Quito, Junio de 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Junio 10 de 2010

f. _____

DEDICATORIA

A Dios, a los tres pilares fundamentales en mi vida mi abuelita Rosy por todo su amor, dedicación y buen ejemplo, mi tío Patricio por ser también mi valioso ejemplo, soporte, juicio y visión y mi padre Jaime por ser mi fuerza y ternura a la vez , sin dejar de lado a mi madre que aún sin su presencia física siempre ha estado guardándome espiritual y anímicamente, por el apoyo incondicional del resto de mi familia que siendo mis tíos y primos los considero mis propios hermanos y a mi novio por su comprensión y paciencia total, los amo a todos.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por permitir mi formación académica y moral, a la empresa LIBROEXPRES C.A., al Ing. Fabián Luzuriaga, Gerente General, Ing. Graciela Granda, Contadora General y a mis compañeros de labores, a mi querido director de tesis, Lcdo. Freddy Araque por su valiosa guía en la elaboración de mi disertación, y finalmente a mis queridos amigos y compañeros que fueron grandes figuras de alegría, apoyo y cariño en esta larga caminata de mi vida universitaria.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO SOBRE EL DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	1
1.1 Auditoría de gestión generalidades.....	1
1.1.1 Concepto de gestión.....	1
1.1.2 Definición de auditoría de gestión.....	1
1.1.3 Alcance e importancia de auditoría de gestión.....	2
1.1.4 Características de auditoría de gestión.....	4
1.1.5 Objetivos de auditoría de gestión.....	5
1.1.6 ¿Qué es y no es la auditoría de gestión?	6
1.1.7 Definición de control de gestión.....	7
1.1.8 Principios fundamentales del control de gestión.....	7
1.1.9 Instrumentos para el control de gestión.....	8
1.1.10 Elementos de gestión las 5e y su interrelación.....	8
1.1.11 Alcance y orientación del control de gestión.....	9
1.1.12 Aspectos que deben ser verificables por el control de gestión.....	10
1.1.13 Indicadores de gestión.	11
1.1.13.1 Definición de indicador.....	11
1.1.13.2 Características que debe reunir un indicador.....	12
1.1.13.3 Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores.....	12
1.1.13.4 Niveles de aplicación.....	13
1.1.13.5 Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores.....	14
1.1.13.6 Definición de indicadores de gestión.....	14
1.1.13.7 Tipos de indicadores de gestión.....	15
1.1.13.8 Procedimiento.....	16
1.1.13.9 Herramientas para el desarrollo y aplicación de indicadores de gestión.....	16
1.1.13.10 Ejemplos de indicadores de gestión.....	18
1.2 Ética del auditor.....	20
1.3 Riesgo de auditoría.....	21
1.3.1 Riesgo inherente.....	21
1.3.2 Riesgo de control.....	21
1.3.3 Riesgo de detección.....	21
1.4 Evidencia de auditoría.....	22
1.4.1 Pruebas de control.....	23

1.4.2	Procedimientos sustantivos.....	23
1.5	Clases de auditoría.....	23
1.5.1	Auditoría interna.....	23
1.5.2	Auditoría externa.....	24
1.5.3	Diferencias entre auditoría interna y externa.....	24
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA LIBROEXPRES C.A.....		
2.1	Antecedentes de la empresa.....	25
2.1.1	Naturaleza de la empresa.....	26
2.1.2	Filosofía de la empresa.....	26
2.1.3	Funcionamiento de la empresa y ubicación.....	26
2.2	Aspectos legales.....	26
2.2.1	Base legal de creación y funcionamiento.....	26
2.3	Misión.....	28
2.4	Visión.....	28
2.5	Valores y principios.....	28
2.6	Descripción y análisis de los elementos sistémicos de la empresa.....	29
2.6.1	Finalidad.....	29
2.6.2	Objetivos, políticas y estrategias.....	29
2.6.3	Recursos.....	30
2.6.4	Estructura organizacional.....	31
2.6.5	Funciones.....	32
2.6.6	Clima organizacional.....	37
2.6.7	Turbulencia ambiental.....	37
2.7	Diagnóstico de la gestión empresarial.....	40
2.8	Análisis FODA de la empresa.....	41
2.9	Matriz del riesgo FODA.....	44
2.10	Análisis FODA estratégico de la empresa Libroexpres C.A.....	45
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE APLICACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....		
3.1	Manual administrativo de gestión.....	47
3.2	Proceso de la auditoría de gestión.....	55
3.3	Plan de auditoría.....	56
3.3.1	Fase I: Planificación de la auditoría y revisión de la legislación.....	58
3.3.1.1	Planificación.....	59
3.3.1.2	Revisión de la legislación.....	62
3.3.1.3	Formatos de la fase I.....	63

3.3.2 Fase II: Evaluación del sistema de control interno.....	66
3.3.2.1 Control contable.....	67
3.3.2.2 Control administrativo.....	68
3.3.2.3 Objetivos del control interno.....	68
3.3.2.4 Fases del control interno.....	69
3.3.2.5 Fases de la evaluación del control interno.....	70
3.3.2.5.1 Revisión preliminar del sistema.....	70
3.3.2.5.2 Pruebas de cumplimiento.....	70
3.3.2.6 Elementos del sistema del control interno.....	71
3.3.2.7 Componentes del sistema de control interno (COSO)/NEA 10.....	72
3.3.2.8 Métodos de evaluación del sistema de control interno.....	80
3.3.2.9 Riesgo de auditoría.....	85
3.3.2.9.1 Riesgo de control.....	85
3.3.2.9.2 Riesgo de detección.....	85
3.3.2.9.3 Riesgo inherente.....	85
3.3.2.9.4 Matriz de riesgo del control interno.....	86
3.3.3 Fase III: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.....	87
3.3.3.1 Examen de áreas críticas.....	88
3.3.3.2 Hallazgo de auditoría.....	88
3.3.3.3 Aplicación de procedimientos de auditoría en áreas críticas.....	88
3.3.3.3.1 Programas detallados específicos.....	89
3.3.3.3.2 Preparación de papeles de trabajo.....	89
3.3.3.3.3 Elaboración del formato para resúmenes de hallazgos significativos.....	90
3.3.3.3.4 Definición de la estructura del informe de auditoría.....	91
3.3.3.4 Elementos de auditoría en el desarrollo de hallazgos.....	92
3.3.3.5 Atributos de un hallazgo.....	93
3.3.3.6 Técnicas de auditoría.....	93
3.3.3.7 Indicadores de gestión.....	96
3.3.3.7.1 Indicadores de eficiencia.....	97
3.3.3.7.2 Indicadores de eficacia.....	97
3.3.3.7.3 Indicadores de productividad.....	98
3.3.3.7.4 Indicadores de impacto.....	98
3.3.3.8 Evidencia de auditoría.....	98
3.3.3.9 Cédulas.....	99
3.3.4 Fase IV: Redacción de informe y comunicación de resultados.....	100

3.3.4.1	Comunicación en la auditoría.....	100
3.3.4.2	Proceso del informe de auditoría.....	101
3.3.4.3	Estructura del informe de auditoría.....	101
3.3.4.4	Características del informe de auditoría.....	102
3.3.4.5	Estructura y contenido de la comunicación de resultados.....	102
3.3.5	Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones.....	102
3.3.5.1	Fases de monitoreo.....	104
3.3.5.1.1	Diseño.....	104
3.3.5.1.2	Implantación.....	104
3.3.5.1.3	Evaluación.....	104
3.3.5.1.4	Modelo de monitoreo estratégico de recomendaciones.....	105
3.3.5.2	Recomendaciones de la auditoría de gestión.....	105
CAPÍTULO 4: APLICACIÓN DEL DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....		106
4.1	Aspectos básicos.....	106
4.2	Características del modelo propuesto.....	107
4.3	Objetivos del modelo de auditoría de gestión.....	108
4.4	Limitaciones del modelo de auditoría de gestión.....	108
4.5	Beneficios del modelo de la auditoría de gestión.....	109
4.6	Fases de auditoría de gestión aplicada a la empresa Libroexpres C.A.....	110
4.6.1	Fase I: Planificación de la auditoría y revisión de la legislación.....	112
4.6.2	Fase II: Evaluación del sistema de control interno.....	128
4.6.3	Fase III: Desarrollo de hallazgos.....	166
4.6.4	Fase IV: Redacción de informe y comunicación de resultados.....	184
4.6.5	Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones.....	188
4.7	Análisis costo beneficio.....	189
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		191
5.1	Conclusiones.....	191
5.2	Recomendaciones.....	192
Glosario.....		193
Bibliografía.....		196

INTRODUCCIÓN

LIBROEXPRES C.A. siendo una empresa dedicada a la comercialización de libros, textos y revistas, es una compañía comprometida a incrementar la cultura, a través del conocimiento, lo cual permite a las personas desarrollarse mejor en cualquier ámbito, sea académico, profesional o social, transformándolos en captadores de ideas, experiencias y saberes. Por medio de la lectura se aprende a interpretar el mundo y a formarse como personas con la capacidad de dar una crítica y un pensamiento lógico.

Siendo que en nuestro país no existe hábitos ni costumbres hacia la lectura, ésta compañía mantiene un gran reto de ser competitivos y atractivos al difícil mercado con que se enfrenta, manteniendo la excelencia en todas sus áreas.

El propósito del presente estudio es explicar cómo un enfoque integral de una auditoría interna de gestión, es una herramienta moderna indispensable y necesaria para la gerencia, capaz de examinar, evaluar y monitorear las funciones, objetivos y el grado de economía, eficiencia y eficacia de las distintas actividades y procesos que se desarrollan, así como el uso óptimo de los recursos que son designados.

Con el fin de dar a conocer que un buen desempeño, éxitos adquiridos, resultados, logros, beneficios y metas programadas, trazadas, planteadas y alcanzadas, se debe al grado con que una compañía se compromete a resolver y permitir la realización de un diseño e implementación de una auditoría interna de gestión a través de una planificación, organización y control, que consista en el desarrollo de las fases de la misma, al apoyo unilateral de la gerencia y a la colaboración general de todos los involucrados dentro de la entidad, se planteó la presente tesis.

Los objetivos principales son: (1) dar a conocer una fundamentación netamente teórica sobre una auditoría de gestión, (2) analizar la organización, su estructura y legislación, (3) plantear una propuesta basada en una metodología, guías modelos para una implementación fácil pero eficaz de emplear en la compañía, (4) aplicación del diseño propuesto consignándolo al área de recursos humanos y (5) exponer las respectivas conclusiones y recomendaciones argumentadas del trabajo expuesto en general.

ABSTRACT

Ante la manifestación de diversos problemas que presenta LIBROEXPRES C.A., especialmente al llevar a cabo la realización de los diversos procedimientos en la gestión de distintos departamentos de la compañía, se pudo detectar que le hace falta un modelo de Auditoría de Gestión.

Éste modelo ofrecería a LIBROEXPRES C.A. un control interno integral, la optimización de los recursos, que los errores puedan ser detectados a tiempo, corregidos debidamente y evitados a partir de la evaluación de las actividades administrativas, operativas y de gestión, con una proyección positiva hacia el futuro, emprendiendo nuevos retos y facilitando la fluidez en las operaciones que la gerencia asigna a cada trabajador.

Basando sus decisiones en resultados bien fundados, y el análisis de indicadores mediante la elaboración de variaciones y tendencias, con el propósito de mejorar, comparar y superar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la empresa.

La presente tesis contiene cinco capítulos en los cuales se plasma el siguiente contenido:

Capítulo uno: Aquí se describe de manera precisa un contenido conceptual de toda la sustentación teórica que puede englobar y contener una auditoría de gestión interna dentro de una organización, el comportamiento de un auditor como plataforma hacia un perfil, los riesgos pruebas y evidencias de la auditoría en sí; denotando las principales definiciones con que se trabajaría para la elaboración de un diseño, implementación y ejecución de la misma.

Capítulo dos: Enmara un noción general de la compañía Libroexpres C.A., sus antecedentes, sus principales bases legales de creación, fundamentos organizacionales, sus elementos sistémicos, su estructura interna y básicamente un análisis exhaustivo de su matriz del FODA, y la elaboración de un FODA estratégico.

Capítulo tres: Plantea de manera lógica y descriptiva toda la propuesta en modelos y ejemplos que servirán como guías para llevar a cabo la auditoría interna que se está diseñando para la compañía por medio de una metodología de fácil comprensión y eficaz aplicación en un corto o largo plazo.

Capítulo cuatro: En este capítulo se ejecuta la auditoría de gestión tomando como referencia una de las áreas más críticas de la empresa recursos humanos, ya que ésta carece de todo tipo de planificación y mantiene un control interno bastante limitado, es por este motivo que la auditoría que se llevó a cabo en ésta área servirá a la empresa de sobremanera para tomar en cuenta las fallas y debilidades que se encontraron por medio de pruebas de control, cumplimiento y sustantivas que se plasmaron en entrevistas, cuestionarios, listas de verificación, narrativa y flujograma, con su respectivo análisis y elaboración de indicadores de gestión, un informe resumido pero substancial de hallazgos, conclusiones, recomendaciones y un cuadro estratégico de un plan de monitoreo de recomendaciones.

Capítulo cinco: Presenta todas las conclusiones y recomendaciones pertinentes que se pudo destacar de la elaboración, análisis y estudio de la presente tesis, tomando en consideración la experiencia profesional y académica con que pude contribuir para mi disertación final.

Y finalmente el presente trabajo cuenta con un análisis financiero “costo-beneficio”, que le permitirá analizar a la empresa de manera real los costos aproximados con que deberá incurrir con la actual propuesta.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO SOBRE EL DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN GENERALIDADES

1.1.1 CONCEPTO DE GESTIÓN

La gestión es un proceso mediante el cual una organización asegura la obtención de recursos, y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. La gestión comprende todas las actividades que se desarrollan dentro de una organización mediante el establecimiento de metas y objetivos con la evaluación del desempeño.

“El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros.”¹

El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son:

- El logro de los objetivos,
- Los procesos para alcanzar esos logros, y
- Los recursos utilizados para obtener los productos.

1.1.2 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. “La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. A partir de la Constitución de 1991

¹ S/a, www.monografias.com/trabajos11/maud/maud.shtml

sus leyes y decretos reglamentarios, en su artículo 267 señala la gestión fiscal del Estado, incluyendo el control de gestión, fundado en la eficiencia”²

2. Según el sector público.- La auditoría de gestión es definida como “un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una entidad pública, con el fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad de que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso”³
3. “Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, auditoría de gestión.”⁴
4. En base a la revisión de estos conceptos puedo definir que la auditoría de gestión es un examen metodológico y estratégico que se encuentra encaminado hacia la revisión y corrección de la eficiencia, eficacia y economía de cada una de las actividades dentro de una organización, mediante técnicas específicas que permiten la medición del desempeño de las funciones.

1.1.3 ALCANCE E IMPORTANCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Alcance externo de auditoría de gestión

“Con el propósito de analizar la eficiencia en la utilización de los recursos, se parte de los indicadores de rentabilidad y excedente público, generados por las entidades productoras de bienes y servicios y la distribución de los mismos entre los diferentes agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.”⁵

² Ídem

³ WINKLE, Gary, COOK, Jhon, *Introducción a la Profesión Contable*, Tercera Edición, p.25.

⁴ MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*, Editorial Abya-Yala, 3ra. Edición, Quito-Ecuador, 2006, p. 16-17.

⁵ S/a, [www.monografias.com/trabajos14 Audioría](http://www.monografias.com/trabajos14/Audioria)

Entidades con las siguientes características:

- Venden un bien o un servicio
- Funciona el sistema de precios
- Sus costos y beneficios son fácilmente cuantificables
- Son generadoras de valor agregado
- Perciben ingresos propios, netamente de su operación comercial
- Implícitamente buscan obtener rentabilidad

Alcance interno de auditoría de gestión

“En la auditoría de gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general,”⁶ si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance que debe tener presente es:

- Satisfacción de los objetivos institucionales
- Nivel jerárquico de la empresa
- La participación individual de los integrantes de la institución
- De la misma forma sería oportuno considerar en la auditoría de gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión
- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales
- Eficiencia y economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos
- Salvaguarda de activos: Contempla la protección contra sustracciones obsolescencia y uso indebido
- Calidad de la información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera

⁶ Ídem

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Importancia de auditoría de gestión

La auditoría de gestión es la encargada de mantener una buena administración a nivel institucional debido a su alto grado de control de cumplimiento de objetivos y metas por parte de los miembros de una organización, para que de esta manera la gerencia pueda tomar decisiones que estén orientadas al alcance de sus metas propuestas, con una alta productividad por parte de sus colaboradores.

1.1.4 CARACTERÍSTICAS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Determina resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la gestión de la entidad
- “Corroborar el cumplimiento de los planes y programa un período de tiempo determinado”⁷
- Identifica las potencialidades de la empresa, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de gestión
- Calcula índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la gestión

⁷ S/a, www.monografias.com/trabajos11/manaud

- “Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal: Rentabilidad pública; para evaluar la gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo”⁸
- “Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.”⁹

1.1.5 OBJETIVOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Evaluar los recursos escasos
- Auditar el plan de organización y gestión
- Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan
- Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios
- Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento
- Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control, etcétera
- Evaluar los objetivos y planes organizacionales
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación
- Comprobar la correcta utilización de los recursos

⁸ Ídem

⁹ Ídem

1.1.6 ¿QUÉ ES Y NO ES LA AUDITORÍA DE GESTIÓN?

NO ES	ES
1. La opinión del auditor sobre la marcha general de la entidad sin base técnica	1. La conclusión general del auditor sobre el accionar contrastando sus 5 Es contra las pautas o normas establecidas para una sólida gestión, para las operaciones específicas y para el campo técnico de actividad
2. Una revisión por un auditor de actividades fuera de su capacidad técnica	2. Una revisión por un auditor asesorada por profesionales de otras disciplinas, cuando sea necesario, aplicando criterio técnico gerencial sin excederse a las áreas muy especializadas. ¹⁰
3. Un proceso de juicio sobre las decisiones diarias de los administradores y funcionarios	3. Un proceso de evaluaciones que concluye con la formulación de una opinión sobre las 5 Es de las decisiones de los administradores y funcionarios de la entidad, durante un período
4. Una evaluación asilada de acciones individuales	4. Un examen y evaluación global, en forma comprensiva de las 5 Es de la administración integral de la entidad
5. Un examen dirigido a censurar la administración de las entidades	5. Un examen dirigido a asesorar a la entidad que no ha logrado el cumplimiento de las 5 Es
6. Una fiscalización “administrativa” que busca encontrar únicamente irregularidades.	6. Un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología).

11

¹⁰ Por la altísima especialización de la industria, informática, petróleos no es recomendable examinar asuntos muy especializados a menos que la entidad lo requiera ya signe a personal técnico.

Nota. Actualización de una publicación de ILACIF.

¹¹MALDONADO, Milton, Op. Cit. p. 30.

1.1.7 DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN

1. El control de gestión es el examen de la eficiencia, eficacia, economía y equidad en la administración de los recursos públicos por medio de información tanto interna como externa de tipo contable, comercial, estadístico y operativo. Esta información, al ser analizada, permite evaluar resultados históricos, detectar desviaciones, establecer tendencias y producir rendimientos.

“El resultado obtenido del control de gestión sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza la efectividad en la consecución de los recursos, la eficiencia en su utilización y la eficacia en su orientación.”¹²

2. El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia que se aplican en las organizaciones tanto del sector público como del sector privado con la finalidad de evaluar los procesos administrativos, la utilización de los indicadores así como el desempeño.

1.1.8 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL CONTROL DE GESTIÓN

- “Verifica tendencias y desviaciones, así como las acciones correctivas, para que el administrador al tomar decisiones, tenga todos los elementos de juicio en forma objetiva, clara y oportuna”¹³
- La indagación permanente de una mayor eficacia y eficiencia en la ejecución del control fiscal
- “Mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas predeterminados para cada entidad”¹⁴
- “Contribuye a que las entidades mejoren la eficiencia financiera y administrativa en el manejo de los recursos públicos”¹⁵
- Certifica a que las entidades cumplan con la misión y visión para la cual fueron constituidas al inicio de sus operaciones

¹² S/a, www.monografias.com/trabajos11/maud/maud.shtml#ASPECT

¹³ S/a, www.monografias.com/trabajos6

¹⁴ Ídem

¹⁵ Ídem

- “Verifica que el máximo de productividad se logre con el mínimo de costo, al hacer un uso adecuado de la capacidad”¹⁶

1.1.9 INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión se basa en instrumentos; para entender, mejorar y evaluar los mismos que se resumen en los siguientes:

1. **Índices.-** Permiten detectar variaciones con relación a metas y normas
2. **Indicadores.-** Son los cocientes que permiten analizar rendimientos
3. **Cuadros de Mando.-** Permite la dirección hacia los objetivos de la organización
4. **Gráficos.-** Es la representación de la información, determinado por variaciones y tendencias
5. **Análisis comparativos.-** Es decir se compara con el mejor para lograr una mayor superación
6. **Control integral.-** Se refiere a la participación sistemática de cada una de las áreas de la organización

Unos de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

1.1.10 ELEMENTOS DE GESTIÓN LAS 5E Y SU INTERRELACIÓN

La evaluación de la gestión se basa en cinco elementos que algunos autores los llaman las 5E:

1. **Economía.-** Es el uso oportuno de los recursos con precios razonables, en caso de la industria sería a un costo de producción menor
2. **Eficiencia.-** Es la relación entre los recursos utilizados y la producción de bienes y servicios, se expresa en porcentajes. La eficiencia aumenta a medida que se obtiene mayor número de unidades con el mismo costo de insumos

¹⁶ Ídem

3. **Eficacia.-** Es la relación entre los bienes o servicios generados y los objetivos y metas programados; es decir entre los resultados esperados y los resultados finales
4. **Ecología.-** Se refiere a las condiciones ambientales y su impacto
5. **Ética.-** Se refiere a los valores morales y a la conducta tanto del personal como de la propia organización

Existe una interrelación entre la economía (recursos económicos), eficiencia (recursos con los mismos resultados), eficacia (resultados deseados), ecología (esfuerzos para conservar el medio ambiente) y ética (buen comportamiento de los integrantes de la organización); ya que en el proceso administrativo de una organización se interrelacionan dichos elementos.

Adicionalmente estos términos se agregan los siguientes:

- a) **Rendimiento.-** Es la medición de los resultados en base a lo esperado o planificado
- b) **Calidad.-** Los bienes o servicios ofertados deben ser entregados en forma oportuna
- c) **Resultados.-** Constituyen las expectativas que toda la organización desea alcanzar
- d) **Impacto.-** Repercusión a mediano o largo plazo dentro del entorno social, político y económico
- e) **Excelencia Gerencial.-** Es el logro de objetivos planteados por la organización.

1.1.11 ALCANCE Y ORIENTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

- 1) **Orientación hacia el usuario:** Sea externa o interna. Ejemplo: Usuarios internos (los gerentes, los empleados, accionistas, auditor interno, etc.). Usuarios externos (los clientes, proveedores, bancos, SRI, Superintendencia de Compañías, futuros inversionistas, etc.)
- 2) **Integración en el sistema de control:** Tanto la auditoría interna como la externa deben coordinar acciones para mantener un control adecuado en la organización

- 3) **Valorar al recurso humano:** La importancia se debe centrar básicamente a las innovaciones para lograr los objetivos de la organización
- 4) **Incorporación de Indicadores.-** Se tiene que definir indicadores de gestión para ser utilizados en planes y programas

1.1.12 ASPECTOS QUE DEBEN SER VERIFICABLES POR EL CONTROL DE GESTIÓN

- a) **Liderazgo y compromiso de la dirección.-** Consiste en investigar el compromiso que tienen los directivos para crear condiciones favorables dentro de la organización
- b) **Valores de la organización.-** El auditor debe verificar que tanto la organización como sus elementos posean buenos principios
- c) **Gestión para lograr calidad.-** Tiene que ver con las políticas y procedimientos para involucrar al personal de todos los niveles
- d) **Satisfacción del usuario.-** Se refiere a habilidades para satisfacer necesidades tanto presentes como futuras de los usuarios en cuanto a bienes y servicios ofertados
- e) **Desarrollo de las personas y de la organización.-** Tiene que ver con los esfuerzos que realiza una organización para crear un ambiente propicio con la participación de todos sus integrantes con la finalidad de mejorar los procesos
- f) **Planificación.-** Consiste en examinar los procesos de planificación que realiza un organismo con la finalidad de definir el logro de sus objetivos, para lo cual se debe conocer la misión, visión y objetivos
- g) **Gestión de la calidad tanto de los bienes como de los servicios que presta.-** Se relaciona con el esfuerzo que tiene una organización, tanto en la prestación de los servicios como en la oferta de bienes de buena calidad
- h) **Información y análisis.-** Se refiere a la efectividad, alcance, validación y análisis de la información que se genera dentro de la organización
- i) **Relación con la comunidad y el medio ambiente.-** Hace referencia a los esfuerzos de mejoramiento que realiza una organización con relación a su entorno natural y social; además, para preservar el medio ambiente y la conservación de los recursos

- j) **Resultados.**- Consiste en analizar las diferentes operaciones del servicio y que deberían estar contenidos en los indicadores de gestión.

1.1.13 INDICADORES DE GESTIÓN

El uso de indicadores en la auditoría debe ser una herramienta esencial para establecer un marco de referencia que permiten evaluar los resultados de la gestión en una organización.

1.1.13.1.1 DEFINICIÓN DE INDICADOR

1. “Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún riesgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”¹⁷
2. “Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza”¹⁸
3. “Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes”¹⁹
4. “Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas”²⁰
5. Los indicadores básicamente son un medio económico y rápido de identificación de problemas, siendo su objetivo fundamental el mejoramiento de la calidad de una organización a través de una identificación

¹⁷ BENJAMÍN, Enrique Franklin, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*, Pearson Education, Segunda Edición, México, 2007, p. 147.

¹⁸ Ídem; p. 147.

¹⁹ Ídem; p. 147.

²⁰ Ídem; p. 147.

precisa de las necesidades propias del o las áreas involucradas, clasificándolas según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador.

1.1.13.2 CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

Para que los indicadores puedan ser eficaces deben reunir los siguientes criterios:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Susceptible de medición
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- 100% Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la entidad
- Justificable en relación con su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Que se pueda utilizar con otros indicadores
- Poseer precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos

Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tomen incoherentes o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones relevantes y el perfil de la situación que se examina siendo recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores. Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

1.1.13.3 ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar
2. En su formulación se deben suponer acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación

3. Hay que enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el cual, las personas involucradas sean tanto sujetos como objetos de evaluación, con el propósito de mejorar globalmente la gestión organizacional
5. Se deben expresar mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir
6. Es recomendable destinar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

1.1.13.4 NIVELES DE APLICACIÓN

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos.
- De gestión.
- De servicio.

- ***“Indicadores de gestión***

Informan sobre procesos y funciones clave

Se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.”²¹

²¹ Cfr. BENJAMÍN, Enrique Franklin, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*, Pearson Education, Segunda Edición, México, 2007, p. 148-149.

1.1.13.5 DIMENSIONES QUE SE PUEDEN AVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

Para que los indicadores logren evaluar la dimensión de las acciones deben facilitar la medición de:

- **Efecto**
 - Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
 - Cuantifica valores y efectos en clientes.
 - Mide el desempeño de los procesos
- **Cobertura**
 - Informa sobre el alcance de las acciones
- **Eficiencia**
 - Mide costos unitarios y productividad
 - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- **Calidad**
 - Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
 - Cuantifica la satisfacción del cliente.

1.1.13.6 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

El principal objetivo para el empleo de indicadores de gestión en un proceso administrativo es poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de un análisis y revisión de sus componentes. En el caso cuantitativo pueden ser expresados en términos de "logrado", "no logrado" y son los que traducen en hechos el objeto de la organización; o sobre la base de alguna escala cualitativa que son los que dan razón de ser a la organización.

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están

relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución.

El principal objetivo de estos indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

1.1.13.7 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo a su orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultado. En el primer caso, se procura medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en:

- ✓ Indicadores de eficacia
- ✓ Indicadores de eficiencia

Indicador de eficacia

La eficacia es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de una entidad.

Este indicador mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer. Los indicadores de eficacia se enfoca en el ¿Qué se debe hacer?, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente en los procesos, para comparar lo que entrega contra el proceso que él espera. Caso contrario, se puede estar logrando una gran eficacia en aspectos poco importantes para el cliente.

Indicador de eficiencia

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el ¿Cómo? se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tiene que ver con la productividad (la eficiencia aumenta a medida que se produce una mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo).

Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto” con un estándar preestablecido.

1.1.13.8 PROCEDIMIENTO

El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir qué actividades se quieren medir, fijar las metas con los que se van a comparar y finalmente los atributos relevantes del indicador

Paso 2. Evaluar si los medidores o indicadores tienen las características necesarias, es decir medibles, entendibles y controlables

Paso 3. Comparar contra el conjunto de medidores/indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados

Paso 4. Ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a lograr evidencias que permitan lograr el éxito o no de una gestión.

Los indicadores de gestión miden el rendimiento de una actividad realizada por los miembros o individualmente. Se establece un sistema de medición del rendimiento, siempre y cuando se pueda contar con información consistente y oportuna.

1.1.13.9 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

La implementación y desarrollo de indicadores de gestión en una empresa es importante porque se necesita realizar mejoras en los procedimientos, ya que sin la ayuda de dichos indicadores no se podrá saber, si lo que se está haciendo es lo correcto.

Para hacerlo es importante que se tenga en cuenta algunos aspectos fundamentales de la empresa:

- ✓ Cliente externo, o mercado objetivo
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto
- ✓ Planeación estratégica.

El cliente externo

La empresa trabaja para el bien de las personas que compran y/o demandan sus productos o servicios; por tal razón es importante saber que piensan ellos acerca de lo que ofrece la organización en el mercado.

La manera más rápida y mejor conocida de saber la posición del cliente externo frente a usted es a través de la encuesta. Básicamente se trata de una encuesta de imagen, ya que esta es la voz de sus clientes y puede resultar una herramienta útil para conocer fortalezas y debilidades de su empresa, producto o servicio.

Clima organizacional

El clima organizacional comprende a su cliente interno, ya que no basta con tener a personas trabajando si usted no sabe ni conoce la posición de ellos frente a la organización jerárquica de la empresa. Es importante implementar encuestas a nivel interno de la empresa ya sea de manera anónima o conociendo sus respectivos nombres, pero garantizando que no existirá ningún tipo de medida contra determinado empleado.

La elaboración de este tipo de encuestas sin duda alguna son claves para poder lograr los objetivos de algunos indicadores de gestión que permitirán conocer cuantitativamente el estado actual de una empresa.

Objetivos financieros de la compañía y presupuesto

Considerar los objetivos financieros cumplidos de la empresa para comparar la situación financiera con el cumplimiento de actividades; y si éstas tienen incidencia en el cumplimiento de indicadores de gestión.

Planeación estratégica

Identificar los puntos más representativos de la organización basándose en las fortalezas, oportunidades, debilidades, y las amenazas, para lo cual se realiza un análisis FODA, y con base en los resultados, definir los objetivos generales, por áreas y de esta manera desarrollar estrategias para cada uno de estos.

Una vez realizado un plan estratégico incluyendo todos los procedimientos, se debe realizar seguimiento y control de las actividades. El futuro de la empresa está en manos de quien o quienes la lideran.

1.1.13.10 EJEMPLOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

- **Indicador de rendimiento:** Entre producción real y la esperada

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperado}} \times 100$$

- **Indicador de productividad:** Entre los valores reales de la producción y los esperados

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real de producción}}{\text{Valor esperado de producción}} \times 100$$

Indicadores típicos de algunas áreas de la organización:

INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
Productividad de Mano de Obra	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Indicador ventas-trabajador	$= \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA	
Indicador capital de trabajo	$= \frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
Indicador de recaudo	$= \frac{\text{Total facturación}}{\text{Total recaudado}}$
INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	
Rentabilidad del producto	$= \frac{\text{Margen}}{\text{Total de ventas}}$
Índice de comercialidad	$= \frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$
INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN	
Productividad Maquinara	$= \frac{\text{Producción}}{\text{Horas máquina}}$
Indicador mantenimiento-producción	$= \frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo de producción}}$

Fuente: La autora

1.2 ÉTICA DEL AUDITOR

“El auditor deberá cumplir con el “Código de Ética del Contador” emitido por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador. Los principios éticos que rigen las responsabilidades profesionales del auditor son:

- (a) independencia;
- (b) integridad;
- (c) objetividad;
- (d) competencia profesional y debido cuidado;
- (e) confidencialidad;
- (f) conducta profesional; y
- (g) normas técnicas.”²²

La ética es el conjunto de normas que ordena e imprimen sentido a los valores y principios de conducta a un individuo.

Código de Ética

Artículo 36. Conducta del auditor.- La conducta de un auditor deberá ser irreprochable en todo momento y circunstancia. Cualquier deficiencia en su conducta profesional, o conducta inadecuada en su vida personal, perjudica su imagen de integridad de auditor a la Contraloría que representa, y la calidad y validez de su labor. La adopción y aplicación del Código de Ética, promueve la confianza en el auditor.

Código de Integridad y Conducta Profesional

Si surgiera alguna dificultad relacionada con una situación concreta, se deberá aplicar los siguientes principios basados en el sentido común:

- ✓ No haga nada que sepa o crea que es ilegal o que carezca de ética
- ✓ No utilice ninguna propiedad de la compañía en beneficio propio
- ✓ No se implique en ninguna transacción que no tenga un propósito comercial legítimo

²² Normas Ecuatorianas de Auditoría, Tomo III, NEA 1, p. 22

- ✓ Pregúntese si la práctica comercial o financiera en juego resistiría el escrutinio de la opinión pública
- ✓ No haga nada que pueda conducirlo a mentir
- ✓ Cuando le surja alguna duda, pida consejo.

1.3 RIESGO DE AUDITORÍA

“Significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiado cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.”²³

1.3.1 RIESGO INHERENTE

“Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.”²⁴

1.3.2 RIESGO DE CONTROL

“Es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.”²⁵

1.3.3 RIESGO DE DETECCIÓN

“Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que

²³Ídem; p. 104

²⁴Ídem; p. 104.

²⁵Ídem; p. 104.

podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases.”²⁶

En resumen dentro de una organización existen varios tipos de riesgos que un auditor debe aprender a identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo. La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores. Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.

1.4 EVIDENCIA DE AUDITORÍA

“Significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes.”²⁷

La realización de procedimientos de auditoría es la principal actividad en la ejecución de un examen, estos se efectúan con el objeto de obtener evidencia que permita al auditor formarse una opinión sobre los Estados Financieros.

Las características de la evidencia de auditoría son:

- ✓ **Suficiencia.-** Es la medida de la cantidad de evidencias obtenidas y se refiere al alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados
- ✓ **Competencia.-** Es la medida de la calidad de las evidencias obtenidas, su aplicabilidad respecto a una aseveración en particular, y su confiabilidad
- ✓ **Relevancia (pertinencia).-** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un

²⁶ Ídem; p. 104.

²⁷ Ídem; p. 136.

hecho será relevante si guarda una relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no deberá incluirse como evidencia.

1.4.1 PRUEBAS DE CONTROL

“Significa pruebas realizadas para obtener evidencia de AUDITORÍA sobre la suficiencia del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno”.²⁸

1.4.2 PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS

“Significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar exposiciones erróneas de carácter significativo en los estados financieros, y son de dos tipos:

- (a) Pruebas de detalles de transacciones y balances;
- (b) Procedimientos analíticos”²⁹

1.5 CLASES DE AUDITORÍA

1.5.1 AUDITORÍA INTERNA

“Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la idoneidad y efectividad de los sistemas de control contables e internos.”³⁰

Las auditorías internas son realizadas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y

²⁸ Ídem; p. 136.

²⁹ Ídem; p. 136.

³⁰ Ídem; p. 2

eficaz. “La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control.”³¹

1.5.2 AUDITORÍA EXTERNA

“La auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de un ente económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma,”... “utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la manera como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.”³²

1.5.3 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

Existen diferencias substanciales entre la auditoría interna y la auditoría externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- ✓ En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil
- ✓ En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas es decir ajena a la empresa
- ✓ La auditoría interna está inhabilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar fe pública.

³¹ www.mistareas.com.ve./tesis

³² Ídem

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA LIBROEXPRES C.A.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

“En 1982 se inauguraba la remodelada Av. Amazonas, lugar en el cual se abrieron bares, cafés y boutiques. Para esos años, la avenida Amazonas era un boulevard de Quito. Allí se encontraban los grandes almacenes de la ciudad: moda, restaurantes, bancos, casas de cambio hoteles y artesanías.

Pero hacía falta una librería. Con gran visión comercial, su fundador y actual presidente de la empresa, el Sr. Waldo Luzuriaga abrió el primer local de Libroexpres en el número 816 del gran paseo quiteño. Poniendo en práctica un concepto innovador, diferente al de las librerías tradicionales de la ciudad: incluir una gran variedad de revistas nacionales y extranjeras, periódicos internacionales y las novedades en libros de reciente aparición.

El crecimiento comercial y la transformación urbana de la ciudad con la aparición de centros comerciales hicieron que Libroexpres abriera su segundo local en 1994, en el Quicentro Shopping, superando con gran esfuerzo y creatividad, los problemas económicos que vivió el país en el fin de siglo, en el año 2003, en el remodelado aeropuerto internacional “Mariscal Sucre” de Quito, abre su tercer local, e inmediatamente la empresa, bajo la administración de su actual gerente el Sr. Fabián Luzuriaga, decide ofrecer su concepto de librería en Guayaquil, la Perla del Pacífico, estrenando dos locales en el aeropuerto nacional e internacional “José Joaquín de Olmedo”.³³

³³ LUZURIAGA, Waldo, *25 años Libroexpres*, Artículo de Publicidad.

2.1.1 NATURALEZA DE LA EMPRESA

Libroexpres C.A. es una compañía de tipo Comercial.

2.1.2 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

- ✓ Satisfacción del cliente y
- ✓ El beneficio de nuestros colaboradores y la comunidad.

2.1.3 FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y UBICACIÓN

Actividades económicas:

- a) “Importación, distribución, comercialización, bajo cualquier mecanismo, al por mayor y menor de libros, revistas, cuadernos, folletos, periódicos y de todo producto relacionado con papel
- b) Importación y comercialización de textos educativos, científicos, culturales, etc.”³⁴

Ubicación:

Av. De los Shyris 1240 y Portugal, Edif. Albatros, quinto piso, oficina 502.

2.2 ASPECTOS LEGALES

2.2.1 BASE LEGAL DE CREACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

LIBROEXPRES C.A. con RUC 1791974671001, fue creada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, el 11 de noviembre de 2004, fecha desde la cual cuenta con personería jurídica. En el registro de escrituras públicas contiene el contrato de constitución de la Compañía Anónima Libroexpres de conformidad con las declaraciones y estatutos, además de estar sujeta a la Constitución de la República, Ley de Compañías, Código Civil y más leyes pertinentes y aplicables en la República del Ecuador.

³⁴ Escritura Pública de Contrato de Constitución y Estatutos Sociales de le empresa Libroexpres C.A.

Los respectivos comparecientes o accionistas a la celebración de la presente escritura pública son el Sr. Waldo Frank Luzuriaga Sempértégui como Presidente y el Sr. Waldo Fabián Luzuriaga Torres como Gerente General.

La compañía estará gobernada por la Junta General de Accionistas, con las atribuciones que señalen los respectivos estatutos, además de que constituyen el máximo organismo de la compañía.

La administración estará a cargo del Presidente y del Gerente General en la forma prevista en los estatutos.

La fiscalización será ejercida por un Comisario Principal, quien tendrá su respectivo suplente (La Junta General).

El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años contados desde la fecha de la inscripción de la presente escritura.

Libroexpres C.A. está dividido en las siguientes sucursales que están abiertas:

- ✓ Establecimiento N° 001 Matriz Provincia Pichincha en la Calle Av. de los Shyris 1240 y Portugal
- ✓ Establecimiento N° 002 Local Provincia Guayas en la Calle Av. de las Américas Aeropuerto José Joaquín de Olmedo Salida Internacional
- ✓ Establecimiento N° 003 Local Provincia Pichincha en la Calle Naciones Unidas y Av. De los Shyris edificio Quicentro Shopping Local 104.
- ✓ Establecimiento N° 004 Local Provincia Pichincha en la Calle Amazonas 826 y Veintimilla Edificio Vega
- ✓ Establecimiento N° 005 Cerrado
- ✓ Establecimiento N° 006 Local Provincia Guayas en la Calle Av. De las Américas Aeropuerto José Joaquín de Olmedo Salida Nacional.

2.3 MISIÓN

“LIBROEXPRES C.A. se interna en el futuro manteniendo su filosofía y estilo: conservador en su fidelidad a las normas de ética y lealtad al CLIENTE, innovador en su flexibilidad y apertura a las nuevas tecnologías y en su ágil adaptabilidad al cambio. Seguirá creciendo y superándose en sus propias exigencias de calidad de servicio y productos.”³⁵

2.4 VISIÓN

“LIBROEXPRES C.A., inspirada en su imagen de actualidad y dinamismo pretende consolidarse en el mediano plazo como una reconocida institución privada de emprendimientos culturales en el país, cuya base principal será la selección de best seller mundiales y otros productos culturales que permitan satisfacer las demandas de educación, formación e información de todos sectores de la sociedad ecuatoriana.”³⁶

2.5 VALORES Y PRINCIPIOS

Valores:

1. Servicio al cliente
 - 1.1 Cumplimiento puntual de los compromisos
 - 1.2 Calidad en el trabajo
 - 1.3 Actitud de servicio
2. Trabajo en equipo
 - 2.1 Coordinación y cooperación
 - 2.2 Comunicación
3. Conducta proactiva
 - 3.1 Creatividad
 - 3.2 Iniciativa
 - 3.3 Lealtad
 - 3.4 Puntualidad
 - 3.5 Confidencialidad

³⁵ LIBROEXPRES C.A., *Manual del Empleado*.

³⁶ Ídem.

Principios:

- ✓ Valorar al ser humano, a nuestros colaboradores y contribuir a su desarrollo
- ✓ Actuar siempre con integridad
- ✓ Buscar la satisfacción de los clientes
- ✓ Procurara la excelencia en toda actividad
- ✓ Tener visión y compromiso a largo plazo

2.6 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS SISTÉMICOS DE LA EMPRESA**2.6.1 FINALIDAD**

Ser una empresa líder en la distribución de libros proporcionando el mejor servicio y producto al cliente. Elegimos el profesionalismo, la mejora continua y la aplicación de estándares de calidad.

2.6.2 OBJETIVOS, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS**Objetivos:**

- Proveer el mejor servicio y producto al cliente
- Brindar oportunidades de desarrollo profesional a su gente.

Políticas:

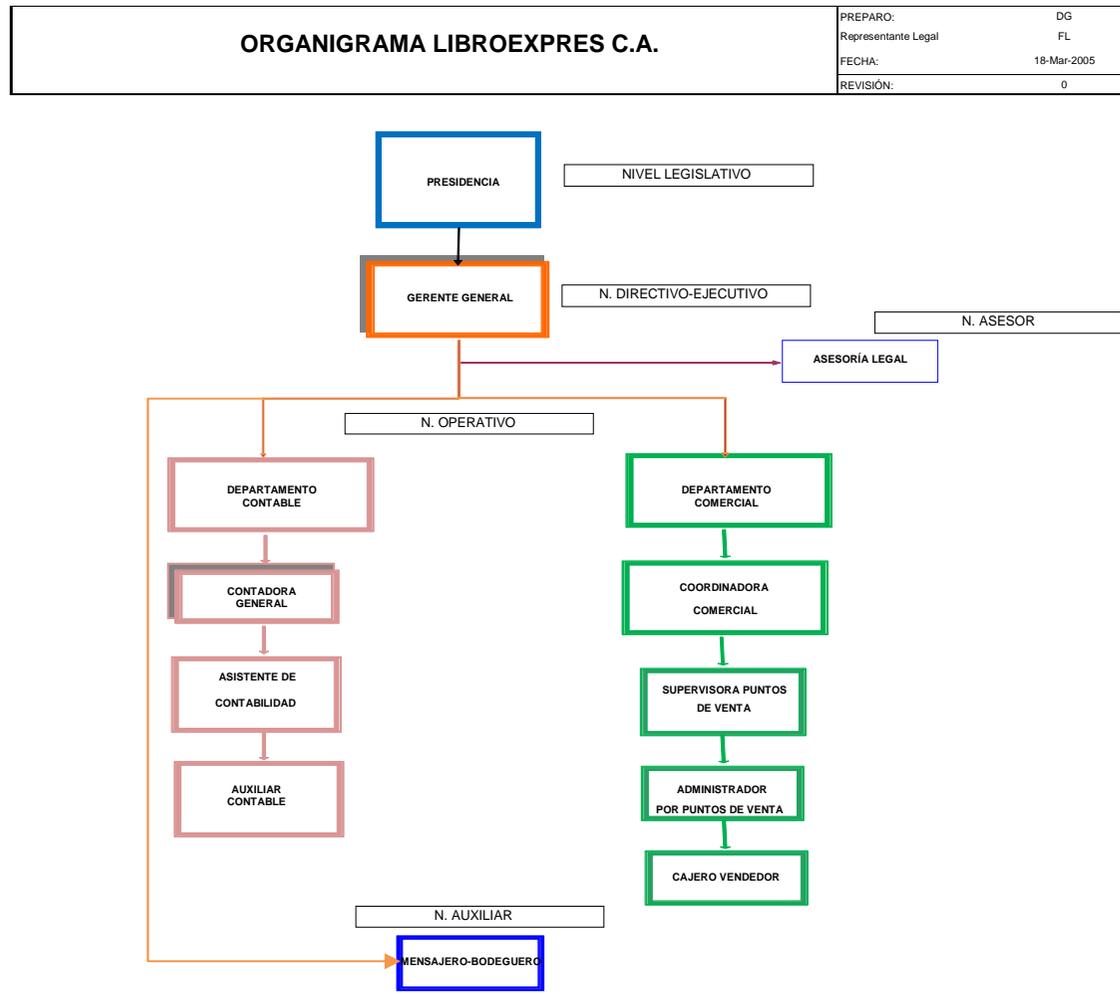
- Políticas del personal
- Políticas de contratación de personal y remuneraciones
- Políticas de gastos y asignaciones
- Políticas de capacitación y desarrollo personal
- Políticas en el sistema de pagos
- Políticas de seguridad y bienestar
- Políticas del uso de los sistemas
- Políticas de festejos y celebraciones

2.6.3 RECURSOS

La empresa mantiene los 4 recursos indispensables para el desarrollo de la empresa:

- ✓ Talento humano
- ✓ Recurso material
- ✓ Recurso tecnológico
- ✓ Recurso financiero

2.6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Organigrama Estructural proporcionado por Libroexpres

Características de la estructura organizacional

Exactitud.- Refleja la realidad de la organización

Actitud.- Maneja la situación de hoy de la empresa. Conceptualiza a nuestros proveedores y maneja el punto de vista de nuestros empleados. Diseño de los accionistas de la compañía

Claridad y sencillez.- Identifica a los departamentos de una manera clara y concreta

Uniformidad.- Mantiene las mismas dimensiones y mantiene un mismo criterio de la figura geométrica del dibujo de la estructura organizacional.

2.6.5 FUNCIONES

Departamento Gerencial

Responsable Gerente General

Funciones

- Manejo y dirección de la empresa
- Trazado de la política empresarial
- Redacción de informes a los accionistas
- Representación legal de la empresa
- Relaciones institucionales
- Definir los objetivos y metas en la planificación de la empresa.
- Máxima autoridad ejecutiva de la empresa
- Aprobación de presupuesto
- Aprobación de contabilidad
- Aprobación de órdenes de compra
- Aprobación de pagos
- Firma de medios de pago
- Aprobación de cargos
- Aprobación de las designaciones de personal
- Aprobación de balances
- Determinación y delegación de responsabilidades
- Negociar con los proveedores

- Revisar las cotizaciones
- Revisar las notas de pedido
- Evaluar ofertas
- Aprobar los análisis de pre-compra.
- Evaluar subcontratistas o proveedores

Departamento Contable

Responsable Contador/a General

Funciones

- Responsable de los servicios generales de la oficina
- Responsable del manejo financiero de la empresa: tesorería, contabilidad y contraloría
- Responsable del flujo de caja y control del IVA
- Responsable de temas legales y tributarios
- Control y coordinación de auditorías financieras internas y externas.
- Control de costos
- Coordinación con consultores respecto de libros legales (actas, acciones, etc.).
- Elaboración de reportes a gerencia general
- Relación con consultores contables
- Manejo de los Recursos Humanos
- Evaluación de la competencia del personal.
- Establecimiento de la estructura y responsabilidades del personal.
- Revisión de roles de pago mensuales y distribución.
- Revisión de liquidaciones del personal.
- Elaboración de cuadros de análisis de sueldos mensuales con análisis de horas extras.
- Control de vacaciones del personal.

Responsable Asistente de Contabilidad

Funciones

- Responsable de los servicios generales de la oficina
- Responsable del flujo de caja y control del IVA

- Coordinación con consultores respecto de libros legales (actas, acciones, etc.)
- Control diario de saldos bancarios
- Control de cuadro de pagos completo
- Control y manejo de la caja chica
- Elaboración de notas de crédito y débito
- Elaboración de cheques y retenciones
- Análisis y control de cartera
- Control y archivo de facturas
- Verificación de transferencias bancarias
- Análisis de conciliaciones bancarias.

Departamento Comercial

Coordinador/a Comercialización

Funciones

- Detección de nuevos negocios y clientes, y sus necesidades
- Coordinación de ofertas
- Publicidad, catálogos, promoción
- Fijación de precios de acuerdo a las políticas preestablecidas en la empresa
- Seguimiento, desaduanización y coordinación de importaciones
- Realizar el seguimiento de las compras (notas de pedido de compras locales o importaciones)
- Elaboración ficha de clientes y proveedores
- Control, rotación y reposición de productos en los puntos de venta
- Migración de la información del sistema
- Facturación y N/C devolución en ventas
- Coordinación, con el señor Presidente de LIBROEXPRES, la reposición de libros
- Visitar a los locales semanalmente, para revisión de productos
- Inventario anualmente, muestreo de los títulos más rotados mensualmente.
- Hacer seguimiento de los DC, nota de ventas anulados del Amazonas, nacional e Internacional Guayaquil
- Planificación de procesos del área comercial

- Coordinación con la asistente comercial, para realización de cortes, anuales y mensuales
- Sacar pagos semanalmente, revisión de los productos de cada compra, si está vendido
- Establecer en coordinación con la gerencia general las políticas de ventas, divulgarlas e implementarlas a nivel de los puntos de venta
- Comunicación directa con los proveedores
- Coordinación de transferencia de los locales
- Elaboración y entrega de pedido a proveedores, esto se realiza en forma semanal todos los días lunes
- Verificación y seguimiento de las devoluciones de los locales hacia los proveedores
- Establecer procedimiento de recepción, entrega y devoluciones de mercaderías a proveedores
- Elaboración de reportes e Informes a proveedores
- Manejo y solución de los requerimientos del personal en puntos de venta sobre las consignaciones
- Reuniones semanales con la gerencia general.

Responsable Supervisor/a Puntos de Venta

Funciones

- Establecer en coordinación con la coordinadora comercial, las políticas de ventas, divulgarlas e implementarlas a nivel de los puntos de venta
- Efectuar las revisiones de los contratos
- Ejecución contratos y subcontratos
- Supervisar los puntos de venta
- Coordinación y solución de problemas en puntos de venta
- Arqueo y control de caja en puntos de venta
- Coordinación y elaboración de horarios, vacaciones y permisos en puntos de venta
- Revisar horas de trabajo mensualmente del personal de los locales
- Solicitar insumos (facturas, fundas, artículos de limpieza, papel de regalo, separadores, etc.).

- Control y abastecimientos de suministros de los locales. (facturas, nota de ventas, notas de crédito, seguros de antenas de seguridad)
- Elaboración reporte de las ventas diarias (diario de ingresos)
- Revisión de liquidación de consignaciones de los locales a pagarse
- Adjuntar retenciones a las compras y liquidaciones de los locales
- Inventario global y muestreo de los títulos más rotados o al aleatoriamente mensualmente
- Hacer seguimiento de los DC nota de ventas anulados del Quicentro y Aeropuerto de Quito
- Revisión de reportes de compras, devoluciones en compras y retenciones para efectos de declaraciones de impuestos
- Revisión de la documentación que se genera en los puntos de venta de Guayaquil y Quito
- Control y verificación en el sistema, los depósitos efectuados en cada punto de venta.
- Manejo y solución de los requerimientos del personal en puntos de venta
- Revisión y archivo de transferencia de los locales
- Reuniones semanales con la Gerencia General.

Responsable Cajero/a Vendedor/a

Funciones

- Abrir y cerrar el punto de venta en los horarios establecidos
- Mantener limpio y ordenado el punto de venta
- Promocionar y vender los productos en el punto de venta
- Cobrar
- Cuadros de caja y tarjetas de crédito
- Colocación de precios en los productos
- Atención cordial al cliente.

2.6.6 CLIMA ORGANIZACIONAL

Este clima organizacional se encamina en base a las siguientes responsabilidades generales:

- ✓ Conocer y cumplir con los procedimientos que afecten su trabajo y que formen parte del sistema de aseguramiento de la calidad
- ✓ Contribuir con el sistema de aseguramiento de la calidad
- ✓ Colaborar durante las auditorías del sistema de aseguramiento de la calidad
- ✓ Hacer cumplir objetivos y metas del sistema de aseguramiento de la calidad que afecten su área de trabajo
- ✓ Realizar comunicaciones internas con comentarios, sugerencias y observaciones, para contribuir al sistema de aseguramiento de la calidad.
- ✓ Conocer y cumplir con las políticas, programas y procedimientos de Libroexpres C.A.
- ✓ Tienen la responsabilidad de cumplir con sus funciones
- ✓ Tienen la autoridad de hacer cumplir las funciones de sus subordinados
- ✓ Verificar el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes a su área de trabajo.

2.6.7 TURBULENCIA AMBIENTAL

FACTORES EXTERNOS

· FACTORES POLÍTICOS

La política económica es la estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países. Esta estrategia utiliza la manipulación de ciertas herramientas para obtener unos fines o resultados económicos específicos.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos

económicos a través de incentivos, estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

Factores político-legales: Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

Se incluyen en ellos elementos como:

El sistema institucional.- Influirá decisivamente en la empresa el grado de poder y de proximidad a ella que tenga cada uno de los niveles del estado.

Las ideologías y partidos políticos relevantes.- Dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a aspectos relacionados con el aumento de empleo, tipos de contrato, subvenciones, impuestos, etc. y esto repercutirá en la empresa.

La estabilidad y riesgos políticos.- Una empresa de un país caracterizado por una estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en uno políticamente inestable.

El marco exterior.- Se engloban en él aspectos como las tendencias de integración supranacional, emergencia de nuevos países desarrollados, acuerdos internacionales, relaciones Este-Oeste y Norte-Sur y guerras y conflictos en el mundo.

▪ **FACTORES ECONÓMICOS**

En estos últimos años, hemos notado que nuestro país el Ecuador se ha sumergido en una de sus más profundas crisis económicas.

El mal manejo de la economía y política, ha incitado una notoria oposición entre los mismos, lo cual da como resultado el creciente empobrecimiento, si estos sectores permitieran dar otro enfoque a las políticas económicas se abrirían más campos de trabajo y oportunidades para que otros sectores, que hasta el momento están relegados,

se conviertan en los generadores de la energía necesaria para mover el motor de la economía de nuestro país.

La mejoría de las economías de los países subdesarrollados y en vías de desarrollo puede darse con mayor celeridad ante una integración comercial, la apertura económica y un mayor flujo de capitales de riesgo de los países más industrializados hacia los menos industrializados.

En este factor se hace una reflexión sobre los bloques económicos y sus efectos, así como algunos aspectos tributarios que se consideran importantes para que los países participantes obtengan un mayor beneficio, básicamente con respecto a las inversiones de capital de riesgo por parte de las empresas extranjeras.

- **FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS**

a) Valores y creencias básicas de la sociedad:

Las empresas cada vez están más concienciadas con el medio ambiente y nuestra empresa reciclará todo lo posible al mismo tiempo que trabajo adicionalmente con material biodegradable en las fundas para los empaques de libros.

b) Las modas y los estilos de vida:

Las modas y los estilos de vida pueden afectar mucho a nuestra empresa, ya que en nuestra sociedad el hábito de la lectura no es una costumbre fundamentada. El auge de la creación de películas basadas en libros novelísticos, pueden favorecer a nuestra empresa.

c) Las variables demográficas:

El envejecimiento de la población puede ser una oportunidad para nuestra empresa, pues ésta destinada su tiempo principalmente a una buena lectura.

- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

La evolución en las tecnologías y en las formas de gestión, entre otros, afectan a nuestra empresa, ya que por ejemplo actualmente se conoce la creación de aparatos digitales con

una gran capacidad de poder almacenar el contenido de varios libros con sus respectivos permisos y licencias para su venta y comercialización.

- **FACTORES CULTURALES**

La literatura ecuatoriana se ha caracterizado por ser esencialmente costumbrista y, en general, muy ligada a los sucesos exclusivamente nacionales, con narraciones que permiten vislumbrar cómo es y se desenvuelve la vida del ciudadano común y corriente.

De manera muy certera, podría decirse que Ecuador no ha dado literatos cuyos libros se vendan masivamente a nivel mundial. Tal vez el escritor más famoso a nivel mundial es Jorge Icaza sobre todo debido a su novela Huasipungo. Esta trata de la explotación y sometimiento de los indígenas en las haciendas serranas.

2.7 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La empresa mantiene los siguientes requerimientos plasmados en el manual de funciones de Libroexpres C.A.:

Requisitos/competencias del cargo de gerencia

- Poseer o adquirir destrezas en: pensamiento crítico, identificación de problemas, generación de ideas, planificación, evaluación de soluciones, pensamiento conceptual, percepción social, trabajo en equipo, negociación, orientación de servicio, firmeza, orientación, asesoramiento, juicio y toma decisiones, manejo del tiempo, manejo de recursos financieros, manejo de recursos materiales y manejo de recursos humanos.

Funciones de calidad de la empresa Libroexpres C.A.

- Definir y documentar la política de calidad
- Efectuar las revisiones del sistema de aseguramiento de la calidad
- Facilitar los recursos humanos, tecnológicos y financieros para la implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de aseguramiento de la calidad

- Asegurar la implantación y mantenimiento del sistema de aseguramiento de la calidad
- Aprobar toda la documentación relacionada con el Sistema de aseguramiento de la calidad
- Promover el conocimiento y cumplimiento de las políticas y procedimientos de LIBROEXPRES C.A.
- Aprobar los planes y programas de aseguramiento de la calidad e implementar en los lugares de trabajo de la compañía.

2.8 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

El análisis FODA es una herramienta que nos permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la compañía, para de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas y a la vez justificar el trabajo de la presente disertación.

Para empezar esta matriz se utilizará los siguientes elementos:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Análisis FODA de la empresa Libroexpres C.A.

Fortalezas internas

- Conocimiento amplio del negocio y experiencia respaldada por habilidades competitivamente valiosas
- Imagen, compromiso y seriedad de la compañía
- Excelente ubicación geográfica de los locales.
- Atractiva base de clientes
- Innovación constante del producto
- Programa informático contable y comercial integrado y flexible.

Debilidades internas

- Baja rentabilidad debido a las pérdidas de mercadería ocasionadas en los locales
- Carencia de un proceso de control interno adecuado para el manejo del inventario en los locales
- La frecuencia con la que se realizan los inventarios es insuficiente y el seguimiento de los resultados es ineficaz
- Falta establecer un proceso de control eficaz para el personal administrativo y operativo
- Falta mayor capacitación al personal nuevo sobre el manejo del programa en los locales y sobre técnicas de atención al cliente

- Exceso de confianza para el personal de ventas en los locales en cuanto a la toma de decisiones de sus actividades
- La gerencia escucha las sugerencias pero no las aplica.

Oportunidades externas

- Ampliar la línea de productos para satisfacer otras necesidades del cliente.
- Utilización de los conocimientos de la administración para abrir nuevos mercados y para servir a clientes adicionales.
- Empleo del Internet y comercio electrónico para convertir a usuarios en clientes y reducir costos operacionales.
- Asesoría externa (nacional e internacional) con relación a literatura actualizada.

Amenazas externas

- Cambio en las necesidades y preferencias del consumidor ya que nuestros libros representan un bien secundario de demanda normal
- Pérdida de ventas debido a productos sustitutos (copias)
- Utilización de la tecnología aplicada en bibliotecas virtuales
- Que las nuevas políticas salariales, tributarias y económicas del gobierno afecten la comercialización de los libros y revistas
- Que la competencia intente persuadir de manera negativa a nuestro personal.

2.9 MATRIZ DEL RIESGO FODA

OPORTUNIDADES	RIESGO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Ampliar la línea de productos.	X		
2. Uso de conocimientos administrativos para abrir nuevos mercados.		X	
3. Empleo de internet para atraer nuevos clientes.	X		
4. Asesoría externa actualizada.			X
	ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO		

AMENAZAS	RIESGO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Cambio en las preferencias del consumidor.		X	
2. Aparición de productos sustitutos (copias)	X		
3. Tecnología virtual.			X
4. Restricción por políticas salariales, tributarias, económicas y gubernamentales.	X		
5. Persuasión de la competencia al personal.		X	
	ALTO	MEDIO	BAJO
	IMPACTO		

2.10 ANÁLISIS FODA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LIBROEXPRES C.A.

	<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la línea de productos. 2. Uso de conocimientos administrativos para abrir nuevos mercados. 3. Empleo de internet para atraer nuevos clientes. 4. Asesoría externa actualizada. 	<p><u>ESTRATEGIA FO</u></p> <p>Realizar un estudio de mercado, que permita la apertura de nuevos mercados a través de la venta de productos solicitados e innovadores ej. Venta de productos de bazar. (F:1; O: 1,2)</p> <p>Utilización de la base de datos de los clientes que nos proporcionaría nuestro programa informático para crear una red social, con la finalidad de realizar enganches comerciales interactivos a través del</p>	<p><u>ESTRATEGIA DO</u></p> <p>La administración debería aportar con conocimientos contables vigentes para aplacar la baja rentabilidad ocasionada por las pérdidas de inventarios derivadas de la carencia de un control interno adecuado. (D:1,2,3; O:2)</p> <p>La Gerencia debería considerar la adopción ya sea de un plan de acción interno, que cuente con una persona experta en selección, capacitación, control y motivación del</p>

	internet. (F:4, 6; O:3)	talento humano, o a su vez recurrir a una asesoría externa. (D:4,5,6,7; O:2,4)
<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIA FA</u>	<u>ESTRATEGIA DA</u>
<p>1. Cambio en las preferencias del consumidor.</p> <p>2. Aparición de productos sustitutos (copias)</p> <p>3. Tecnología virtual.</p> <p>4. Restricción por políticas salariales, tributarias, económicas y gubernamentales.</p> <p>5. Persuasión de la competencia personal.</p>	<p>La trayectoria de nuestra imagen y seriedad corporativa ayudaría a crear nuevas alianzas comerciales que nos permita imponer un innovador estilo práctico y económico de lectura en el país, mediante la comercialización de libros virtuales, Ipad, etc., los mismos que permitirán satisfacer las más selectas exigencias de nuestros clientes. (F:2,3,5;A:1,3)</p> <p>Fomentar campañas dirigidas a promover hábitos de lectura capaces de incentivar a una cultura de respeto hacia la propiedad intelectual, la misma que permita disminuir la aparición de productos sustitutos y conseguir exclusividad de importantes autores que compartan nuestra tendencia. (F:2; A:2)</p>	<p>La rentabilidad esperada por la administración puede verse afectada debido a la aparición de nuevas políticas fiscales en el ámbito tributario y salarial, sin embargo sería importante que la administración desarrolle un plan para eventos contingentes a fin de subsanar el posible impacto económico. (D:1; A:4)</p> <p>La implementación de un modelo por escrito de una correcta delegación de funciones, una toma de medidas precautelarias, oportunas para una corrección e impedimento eficaz de errores y la creación de niveles de sanciones, ayudará en gran manera a contrarrestar los excesos de confianza del personal basándose en dichos documentos preestablecidos y debidamente legalizados. (D:6; A:5)</p>

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE APLICACIÓN PARA EL DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1 MANUAL ADMINISTRATIVO DE GESTIÓN

1. Concepto de manual de gestión

Es un documento que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización, es una herramienta que permite documentar y brindar referencias tanto sobre la estrategia como de los parámetros de organización y gestión en la eficiencia y eficacia en los procesos de una entidad.

2. Objetivo

Servir de guía para que se pueda realizar la comprobación de que los procedimientos y actividades de operaciones de una entidad estén siendo realizados de una manera eficiente y eficaz.

3. Alcance

Puede examinar a una entidad o parte de ella, a un proyecto o programa del sector privado o público.

4. Enfoque

La auditoría de gestión básicamente se enfoca en la búsqueda de mejores resultados, ya que está orientado hacia la medición de efectividad y eficiencia de los procedimientos, operaciones, uso de recursos, cumplimiento de programas de mejora continua, la dirección gerencial-operativa y sus resultados.

5. Propósitos

Principalmente evaluar la eficiencia, efectividad y economía con que se manejan los recursos de una entidad, así como también en:

✓ **Medición y comparación de logros**

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de económicos, eficiencia y eficacia.

✓ **Control interno eficaz**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

✓ **Cultura de la responsabilidad**

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión de cada actividad, es decir, la obligación ética, moral y legal que tiene el personal con la compañía de rendir cuentas, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que LIBROEXPRES C.A. ha puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

✓ **Mejoramiento de la planificación**

Promover en la entidad el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

Necesidad de un buen sistema de información integral.

Difundir la necesidad de poseer un sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

6. Interés

Con respecto al interés de las actividades que se realizarán en la auditoría de gestión dentro de una compañía, se tiene que establecer para quien o para quienes es importante; si lo es para un nivel interno o externo como por ejemplo, si lo es para la gerencia y administradores, o para un cliente, o simplemente para la sociedad. Asimismo, el o los interesados deben establecer el grado de importancia de las actividades sobre el efecto de no cumplimiento con las disposiciones acordadas.

7. Personal

Mi propuesta plantea el involucrar a todas las áreas de la compañía, pero tomando como referencia relevante al área de recursos humanos, ya que es el campo más crítico de la empresa; y a su vez que puedan emplear el sistema de auditoría como una base para hacer un pre control a una auditoría de gestión integral.

8. Fases

Planificación para la auditoría de procesos.- El sistema de auditoría de gestión comprende las siguientes fases:

- I. Planificación de la auditoría y revisión de la legislación
- II. Evaluación del sistema de control interno
- III. Desarrollo de hallazgos
- IV. Redacción de informe y comunicación de resultados
- V. Monitoreo estratégico de recomendaciones

9. Herramientas

Como herramientas que se emplearán para medir y evaluar la gestión de los empleados y demás involucrados están: indicadores de gestión herramientas de evaluación de control interno, normas vigentes, planes y programas de auditoría.

10. Control interno

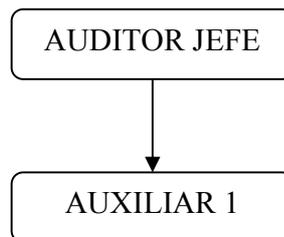
Se deberá tomar en cuenta con mayor énfasis el aspecto del control interno, debido a su importancia en la consecución de resultados de la compañía y del mismo sistema de

auditoría; como una herramienta principal en la evaluación de dicho control se recurrirá al método COSO.

11. Resultado final

Los resultados plasmados en los informes, revelarán tanto aspectos positivos como negativos más notables; los cuales contendrán conclusiones y recomendaciones acertadas, brindando así una herramienta de suma utilidad para la toma de decisiones y aplicación de nuevos planes de mejora continua de la gestión administrativa y operativa dentro de la compañía.

12. Organigrama estructural de la unidad de auditoría



13. Cargos/Funciones

Cargo / Auditor/a

Cuando existe un único auditor/a como en éste caso; el auditor/a asume todas las responsabilidades y la autoridad para planificar y realizar la auditoría e informar sobre ella tomando en cuenta los siguientes lineamientos.

“Responsabilidad del Auditor/a

En la planificación

- Asegurarse de que el resumen de la auditoría está dentro del rango de su capacidad antes de aceptarlo.

- Recopilar información suficiente sobre los productos/servicios de la compañía y del sector industrial concreto, para planificar la auditoría.
- Obtener de la compañía la seguridad suficiente respecto de todos los documentos.
- Establecer como dirige la compañía su negocio [...]»³⁷
- “Preparar un calendario de auditoría que la compañía pueda aceptar.
- Asegurarse de que la auditoría no comienza hasta que todos los preparativos se hayan dispuesto.»³⁸

“En la organización

- Determinar la duración de la auditoría, teniendo en cuenta los objetivos de la auditoría y las limitaciones financieras y de calendario»³⁹
- Asegurarse de que nos encontramos suficientemente informados antes de comenzar la auditoría.
- Verificar las condiciones de salud y seguridad antes de comenzar la auditoría.
- “Asegurarse de proteger los intereses de la compañía.»⁴⁰
- Asegurarse del fácil acceso, para poder visitar las localizaciones especificadas.
- Asegurarse de llegar a tiempo al lugar correcto.

“En el control

- Dirigir las reuniones de apertura y de clausura.
- Establecer y mantener relaciones cordiales con la compañía.
- Asegurarse de que la auditoría se lleva a cabo según el plan acordado.
- Resolver los problemas inmediatamente durante la auditoría.
- Informar a la compañía de manera efectiva sobre los resultados de la auditoría.
- Redactar conclusiones precisas y válidas a partir de los resultados de la auditoría.
- Entregar a la compañía un informe documentado de la auditoría.»⁴¹

³⁷ HOYLE David, *Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000*, Editorial Paraninfo, España, 2008, p. 33-34.

³⁸ Ídem, p.34

³⁹ Ídem, p.34

⁴⁰ Ídem, p.34

⁴¹ Ídem, p.34

La Autoridad del Auditor/a

“En la planificación

- Determinar la fecha y la duración de la auditoría.
- Determinar el campo de actuación y la profundidad de la auditoría.”⁴²

“En la organización

- Seleccionar algún tipo de ayuda.
- Fijarse las tareas de auditoría.”⁴³
- Ser todo el tiempo un enlace con la compañía.

En el control

- “Determinar la duración y dirección de las reuniones de apertura y de clausura”⁴⁴
- Tener en cuenta cualquier área del negocio en la que se lleven a cabo actividades gobernadas por un sistema sin control alguno.
- “Concluir la auditoría.”⁴⁵
- Cambiar en algún momento el plan para cumplir con el objetivo.

Responsabilidades generales del auditor con respecto al plan de auditoría

- “Mantenerse dentro de lo que instruya el resumen de la auditoría.
- Determinar los aspectos que se han de verificar en el área dada, para cumplir el objetivo de la auditoría.
- Preparar las listas de comprobación de la auditoría, que prueben los procesos de la compañía con la profundidad necesaria para lograr el objetivo de la auditoría.
- Establecer que las partes relevantes de la documentación cumplan con los requerimientos necesarios.
- Recopilar y documentar las pruebas objetivas sin comprometer las relaciones de la compañía.

⁴² Ídem, p.34

⁴³ Ídem, p.35

⁴⁴ Ídem, p.35

⁴⁵ Ídem, p.35

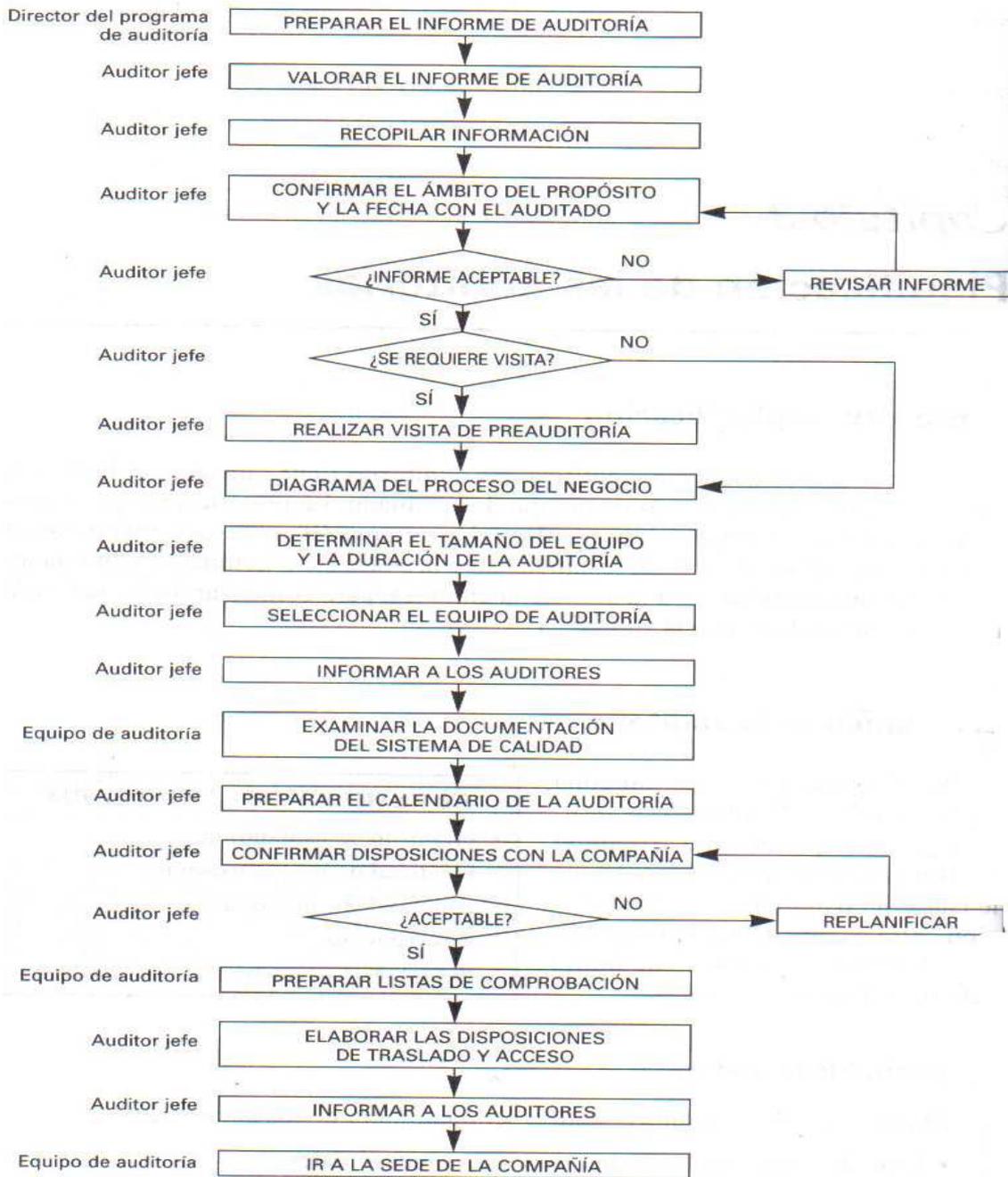
- Registrar con precisión e informar con claridad sobre los hallazgos de la auditoría.
- Salvaguardar la documentación de la compañía.
- Considerar con brevedad cualquier asunto que pueda poner en peligro el éxito de la auditoría.
- Verificar la efectividad de las acciones correctivas.
- Adherirse al código de conducta prescrito para los auditores.

Autoridad del auditor con respecto al plan de auditoría

- Considerar cualquier área de la empresa en la que las actividades que se realizan estén incluidas en el ámbito de la auditoría.
- Entrevistar a cualquier empleado de la compañía cuyas actividades caigan dentro del ámbito de la auditoría.
- Seleccionar muestras de trabajo, para verificar el cumplimiento con los requerimientos pre escrito.
- Requerir que la o las pruebas objetivas sean observables, para justificar las acciones y decisiones adoptadas dentro del ámbito de la auditoría.”⁴⁶

⁴⁶ Ídem, p. 35-36.

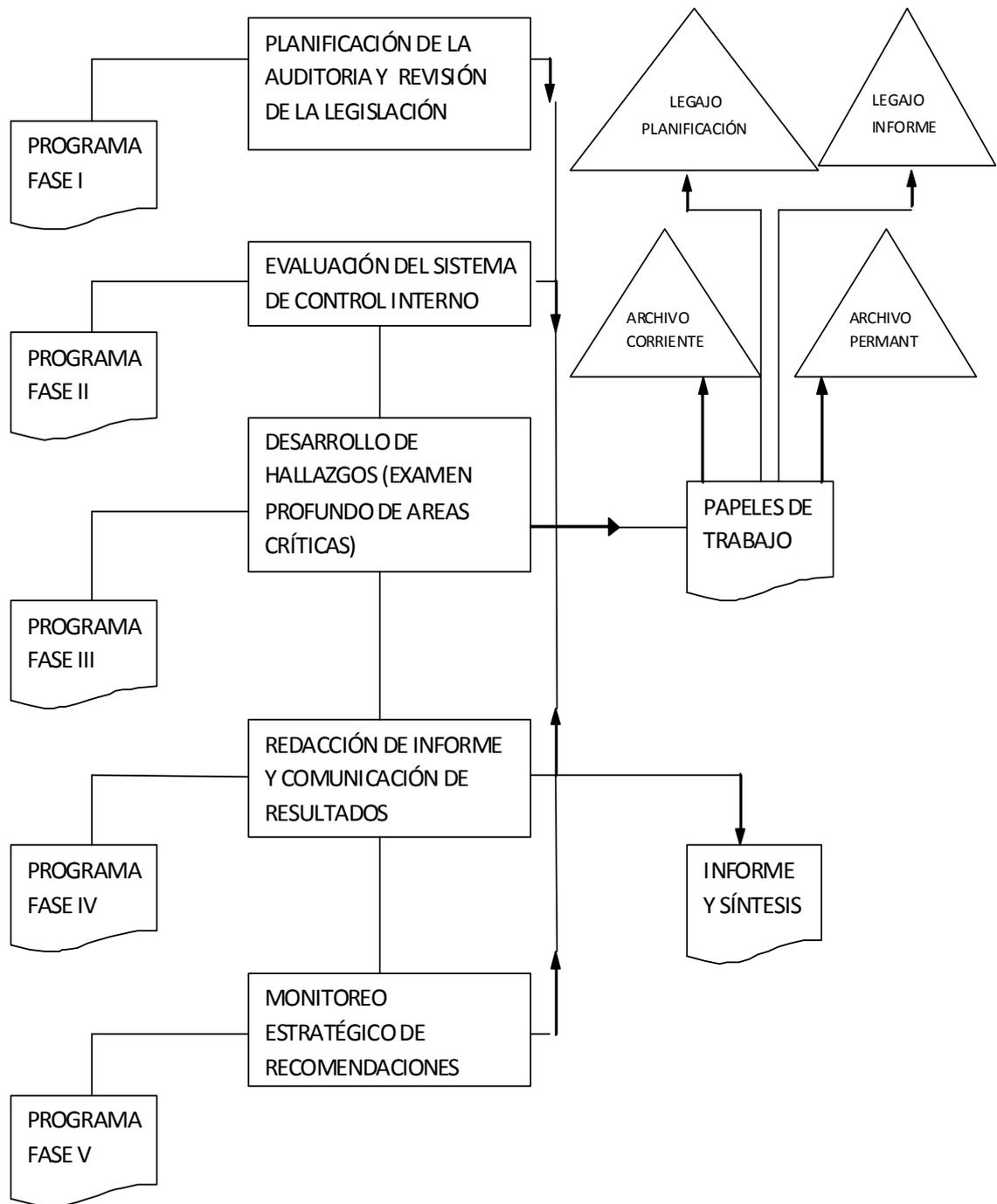
14. Proceso de planificación de una auditoría



47

⁴⁷ HOYLE David, Op. Cit. p.52.

3.2 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



48

⁴⁸ MALDONADO, Milton, Op. Cit. p. 29.

3.3 PLAN DE AUDITORÍA

COMPAÑÍA: LIBROEXPRES C.A.

PGA

PERÍODO: Enero – Abril 2010

FECHA: Mayo 2010

PERSONAL: Patricia Espinosa

Nº	Actividad	Responsable	
		Auditor	Entidad
1.	Realización del programa de planificación.	*	
1.1	Elaboración del memo de planificación.	*	
1.2	Elaboración de la carta de requerimiento de información.	*	
1.3	Realización de entrevistas al personal clave seleccionado.	*	
1.4	Realización de un informe de las entrevistas.	*	
2.	Realización del programa de control interno.	*	
2.1	Elaboración del cuestionario de evaluación de control interno.	*	
2.3	Realización del flujograma de procedimientos.	*	
2.4	Realización de la narrativa de los procedimientos.	*	
2.5	Realización y revisión de pruebas sustantivas y de control.	*	
2.6	Elaboración el cuadro de novedades.	*	
3.	Realización del programa de áreas críticas.	*	
3.1	Desarrollo de una selección de eventos y muestreo.	*	
3.2	Verificación del cumplimiento de los procedimientos.	*	
3.3	Elaboración de los indicadores de gestión.	*	
3.4	Análisis de los indicadores de gestión realizados.	*	

3.5	Realización del cuadro de novedades.	*	
3.6	Elaboración del cuadro de hallazgos general y último para compararlo y analizarlo.	*	
4.	Elaboración del primer borrador del informe.	*	
4.1	Planificación y coordinación de una reunión con la Gerencia para discusión del informe.	*	*
4.2	Elaboración del informe definitivo.	*	
4.3	Comunicación de resultados.	*	
5.	Elaboración del plan de monitoreo estratégico.	*	
6.	Elaboración de anexos.	*	
7.	Conclusiones.	*	
8.	Recomendaciones.	*	

3.3.1 FASE I: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

FASE I: Planificación - programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA:						PL 1
PERIODO:						
RESPONSABLE:						
OBJETIVO(S):						
1. Dar a conocer a la entidad el trabajo que se realizará en la misma cumpliendo con los términos de eficiencia, eficacia y economía que la entidad establece. 2. Determinar si las bases y normas establecidas están de acuerdo con los objetivos que persigue la entidad.						
PROCEDIMIENTO:						
Nº	Descripción	Ref.	Respons.	Fecha	Revisado Por:	Observaciones:
1	Elabore el memo de planificación.	1.1	Auxiliar	dd/mm/aa		
2	Elabore la carta de requerimiento de información.	1.2	Auxiliar	dd/mm/aa		
3	Revise la información solicitada en el número 1.	1.2.1	Auxiliar	dd/mm/aa		
5	Realice entrevistas con el personal clave.	1.4	Auxiliar	dd/mm/aa		
6	Realice un informe de las entrevistas.	1.5	Auxiliar	dd/mm/aa		

Elaborado por: Patricia Espinosa

3.3.1.1 PLANIFICACIÓN

La planificación de la auditoría se refiere a la elaboración de un programa en el que se debe incluir los objetivos, alcance, el tiempo, los criterios, la metodología a aplicarse y los recursos que se consideran necesarios para garantizar que la auditoría cubra las actividades más importantes de la compañía, los sistemas y sus correspondientes controles.

Además se requiere una visita a las instalaciones de la entidad y entrevistas con los principales ejecutivos.

En base a la planificación se garantizará que el resultado de la auditoría cumpla los objetivos y tengo resultados beneficiosos. Su realización minuciosa reviste especial importancia cuando se evalúa la eficiencia, eficacia y economía en las entidades, dado que los procedimientos que se aplican son complejos.

Por ello este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo disponible para ejecutarla y el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoría.

Plan global de auditoría

El auditor debe desarrollar un registro del alcance, objetivos, área de análisis que describa todas las actividades a realizar para recolectar, seleccionar y describir los procedimientos, actividades y metodología empleados para desempeñar las funciones, responsabilidades y registros de cada funcionario de una entidad.

Los asuntos que tendrá que considerar el auditor al desarrollar el plan global de auditoría incluye:

1. Conocimiento del negocio

- Factores económicos generales y condiciones que afecten al negocio de la entidad
- Características importantes de la entidad, el giro del negocio, su desempeño financiero, e informes de la anterior auditoría.
- El nivel general de competencia de la administración

2. Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno

- Las políticas contables adoptadas por la entidad y los cambios en esas políticas.
- El efecto de pronunciamientos nuevos de contabilidad y auditoría.
- El conocimiento acumulable del auditor sobre los sistemas de contabilidad y de control interno y el relativo énfasis que se espera se ponga en las pruebas de procedimientos de control y otros procedimientos sustantivos.

3. Riesgo e importancia relativa

- Las evaluaciones de los riesgos inherentes, de control y la identificación de áreas de auditoría importantes.
- El establecimiento de niveles de importancia relativa para propósitos de auditoría.
- La posibilidad de representaciones erróneas, incluyendo la experiencia de períodos pasados, o de algún tipo de fraude.
- La identificación de áreas de contabilidad complejas, incluyendo las que implican estimaciones contables.

4. Naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos

- Posible cambio de énfasis sobre áreas específicas de auditoría.
- El efecto de la tecnología de información sobre la auditoría.
- El trabajo de auditoría interna y su esperado efecto sobre los procedimientos de auditoría externa.

5. Coordinación, dirección, supervisión y revisión

- La participación de otros auditores en la auditoría de componentes, como por ejemplo subsidiaria, sucursal y divisiones.

- La participación de expertos.
- El número de ubicaciones.
- Requerimientos de personal.

6. Otros asuntos

- La posibilidad de que el supuesto de negocio en marcha pueda ser cuestionado.
- Condiciones que requieran atención especial, como la existencia de partes relacionadas.
- Los términos del trabajo y cualquier responsabilidad estatutaria.
- La naturaleza y oportunidad de los informes u otra comunicación con la entidad que se esperan bajo términos de trabajo.

Etapas

La planificación de la auditoría de gestión comprende tres etapas:

1. Revisión general,
2. Revisión estratégica y
3. Elaboración del memorando de planificación.

1. Revisión general

La etapa de revisión general se inicia con la obtención de información sobre la compañía. Ya que el equipo de auditoría debe adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones del ente a ser visitado, identificando aspectos tales como: fines, objetivos, metas, recursos asignados, y sobretodo sistemas y controles gerenciales claves. Para ello, el auditor debe revisar elementos diversos tales como:

- a. Leyes y reglamentos aplicables, publicaciones de la entidad o programas sobre el desarrollo de sus actividades.
- b. Normas de administración financiera aplicables a la entidad.
- c. Información sobre seguimiento de medidas correctivas.
- d. Manual de funciones y
- e. Políticas de la empresa.

2. Revisión estratégica

Esta etapa enfatiza en el conocimiento y comprensión de la entidad mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta labor implica que se haya efectuado previamente el análisis sistémico en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

- ✓ Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de auditoría.
- ✓ Ejecución del plan
- ✓ Identificación de los asuntos más importantes.
- ✓ Elaboración del reporte de revisión estratégica.

3. Elaboración del memorando de planificación

En esta etapa se debe elaborar toda la programación que se va a poner en marcha para aplicar las técnicas de auditoría, y obtener resultados para la elaboración del informe.

- ✓ Preparación de un programa de auditoría
- ✓ Requerimiento de todos los documentos que el auditor considere necesario para el proceso de planificación
- ✓ Análisis de los documentos recibidos, actualización de la carta de requerimientos, con el objeto de verificar la entrega completa de los documentos.
- ✓ Coordinar las entrevistas con el personal clave
- ✓ Realización de las entrevistas
- ✓ Preparación del correspondiente cuadro de hallazgos

3.3.1.2 REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

La revisión de legislación y normatividad de la entidad es importante en una auditoría de gestión ya que aquí se conocen las principales normas que observa una organización y esta revisión debe ser muy breve y no debe tomar más de dos días.

3.3.1.3 FORMATOS DE LA FASE I

MEMO DE PLANIFICACIÓN	
LIBROEXPRES C.A.	
	PL 1.1
Antecedentes	
Objetivos	
Desarrollo	
Personal Involucrado	
Informe	
Elaborado por:	
 Revisado por:	

CARTA DE REQUERIMIENTOS		
LIBROEXPRES C.A.		
		PL 1.2
Fecha:		
Asunto: CARTA DE REQUERIMIENTOS		
<p>SEÑORES LIBROEXPRES C.A. PRESENTE.-</p> <p>Describimos una breve solicitud.</p>		
LISTAS REQUERIMIENTOS	FECHA SOLICITADA	FECHA DE RECEPCIÓN
Por la colaboración prestada a la presente nuestros agradecimientos.		
Atentamente,		

ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE	
LIBROEXPRES C.A.	
	PL 1.3
Fecha:	
Nombre:	
Cargo:	
Realizado Por:	
Objetivo de la Entrevista:	
PREGUNTAS	
ADJ. EL INFORME DE LAS ENTREVISTAS	
	PL 1.4
Antecedentes:	
Desarrollo:	
Conclusiones y Recomendaciones:	
Atentamente,	

3.3.2 FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

FASE II: - Evaluación del sistema de control interno programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA: Mayo de 2010						CI 1
PERIODO: De enero a abril de 2010						
RESPONSABLE: Patricia Espinosa						
OBJETIVO(S):						
1. Evaluar la estructura del control interno dentro de la compañía para identificar áreas críticas. 2. Comprobar si la evaluación del sistema de control interno es coherente e interrelacionado a las demás etapas de la auditoría.						
PROCEDIMIENTO:						
Nº	Descripción	Ref.	Respons.	Fecha	Revisado Por:	Observaciones:
1	Elaborare los cuestionarios de evaluación de control interno.	1.1	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
2	Diseñe el flujograma de procedimientos.	1.6	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
3	Realice la narrativa de los procedimientos.	1.7	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
4	Realice las Lista de Verificación	1.8	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
6	Revise las pruebas sustantivas y las pruebas de control.	N/A	Auxiliar	05/05/10	P.E.	

Elaborado por: Patricia Espinosa

CONCEPTO:

“El término “sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”⁴⁹

El control es un sistema integrado a los demás sistemas, que puede incidir en la consecución de los objetivos y apoyar las iniciativas de calidad, a la vez que repercute en la obtención de costos y tiempos de respuesta.

El control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y las cualidades del personal de la organización.

Los controles pueden ser:

- a) Contables
- b) Administrativos

3.3.2.1 CONTROL CONTABLE

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados para salvaguardar los bienes, así como obtener confiabilidad en los registros contables.

⁴⁹ Normas Ecuatorianas de Auditoría, Op. Cit, p. 104.

3.3.2.2 CONTROL ADMINISTRATIVO

Comprende normas y procedimientos vinculados con eficiencia operativa y que influyen indirectamente en la contabilidad.

La responsabilidad de un sistema de control interno en la organización depende en muchas ocasiones de los directivos y de los jefes departamentales.

Una correcta evaluación de sistema de control interno hace que la autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su sistema de control interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable. La posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se la ha confiado la conducción de un segmento de la entidad, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida en su sistema de control interno.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

3.3.2.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Entre los principales objetivos de control interno contable tenemos:

1. Proteger los bienes.
2. Garantizar la razonabilidad de la información contable.
3. Asegurar el cumplimiento de las normas que tienen relación con la contabilidad.
4. Promover la eficiencia operativa.
5. Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos en una organización.

3.3.2.4 FASES DEL CONTROL INTERNO

1. Autorización
2. Ejecución
3. Registro
4. Revisión

Estas fases se refieren a una separación de funciones así:

La segregación de funciones incompatibles reduce el riesgo de que una persona esté en condiciones tanto de cometer u ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo. Lo que se debe evaluar para evitar la colusión de fraudes son: autorización, ejecución, registro, y revisión o custodia de los bienes.

Es importante que exista en cuanto a las operaciones de autorización, ejecución, registro y control, una sólida y adecuada independencia entre: los empleados, las secciones, los departamentos y las gerencias.

Llevado este concepto al nivel individual, diríamos que: ninguna persona debe controlar todas las fases de una operación, sin la intervención de unos u otros individuos que provean un control recíproco.

De manera contraria, quien manejara la operación y la registración al mismo tiempo, podría generar errores y fraudes cuyo descubrimiento sería sumamente importante o muy difícil de detectar.

3.3.2.5 FASES DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

3.3.2.5.1 REVISIÓN PRELIMINAR DEL SISTEMA

Esta revisión se realiza con la finalidad de comprender y conocer los procedimientos.

3.3.2.5.2 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Las pruebas de cumplimiento son el examen de la evidencia disponible y que se incluye en las técnicas de control interno durante la realización de una auditoría; estas pruebas ayudan a la obtención de una seguridad razonable.

Las pruebas de cumplimiento de los controles de la gestión tienen por objeto emitir una opinión acerca de si las operaciones y procedimientos sustantivos ayudan a la aplicación efectiva y permiten un adecuado control de las actividades.

De las pruebas de cumplimiento de los controles podrán surgir sugerencias de reformas que se consideran relevantes para un mejor accionar y cumplimientos de los objetivos de la entidad.

Las pruebas de cumplimiento de los controles deben contemplar:

- a) La legislación general y la específica aplicable a la entidad, que tiene su origen fuera de ésta y constituye el marco normativo externo;
- b) Las disposiciones internas, es decir los procedimientos emanados de la propia organización auditada, para su necesario ordenamiento.

Si bien en la mayoría de los casos no será factible que el auditor revise el universo de normas que tenga relación con la entidad auditada, es su responsabilidad que se determinen los controles a realizar, teniendo en cuenta los riesgos evaluados, en forma responsable y razonada.

Los procedimientos de auditoría aplicables incluyen:

- ✓ Definición del universo auditable: Comprende el conjunto de transacciones homogéneas sometidas a las pruebas de control.
- ✓ Determinación de la unidad de muestro: Representa cada uno de los elementos individuales que componen el universo.
- ✓ Definición del período que cubre la prueba.
- ✓ Determinación de la razonabilidad del período seleccionado para la prueba con relación al tamaño del universo.
- ✓ Establecer el método a utilizar en el muestreo.
- ✓ Cálculo del tamaño de la muestra: Corresponde determinar el grado de representatividad de la misma.
- ✓ Selección de la muestra: Esto podrá realizarse a través de métodos al azar o con criterios sistemáticos.
- ✓ Realización del muestreo: Consiste en la ejecución de la prueba sobre la base de la muestra establecida.
- ✓ Evaluación de los hallazgos, errores o salvedades: Tiene como finalidad específica determinar el margen de dispersión de los procedimientos aplicados con relación a los establecidos.
- ✓ Interpretación de los resultados: Comprende la proyección de la muestra al universo, en función de los resultados obtenidos en la prueba.

3.3.2.6 ELEMENTOS DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

1. Planes de desarrollo y gestión
2. Manuales de funciones y de procedimientos
3. Normativa legal
4. Políticas institucionales
5. Estructura organizacional
6. Sistema de información modernos
7. Mecanismos de control

3.3.2.7 COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (COSO)/NEA 10

1. Ambiente de control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye la plataforma para el desarrollo de las acciones y de allí ocurre su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia. La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

2. Evaluación de riesgos

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo. Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento. A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio.

Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersas en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro.

3. Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera.
- El cumplimiento de leyes y reglamentos.

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: Los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivos
- Correctivos
- Manuales
- Automatizados o informático
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud que abarcaría de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto un centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

4. Información y comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en equilibrio con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan velozmente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la

evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

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

Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno. Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal. La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

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

5. Supervisión

Es responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión:

- Actividades continuas o
- Evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios inevitables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén

formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

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

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple: El alcance de la evaluación; las actividades de supervisión continuadas existentes; la tarea de los auditores internos y externos; áreas o asuntos de mayor riesgo; programa de evaluaciones; evaluadores, metodología y herramientas de control; presentación de conclusiones y documentación de soporte; seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

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

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

CONCLUSIÓN

En el marco de control postulado a través del informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión) genera una asociación conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno. Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Mediante un esquema de controles incorporados como el descrito:

- Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- Se evitan gastos innecesarios.
- Se generan respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.

3.3.2.8 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTENO

Pueden utilizarse diferentes técnicas para evidenciar información importante referida a los sistemas de contabilidad y de control interno. La selección de alguna de estas técnicas en particular es cuestión del criterio y juicio del auditor a cargo. La dimensión de la documentación recolectada puede ser influenciada por el tamaño y la complejidad de la entidad y la naturaleza de los sistemas de contabilidad.

Los métodos de evaluación pueden ser los siguientes:

Listas de verificación

El auditor mediante el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la entidad sujeta a la auditoría.

Ejemplo:

NOMBRE DE LA FIRMA AUDITORA				CI 1.1
LISTA DE VERIFICACIÓN/ CHEQUEO				
CLIENTE:			FECHA:	
RESPONSABLE:			ÁREA:	
N°	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Actividad Principal			
1	Sub-actividades			
2				
3				
4				
5				
6				

Elaboración de cuestionarios

Los cuestionarios consisten en el empleo de preguntas previamente elaboradas por el auditor. Las cuales se deben referir a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas revelan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Ejemplo:

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

FECHA: 05 de mayo de 2010

CI 1.2

NOMBRE:

CARGO:

ÁREA:

RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA

Instrucciones: Marque una X en la columna que corresponda a su respuesta.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Observaciones
1.	¿La empresa posee alguna base legal claramente definida y establecida?				
2.	¿La empresa da a conocer las disposiciones legales, reglamentarias y normativas como sus estatutos, manuales de procedimientos y reglamentos de medio ambiente a sus empleados?				
3.	¿Está usted de acuerdo con los objetivos trazados y planteados por la compañía?				
4.	¿Se ha realizado reingenierías de la estructura administrativa de la compañía de los niveles directivo, gerencial y operativo?				

Descripción de narrativa

Radica en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal de las diversas unidades administrativas que conformen la compañía, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

Ejemplo:

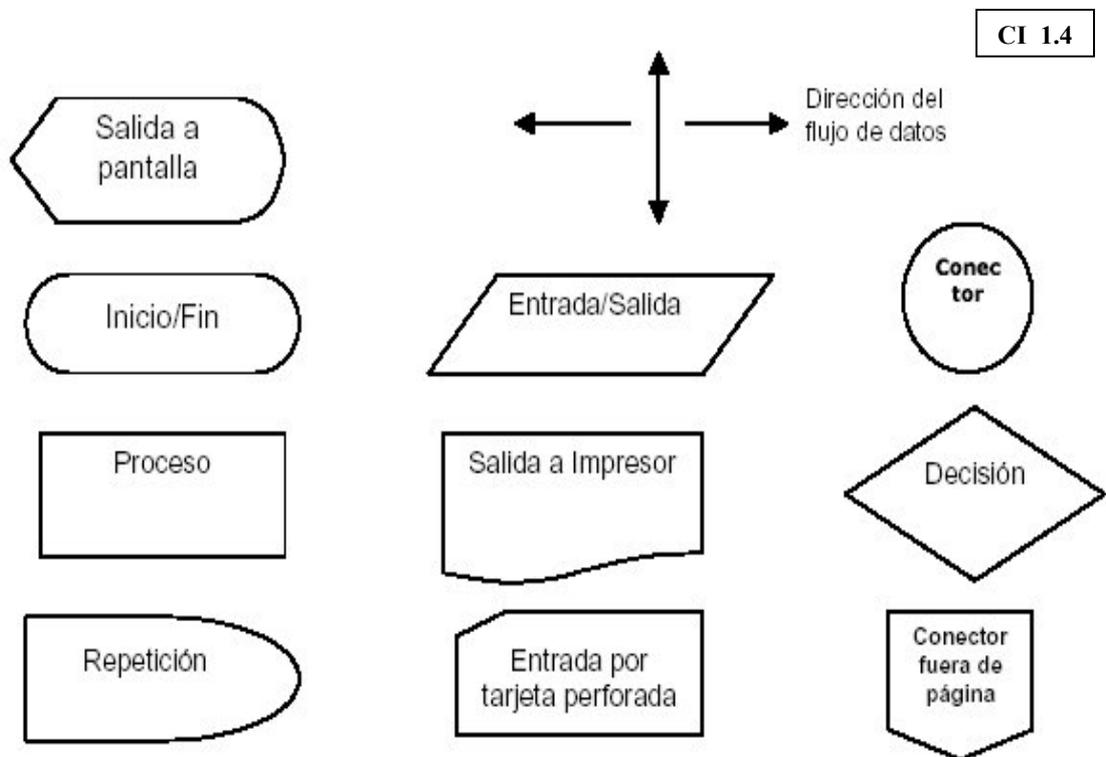
<i>NARRATIVA</i>		
<i>Nombre de la Empresa:</i>		CI 1.3
<i>Nombre del Auditor:</i>		<i>Fecha de Elaboración:</i>
<i>Nombre del Proceso:</i>		
<i>Nombre del Subproceso:</i>		
<i>Gerencia Responsable del Proceso:</i>		
<i>Alcance o Ámbito:</i>		
<i>Objetivo del Subproceso:</i>		
<i>Objetivo del Subproceso:</i>		
<i>Resultados Esperados:</i>		
<i>Indicador de Éxito:</i>		
<i>Documentación de Referencia:</i>		
<i>Nº</i>	<i>Descripción de la Actividad</i>	<i>Puesto y Área</i>
<i>Auditoría de Gestión</i>		

Método gráfico o flujogramas

Los flujogramas señalan por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los sitios o lugares donde se encuentren establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Ejemplo:

Simbología para diseñar flujogramas:



3.3.2.9 RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de auditoría es una herramienta útil para la auditoría; ya que este riesgo refleja en el que un auditor pueda dar una opinión de una auditoría poco apropiado cuando los estados financieros estén elaborados de una forma errónea de una manera importante.

3.3.2.9.1 RIESGO DE CONTROL

“Es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.”⁵⁰

3.3.2.9.2 RIESGO DE DETECCIÓN

“Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases.”⁵¹

3.3.2.9.3 RIESGO INHERENTE

“Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.”⁵²

⁵⁰ Normas Ecuatorianas de Auditoría, Tomo III, NEA 10, P. 104

⁵¹ Ídem; p. 104.

⁵² Ídem; p. 104.

“El auditor debería considerar los niveles evaluados de riesgos inherente y de control al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable.”⁵³

Procedimientos Sustantivos.- son pruebas realizadas que sirven para la obtención de evidencia de auditoría para descubrir representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros y son de dos tipos:

1. pruebas de detalle de transacciones y saldos
2. procedimientos analíticos

3.3.2.9.4 MATRIZ DE RIESGO DEL CONTROL INTERNO

La evaluación de riesgo de auditoría es el proceso por el cual se mide el riesgo en cada caso que se presente en la auditoría.

Niveles: La clasificación del nivel de riesgo depende del criterio, capacidad y experiencia del auditor.

- Bajo
- Medio
- Alto

“La siguiente tabla muestra cómo puede variar el nivel aceptable del riesgo de detección, basado en evaluaciones de los riesgos inherentes y de control.

		La evaluación del auditor del riesgo es:		
		Alta	Media	Baja
La evaluación del auditor del riesgo inherente	Alta	Lo más baja	Más baja	Media
	Media	Más baja	Media	Más alta
	Baja	Media	Media alta	Lo más alta

Las áreas sombreadas en esta tabla se refieren al riesgo de detección.”⁵⁴

⁵³ Ídem; p. 112.

⁵⁴ Ídem; p. 115.

3.3.3 FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS O EXÁMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS

FASE III: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas - programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA:						DH 1
PERIODO:						
RESPONSABLE:						
OBJETIVO(S):						
1. Recolectar la suficiente información que permita dar a conocer el funcionamiento del área (s), así como las actividades de sus funcionarios, y demás personal de la compañía. 2. Determinar el área o departamento con mayores inconvenientes. 3. Determinar posibles soluciones para la gerencia de la compañía.						
PROCEDIMIENTO:						
Nº	Descripción	Ref.	Respons.	Fecha	Revisado Por:	Observaciones
1	Elaborare un cuestionario para detectar debilidades.	1.1	Auxiliar	dd/mm/aa		
2	Detecte y estudie el riesgo de las debilidades encontradas.	1.2	Auxiliar	dd/mm/aa		
3	Realice los indicadores de gestión.	1.3	Auxiliar	dd/mm/aa		
4	Analice los indicadores de gestión	1.4	Auxiliar	dd/mm/aa		
5	Elabore el cuadro de hallazgos general para presentar al auditor principal y a gerencia.	1.5	Auxiliar	dd/mm/aa		

Elaborado por: Patricia Espinosa

3.3.3.1 EXAMEN DE ÁREAS CRÍTICAS

Esta se podría considerar como la fase más extensa de la auditoría de gestión, ya que se integran todas las novedades que se encuentran a lo largo de la realización de la auditoría.

En cada una de las etapas o fases mencionadas, el auditor está en la libertad de descubrir eventos que deben ser conocidos por la gerencia; a estos eventos se los denomina Hallazgos de auditoría, los que deberán ser desarrollados y documentados en los respectivos papeles de trabajo.

3.3.3.2 HALLAZGO DE AUDITORÍA

Un hallazgo es una condición reportable, es una desviación respecto de un procedimiento establecido detectado por el auditor.

Se considera también que los hallazgos en una auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia de la compañía.

3.3.3.3 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EN ÁREAS CRÍTICAS

A las diferentes situaciones relevantes en una auditoría se la determina mediante la aplicación de procedimientos de auditoría en áreas consideradas como críticas.

Las actividades que se desarrollan es esta fase son:

- a. Aplicación de programas detallados específicos
- b. Preparación de los papeles de trabajo
- c. Elaboración de resúmenes de hallazgos significativos
- d. Definición de la estructura del informe de auditoría

3.3.3.3.1 PROGRAMAS DETALLADOS ESPECÍFICOS

La elaboración de los programas se realiza para la evaluación de un control interno de una empresa.

Un posible formato puede ser el siguiente:

EMPRESA LIBROEXPRES C.A.					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
FASE III					
EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS					
ÁREA: RECURSOS HUMANOS					
N°	Procedimientos	Referencia P/T	Hecho por:	Revisado por:	Observación

3.3.3.3.2 PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

Papeles de trabajo

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en permanentes y corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los estatutos de constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a) Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) Documentar la estrategia de auditoría.
- c) Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d) Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e) Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f) Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay modelos específicos disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, en esencia deben contener suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

3.3.3.3.3 ELABORACIÓN DEL FORMATO PARA RESÚMENES DE HALLAZGOS SIGNIFICATIVOS

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Posible formato para un hallazgo:

EMPRESA LIBROEXPRES C.A.						AC 1.1
AUDITORÍA DE GESTIÓN						
FASE III						
CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO						
ÁREA: RECURSOS HUMANOS						
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	

3.3.3.4 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

Luego de la realización de las hojas de hallazgos es importante la emisión de un informe acerca de los resultados obtenidos en los hallazgos, un modelo básico a seguir sería el siguiente:

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

AC 1.2

LIBROEXPRES C.A.

INFORME DE AUDITORÍA

Quito,
Señor
Fabián Luzuriaga
Gerente General
Presente.-

De mis consideraciones:

Dividir la carta en aproximadamente de cinco a seis párrafos, que contengan la finalidad de la realización de los cuadros de hallazgos, que normativas, leyes o principios se tomaron en cuenta, el detalle de que procedimientos estuvieron sujetos a la revisión, las personas que intervinieron, nuestras respectivas opiniones como auditores haciendo referencia a las observaciones o recomendaciones plasmadas en los cuadros de hallazgos y finalmente nuestro agradecimiento.

3.3.3.4 ELEMENTOS DE AUDITORÍA EN EL DESARROLLO DE HALLAZGOS

- 1. Autoridad.-** Autoridad general para conducir la actividad bajo Auditoría.
- 2. Meta.-** Que cualquier actividad bajo un examen sea totalmente alcanzable.
- 3. Condición.-** Grado en que las metas están siendo cumplidos.
- 4. Efecto.-** Los beneficios que resulten del cumplimiento de las metas planteadas, o las pérdidas que estos efectos puedan generar tanto económica como efectivamente provocado por el fracaso en el alcance de las metas.
- 5. Error.-** Pueden ser de dos tipos:
 - a. Tipo A:** son de dos clases: Error de cumplimiento y error de procedimiento.
 - b. Tipo B:** son de tres clases: Error de autorización, error de integridad y error de exactitud.
- 6. Procedimientos o prácticas.-** Es la manera establecida de hacer las cosas, con el objeto de servir como una orientación a los empleados de una entidad para el logro de las metas establecidas.
- 7. Causa Fundamental.-** Son los motivos que hacen efectivos a los procedimientos o tácticas. Si las metas se están alcanzando o no y que las hace inefectivas.
- 8. Conclusión.-** Explicación y argumento que justifica un cambio o no en los procedimientos para el logro de las metas.
- 9. Recomendación.-** Propuesta de soluciones que deben darse para implantar los cambios necesarios que conduzcan al cumplimiento de las metas deseadas.

“Estas características generalmente solo se incluyen cuando el auditor encuentra que no se están alcanzando las metas. Caso contrario, pueden omitirse a menos que el auditor juzgue conveniente incluirlas para demostrar los procedimientos o prácticas efectivas y las razones para tal hecho.”⁵⁵

3.3.3.5 ATRIBUTOS DE UN HALLAZGO

1. **Condición.-** La realidad encontrada, es decir la desviación que se presenta en el desarrollo normal de las actividades.
2. **Criterio.-** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser), en lo que basamos nuestro criterio para definirlo como un parámetro de comparación por ser la situación a la que se quiere llegar.
3. **Causa.-** Qué originó la diferencia encontrada, la razón por la que se dio la desviación.
4. **Efecto.-** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada, es decir la consecuencia generada por la desviación.

3.3.3.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría se clasifican en las siguientes:

1) Técnicas de verificación ocular

1.1 Comparación

Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

⁵⁵ MALDONADO, Milton. Op. Cit. p. 81-82.

1.2 Observación

Es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciorar de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

1.3 Revisión selectiva

Es una técnica usualmente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión más profunda. Es un chequeo rápido de datos normalmente presentados por escrito que no son típicos o normales.

1.4 Rastreo

Es el acto de seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento. Su objetivo principal es el de rastrear las operaciones o transacciones desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.

2) Técnicas de verificación verbal

2.1 Indagación

Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la compañía. Un empleo cuidadoso de esta técnica sirve como apoyo en la evidencia directo en el juicio final y satisfactorio, si todas son razonables y consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la auditoría de gestión, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente.

3) Técnicas de verificación escrita

3.1 Análisis

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría.

3.2 Conciliación

Implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados, respecto de una misma operación o actividad, y a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

3.3 Confirmación

Es la técnica que permite obtener constatación de una fuente independiente de la entidad bajo examen y sus registros, la confirmación puede ser positiva o negativa y directa o indirecta.

La confirmación normalmente comprueba la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (tercero), información de interés que sólo ella puede suministrar.

4) Técnicas de verificación documental

4.1 Comprobación

La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse de la veracidad de un hecho, esta técnica se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la autoridad, existencia, legalidad, autenticidad, legitimidad y certidumbre de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

4.2 Computación

Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado de calcular, contar o totalizar datos numéricos. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

5) Técnicas de verificación física

5.1 Inspección

Examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes. Habitualmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

3.3.3.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten analizar y estudiar la situación respecto a objetivos y metas previstas; los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices o series estadísticas.

Ejemplo de indicadores de medición de gestión institucional

Características de calidad del producto

TEMA	INDICADOR (Relación)
Conocer especificaciones de las necesidades	$\frac{\text{Satisfacción del consumidor}}{\text{Demanda de calidad específica}}$
Confianza	$\frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Reclamos presentados}}$
Precisión	$\frac{\text{Número de errores}}{\text{Total de la producción}}$
Puntualidad	$\frac{\text{Acciones realizadas en un lapso}}{\text{Acciones programadas en el mismo lapso}}$
Reconocimiento del compromiso	$\frac{\text{Número de reportes rediseñados}^{56}}{\text{Número de reportes requeridos}}$

3.3.3.7.1 INDICADORES DE EFICIENCIA

Estos indicadores nos revelan el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos, es el cumplimiento de los objetivos y metas programados con el mínimo de recursos disponibles.

3.3.3.7.2 INDICADORES DE EFICACIA

Estos indicadores están relacionados con los índices que muestran capacidad o aciertos en la presentación de trabajos o tareas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

⁵⁶MALDONADO, Milton, Op. Cit. p. 311.

3.3.3.7.3 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Estos se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajos, en la consecución de una meta asignada durante un tiempo determinado.

3.3.3.7.4 INDICADORES DE IMPACTO

Estos indicadores buscan dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura y satisfacción que alcanza la prestación de un servicio o la satisfacción de un bien.

3.3.3.8 EVIDENCIA DE AUDITORÍA

Significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes (Cfr. Supra).

La evidencia de auditoría que se puede presentar puede ser:

- 1) **Evidencia física.-** Se obtiene mediante inspección y observación directa de las actividades.
- 2) **Evidencia documental.-** Puede ser física o electrónica.
- 3) **Evidencia testimonial.-** Se obtiene de terceras personas, mediante declaraciones o entrevistas.
- 4) **Evidencia analítica.-** Surge del análisis y verificación de los datos.
- 5) **Evidencia informática.-** Se encuentra en datos, instalaciones sistemas, etc.

Relaciones de la evidencia con los objetivos de auditoría

Tipo de Evidencia	Objetivos de Auditoría					
	Exactitud	Existencia	Integridad	Propiedad	Valuación	Presentación y valuación
Evidencia física		X				
Evidencia documental	X	X	X	X	X	X
Evidencia testimonial		X	X	X	X	X
Evidencia analítica	X	X		X		
Evidencia informática	X	X	X	X	X	X

3.3.3.9 CÉDULAS

Es el documento o papel que señala el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a su examen.

Clasificación

Las cédulas de auditoría se pueden considerar de dos tipos:

- Tradicionales.
- Eventuales.

Las tradicionales, también denominadas básicas, son aquellas cuya nomenclatura es estándar y su uso es muy común y ampliamente conocido; dentro de estas se encuentran las:

Cédulas sumarias.- Que son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación.

Cedulas analíticas.- En ellas se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

Las cédulas eventuales no obedecen a ningún tipo de patrón estándar de nomenclatura y los nombres son asignados a criterio del auditor y pueden ser cédulas de observaciones, programa de trabajo, cedulas de asientos de ajuste, cédulas de reclasificaciones, confirmaciones, cartas de salvaguarda, cédulas de recomendaciones, control de tiempos de la auditoría, asuntos pendientes, entre muchos más tipos de cédulas que pudieran presentarse.

3.3.4 FASE IV: REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En el curso del examen los auditores tendrán comunicados con los servidores de la entidad, al finalizar los trabajos de auditoría en el campo. Se dejará constancia documental de que fue cumplida la comunicación de resultados.

3.3.4.1 COMUNICACIÓN EN LA AUDITORÍA

La comunicación de resultados se la realiza a través del informe de auditoría que es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones. El informe de auditoría debe contener la expresión de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas.

Es importante recalcar que la comunicación en la auditoría se pueda dar:

- a) Al inicio de la auditoría
- b) En el transcurso de la auditoría
- c) Al término de la auditoría

3.3.4.2 PROCESO DEL INFORME DE AUDITORÍA

EL informe de auditoría se define al proceso que se realiza es decir:

- a) Alcance
- b) Objetivo
- c) Duración
- d) Recursos y
- e) Métodos empleados

3.3.4.3 ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

La estructura del informe es la siguiente:

- 1) Introducción
- 2) Antecedentes
- 3) Justificación
- 4) Objetivos
- 5) Estrategia
- 6) Recursos
- 7) Alcance
- 8) Metodología
- 9) Resultados
- 10) Conclusiones
- 11) Alternativas de implantación

3.3.4.4 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME DE AUDITORÍA

Algunas de las características más relevantes de un informe de auditoría son:

- a) Utilidad y oportunidad
- b) Objetividad
- c) Concisión
- d) Precisión
- e) Respaldo adecuado
- f) Tono constructivo
- g) Importancia del contenido
- h) Claridad

3.3.4.5 ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de los resultados debe contener los siguientes aspectos:

1. Nombres y cargos de las personas que participan
2. Lugar, fecha y hora en que se realizan
3. Estructura del borrador
4. Convocatoria a los funcionarios de la empresa
5. Nombres de los auditores
6. Estrategias a seguir
7. El acta

3.3.5 FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

Monitoreo

El monitoreo constituye una herramienta indispensable para supervisar si el informe de auditoría en el que incluye las recomendaciones y observaciones se están considerando para el mejoramiento del desempeño de los procedimientos y actividades.

Dentro de los tres meses de emitido el informe el gerente de área deberá verificar:

Si los responsables directos de las áreas de los entes auditados, sobre las cuales se emitieron recomendaciones, han tomado noción y conocimiento de las mismas.

Verificar si se tomaron en cuenta las medidas para implementar las recomendaciones. Caso contrario solicitar los responsables directos y al superior inmediato que informe los motivos para que no ocurriera.

El encargado o supervisor deberá emitir al gerente general un memo, informando sobre el estado de las recomendaciones efectuadas.

Las recomendaciones deben guardar coherencia entre lo que se comenta y lo que el auditor concluye.

Las recomendaciones que se formulen deben ser:

- ✓ Aplicables
- ✓ Económicas y
- ✓ Útiles para la administración

El peso de la evidencia del auditor mostrará en los papeles de trabajo:

- a) La redacción del informe que inicia con la auditoría
- b) La calidad del informe que no necesariamente radica en su extensión.
- c) Y las fases de monitorio que se observará a continuación.

3.3.5.1 FASES DE MONITOREO

3.3.5.1.1 DISEÑO

Esta fase consiste en elaborar un plan de trabajo, que precise a los objetivos, el alcance y los resultados.

3.3.5.1.2 IMPLANTACIÓN

Esta fase se refiere a los programas de ejecución, presupuestos y equipos de trabajo.

Para implantar las recomendaciones existen los siguientes métodos:

1. Instantáneo
2. De proyecto piloto
3. De implantación en paralelo
4. De implantación parcial.

3.3.5.1.3 EVALUACIÓN

Este es el seguimiento que se le hace a la aplicación de las recomendaciones, verificar si se tomaron en cuenta las medidas para la implantación.

Se pueden incorporar mecanismos de evaluación en la estrategia de diseño e implantación. ¿Qué se esperaba lograr con la implantación realizada? ¿Cómo determinar si está cumpliendo o no con sus propósitos? ¿Qué resultados son mesurables? ¿Qué medidas de desempeño se pueden establecer?

Considerar las cuestiones de evaluación antes de implantar las recomendaciones ayudará no solo a medir su efectividad una vez incorporada, sino también a clarificar si es apropiada para las funciones contempladas.

Una de las mejores formas de evaluar la efectividad de la implantación es fijar medidas de desempeño realistas y aplicarlas. Hay que evitar es establecimiento de medidas de desempeño que no se puedan medir fácilmente y no reportar sobre aquellas que se hayan establecido.

3.3.5.1.4 MODELO DE MONITOREO ESTRÁTEGICO DE RECOMENDACIONES

LIBROEXPRES C.A.					
AUDITORÍA DE GESTIÓN					
ÁREA/DEPARTAMENTO DE:					
FASE V: MONITOREO ESTRÁTEGICO DE RECOMENDACIONES					
Nº	Síntesis (Recomendación)	Unidad Responsable de la Implantación	Plazo	Presupuesto	Observaciones

3.3.5.2 RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1. El auditor debe tener un criterio gerencial
2. Las recomendaciones deben ser prácticas
3. De fácil aplicación
4. El informe se tiene que elaborar desde el inicio
5. Debe existir un supervisor de auditoría
6. Lograr que las recomendaciones se implanten.

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN DEL DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 ASPECTOS BÁSICOS

Actualmente la Auditoría sigue evolucionando hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad; a este nuevo enfoque se le ha denominado, auditoría de gestión.

Esta disertación nació como producto de problemas de mantener una alta rotación de personal, ya que no existe un sistema de control que permitiera agrupar las diferentes funciones que están concebidas en la gestión de los recursos humanos de acuerdo con las particularidades y características de la organización.

Teniendo en cuenta el problema anterior el objetivo de este trabajo es: Diseñar procedimientos para detectar, analizar y formalizar las actividades de cada uno de los sistemas de recursos humanos a través de una auditoría de gestión aplicada al campo del talento humano. Esta auditoría implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo, examinando a la compañía bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

La gestión de recursos humanos tiene un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, debido a su rol, constituye el talento o recurso más complejo de una organización, ya que solo las personas son capaces impulsar o destruir una organización por lo que justifica la necesidad de perfeccionar cada día más esta actividad.

El proceso de gestión y manejo de los recursos humanos es el factor clave en el éxito empresarial.

La auditoría de gestión de los recursos humanos

Harper y Lynch (1992; citado por Velásquez y de Miguel, 2001): Definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos “como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad”.

Según John F. Mee (1958) la Auditoría de Recursos Humanos puede ser definida “como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento“; definición que fue asumida por Chiavenato en el año 1993 en su libro “Administración de Recursos Humanos”.⁵⁷

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO PROPUESTO

La aplicación de la auditoría de gestión en el área seleccionada, debe mantener una relación entre el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la compañía, adquirir un conocimiento profundo de la compañía, coordinar los aspectos relativos al proceso de recopilación y análisis de información.

Por tal motivo el modelo propuesto debe ser:

- De fácil aplicación
- Práctico
- Entendible
- Eficaz

⁵⁷ S/a, *Monografías de Auditorías de Gestión a los Recursos Humanos*, www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/mag2.htm

4.3 OBJETIVOS DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

- Cuidar que los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones sean válidas, apropiadas y pertinentes.
- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y de la naturaleza propia de la información.
- Considerar si es adecuado el diseño del sistema de control interno y probar su eficacia mediante indicadores dentro del campo de recursos humanos.

4.4 LIMITACIONES DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos en su totalidad, ya que tiene limitaciones como:

- Costo beneficio.- El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.
- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores de poca cuantía con efectos significativos.
- Sistema de control interno
- Cambio en el nivel organizacional
- Complejidad
- Tamaño de la auditoría
- Interés de la dirección
- Tiempo

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes del riesgo:

Riesgo inherente: Ocurren errores importantes generados por las características de la empresa.

Riesgo de control: De que el sistema de control interno no prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los controles internos tampoco sean reconocidos por el auditor.

4.5 BENEFICIOS DEL MODELO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Las deficiencias administrativas y los conflictos operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le ahorrará a la compañía mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas.

1. Constituirá una herramienta de gestión para ayudar a la compañía en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que es una de las causas de posible fracaso en el negocio.
2. Le permitirá a la empresa recomendar cierta medida para mejorar la situación presente en el talento humano.
3. Extiende la función auditora a toda la empresa.
4. Asegura información detallada y segura.
5. Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
6. Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

**4.6 FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA
LIBROEXPRES C.A.**

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

COMPAÑÍA: LIBROEXPRES C.A.

PGA

PERÍODO: Enero – Abril 2010

FECHA: Mayo 2010

ÁREA: ÁREA DE RECURSO HUMANO

PERSONAL: Patricia Espinosa

N°	Actividad	Responsable	
		Auditor	Entidad
1.	Realización del programa de planificación.	*	
1.1	Elaboración del memo de planificación.	*	
1.2	Elaboración de la carta de requerimiento de información.	*	
1.3	Realización de entrevistas al personal clave seleccionado.	*	
1.4	Realización de un informe de las entrevistas.	*	
2.	Realización del programa de control interno.	*	
2.1	Elaboración del cuestionario de evaluación de control interno.	*	
2.3	Realización del flujograma de procedimientos.	*	
2.4	Realización de la narrativa de los procedimientos.	*	
2.5	Realización y revisión de pruebas sustantivas y de control.	*	
2.6	Elaboración el cuadro de novedades.	*	
3.	Realización del programa de áreas críticas.	*	
3.1	Desarrollo de una selección de eventos y muestreo.	*	
3.2	Verificación del cumplimiento de los procedimientos.	*	
3.3	Elaboración de los indicadores de gestión.	*	

3.4	Análisis de los indicadores de gestión realizados.	*	
3.5	Realización del cuadro de novedades.	*	
3.6	Elaboración del cuadro de hallazgos general y último para compararlo y analizarlo.	*	
4.	Elaboración del primer borrador del informe.	*	
4.1	Planificación y coordinación de una reunión con la Gerencia para discusión del informe.	*	*
4.2	Elaboración del informe definitivo.	*	
4.3	Comunicación de resultados.	*	
5.	Elaboración del plan de monitoreo estratégico.	*	
6.	Elaboración de anexos.	*	
7.	Conclusiones.	*	
8.	Recomendaciones.	*	

Elaborado por: Patricia Espinosa

4.6.1 FASE I: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA Y REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA: 28 de abril de 2010						PL 1
PERIODO: De enero a abril de 2010						
RESPONSABLE: Patricia Espinosa						
OBJETIVO(S):						
1. Dar a conocer a la entidad el trabajo que se realizará en la misma cumpliendo con los términos de eficiencia, eficacia y economía que la entidad establece. 2. Determinar si las bases y normas establecidas están de acuerdo con los objetivos que persigue la entidad.						
PROCEDIMIENTO:						
Nº	Descripción	Ref.	Respons.	Fecha	Revisado Por:	Observaciones:
1	Elabore el memo de planificación.	1.1	Auxiliar	29/04/10	P.E.	
2	Elabore la carta de requerimiento de información.	1.2	Auxiliar	29/04/10	P.E.	
3	Revise la información solicitada en el número 1.	N/A	Auxiliar	29/04/10	P.E.	
5	Realice entrevistas con el personal clave.	1.3	Auxiliar	30/04/10	P.E.	
6	Realice un informe de las entrevistas.	1.6	Auxiliar	01/05/10	P.E.	

Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

MEMO DE PLANIFICACIÓN

PL 1.1

ANTECEDENTES

Con fecha 29 de Abril del 2010, se reúnen en la ciudad de Quito, en las oficinas de LIBROEXPRES C.A. a las nueve horas de la mañana los señores: por un aparte los representantes de la empresa a auditar el Ing. Luzuriaga Torres Waldo Fabián, Gerente General; Ing. Granda Graciela Contadora General; Sra. Molina Sánchez Randy Coordinadora Comercial y la Srta. Espinosa Escudero Patricia Auditora Interna. En la reunión se define realizar la AUDITORÍA de Gestión en el área de Recursos Humanos; el personal que se encuentra involucrado con la misma serán Gerente General, Contadora General, Coordinadora de Comercialización y Personal Operativo.

OBJETIVOS

Efectuar una auditoría seria y confiable que presente evidencias claras donde se indicará el valor agregado de mi labor, su enfoque será la estructura del sistema de recursos humanos y su entorno.

El planteamiento para llevar a cabo las características mencionadas son los siguientes:

- ✓ Brindar asesoría al área de mayor deficiencia que tenga la compañía.
- ✓ Mantener como responsabilidad, la identificación de las debilidades, sobresaltar las oportunidades de mejora continua y evaluar las estrategias que tenga la alta dirección, sus procesos, y la calidad de su control interno.
- ✓ El resultado de la auditoría contenga un enfoque no solo basado en la opinión personal, sino bajo un resultado que corresponda a la eficiencia, eficacia y economía que caracteriza a la auditoría de gestión. Es importante dar a conocer si la gerencia de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa,

como los lineamientos legales, permitiendo hacer frente a cualquier demanda de calidad y servicio colaborando así a través del informe una correcta y acertada toma de decisiones por parte de la Junta Directiva de Libroexpres C.A.

DESARROLLO

El desarrollo de la auditoría interna tomará como bases legales las siguientes normas: Código de Trabajo, Manual del Empleado, Manual de Funciones, NEA. Para determinar los siguientes procedimientos:

- ✓ Evaluación de las estrategias de la administración y su adaptación a los cambios constantes de las fuerzas donde participa la empresa.
- ✓ Evaluación de los riesgos del negocio por la deficiencia de control en el sistema de recursos humanos.
- ✓ Evaluación de los procesos del negocio a través de la medición de indicadores sobre efectividad, eficiencia y economía de procesos y procedimientos seleccionados del personal de trabajo.
- ✓ Búsqueda del avance y desarrollo continuo, a través del análisis de estrategias existentes, el funcionamiento de los procesos desarrollados y la evaluación constante de los riesgos identificados.

EQUIPO

La Jefa de Auditoría encargada es la Srta. Espinosa Escudero Patricia del Roció.

ALCANCE

La presente auditoría interna abarcará todo el proceso de recurso humano que la entidad maneja, sus procedimientos y su nivel de eficiencia, efectividad y economía.

CRONOGRAMA

El tiempo estimado para realizar el examen es de dos semanas periodo comprendido entre el 30 de abril del 2010 hasta el 12 de mayo del 2010.

PRESUPUESTO

CONCEPTO	VALORES
1 Laptop (Existente)	
Material de Oficina (Papel de trabajo, bolígrafos, borrador, etc.)	\$10,00
Copias de Documentación	\$8,00
Refrigerios	\$15,00
Gastos Varios	\$7,00
TOTAL	\$40,00

INFORME

Antes de la entrega del informe, se realizará una reunión para discutir el informe preliminar. El tipo de informe que se presentará es el informe ejecutivo que constará de tres partes: el encabezado, el cuerpo y las recomendaciones, será revisado por el auditor principal y la gerencia general.

Para el desarrollo de la presente labor, se necesitará revisar documentos originales importantes debido a que no existen informes anteriores de auditorías, por lo que se solicitará la colaboración pertinente.

Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

FECHA: Quito, 29 de Abril del 2010

ASUNTO: CARTA DE REQUERIMIENTO

PL 1.2

SEÑORES

LIBROEXPRES

PRESENTE.-

Por medio de la presente solicito a ustedes me proporcionen la siguiente información actualizada para el cumplimiento oportuno del examen.

Esta información es de vital importancia para dicha actividad, ya que su cumplimiento permitirá completar la documentación que respaldará el informe de auditoría.

Expresando el deseo de cumplir el trabajo requerido a cabalidad, la información deberá ser proporcionada en medios magnéticos o en su defecto impreso, en el caso de que no existir la información solicitada, se requiere, poner en el listado N/E.

Favor presentar la siguiente información dentro de la fecha establecida.

REQUERIMIENTO	FECHA SOLICITADA	FECHA DE RECEPCIN
Escritura de la empresa	30/04	30/04
Manual de funciones	30/04	30/04
Formatos de evaluación del personal	30/04	N/E
Organigrama estructural	30/04	30/04
Manual del empleado	30/04	30/04
Reglamento interno de la empresa	30/04	N/E
Contratos del personal (muestra)	30/04	30/04
Documentación empleados (muestra)	30/04	30/04

Por la atención a la presente, me despido agradeciéndoles.

Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE

PL 1.3

FECHA: 04 DE MAYO DE 2010

NOMBRE: FABIÁN LUZURIAGA

CARGO: GERENTE GENERAL

REALIZADO POR: PATRICIA ESPINOSA

Objetivo de la entrevista:

Dar a conocer el plan de auditoría que evaluará la eficiencia, eficacia y análisis de las acciones llevadas a cabo en materia el sistema de recursos humanos en la compañía auditada.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su opinión acerca del crecimiento y desarrollo de Libroexpres C.A. en los últimos cinco años?

LIBROEXPRES ha tenido un crecimiento acelerado en el sentido de negocio como tal, yo diría que internamente no nos hemos desarrollado al punto de cubrir las necesidades de la empresa.

2. ¿Es un órgano de línea o staff?

Se debe más bien a una línea de Staff, en el sentido que las funciones están delimitadas y el personal a veces se limita a lo que tiene que hacer.

3. ¿Considera usted que una de las áreas más críticas de la compañía se encuentra localizada en Recursos Humanos?

Si, considero que el tema de recursos humanos dentro de la empresa es muy crítico y además una de las áreas donde no tenemos ningún plan de acción.

4. ¿Desearía usted que se audite esta área en específico? ¿Por qué?

Por supuesto que me gustaría que se audite, el porqué es simple, esto nos permitiría detectar todos los problemas y debilidades, y finalmente en que podemos mejorar y que deberíamos cambiar, eliminar, etc.

5. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de manejo y control de Recursos Humanos?

Actualmente no tenemos un proceso de selección organizado, unas veces esto pasa por manos del gerente, otras por manos del presidente y después queda en manos de la Coordinadora de Locales.

6. ¿De qué manera visualiza usted el manejo de este recurso?

Lo ideal sería tener un perfil para los diferentes cargos y contar con una base de datos interna. Si esto es demasiado costoso en términos de tiempo y dinero, no descarto la posibilidad de recurrir a una empresa que haga todo el trabajo por nosotros. Pero deberíamos tener un perfil que salga de nosotros, es decir miremos las verdaderas necesidades de la compañía.

7. ¿Qué opina en forma general del personal que labora en Libroexpres C.A.?

Aquí tendríamos que hacer una diferenciación, es decir tenemos personal muy profesional y preparado en ciertas áreas de la compañía, que hasta cierto punto pensaría que está sobre calificado para la tarea que realiza, y en otras nos encontramos con personas promedio y sin experiencia en lo que hace.

8. ¿Qué opina acerca de la calidad del producto y servicio que brinda la empresa los clientes?

Nuestro producto es de primera en eso no tenemos reparo alguno, el servicio es lo que tenemos que mejorar.....aunque no es malo, tampoco es excelente. Deberíamos crear una cadena de valor en donde todos nos involucremos.

LIBROEXPRES C.A.

ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE

PL 1.4

FECHA: QUITO, 04 DE MAYO DE 2010

NOMBRE: ING. GRACIELA GRANDA

CARGO: CONTADORA GENERAL

REALIZADO POR: PATRICIA ESPINOSA

Objetivo de la entrevista:

Dar a conocer el plan de auditoría que evaluará la eficiencia, eficacia y análisis de las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos en la compañía auditada.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su opinión acerca del crecimiento y desarrollo de LIBROEXPRES C.A. en los últimos cinco años?

La tendencia de crecimiento de la Empresa ha sido lenta, considero que debe existir un plan de crecimiento que sea sostenible para enfrentar las amenazas que se presentan en el tiempo.

2. ¿Es un órgano de línea o staff?

Es de línea, porque las decisiones están centralizadas en la Gerencia General.

3. ¿Considera usted que una de las áreas más críticas de la compañía se encuentra localizada en Recursos Humanos?

Sí porque existe alta rotación del personal de Cajeros-Vendedores especialmente en los locales de Guayaquil y el del Quicentro.

4. ¿Desearía usted que se audite esta área en específico? ¿Por qué?

Sí, para determinar las causas reales que originan esta debilidad.

5. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de manejo y control de Recursos Humanos?

No existe un departamento exclusivo de Recursos Humanos, pero en este caso corresponde a la Gerencia, Coordinadora Comercial, Supervisora de los locales, Administradores de cada local y el área Contable – Financiera, determinar estrategias apropiadas para mejorar la selección y control del personal, así como fijar en el presupuesto, recursos necesarios para cubrir estos requerimientos.

6. ¿De qué manera visualiza usted el manejo de este recurso?

Se debe iniciar seleccionando técnicamente al personal, aplicando entrevistas, pruebas y otras referencias que posibiliten la selección correcta. La etapa de capacitación es fundamental, así como la información correcta y precisa de la Misión, Visión y políticas de la Empresa, los beneficios y sanciones que constan en el Reglamento Interno de la compañía.

7. ¿Qué opina en forma general del personal que labora en LIBROEXPRES C.A.?

El personal de los locales no tiene, en su mayoría, actitud positiva hacia la empresa, sino sólo a nivel personal.

El Personal del área administrativa sí está capacitado y comprometido con el crecimiento de la empresa y la obtención de ventajas competitivas frente a la competencia.

8. ¿Qué opina acerca de la calidad del producto y servicio que brinda la empresa a los clientes?

La calidad del producto es excelente, la infraestructura igual, la atención a los clientes debe mejorar, con el fin de lograr incrementar los resultados de la Empresa en cuanto a ventas y mayor presencia en el mercado.

LIBROEXPRES C.A.

ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE

PL 1.5

FECHA: QUITO, 04 DE MAYO DE 2010

NOMBRE: RANDY MOLINA

CARGO: COORDINADORA DE COMERCIALIZACIÓN

REALIZADO POR: PATRICIA ESPINOSA

Objetivo de la entrevista:

Dar a conocer el plan de auditoría que evaluará la eficiencia, eficacia y análisis de las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos en la compañía auditada.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es su opinión acerca del crecimiento y desarrollo de Libroexpres C.A. en los últimos cinco años?

A medida de los años se ha incrementado manuales, normativas y guías de proceso de labores dentro de la empresa, pero no se ha llevado un control de que se cumplan, no contamos con una área específica de recursos humanos, tenemos tres personas ayudando en esa área pero cada una trabajan en diferentes departamentos y no se cumplen a cabalidad el control y revisión de manejo del personal.

2. ¿Es un órgano de línea o staff?

No sé.

3. ¿Considera usted que una de las áreas más críticas de la compañía se encuentra localizada en Recursos Humanos?

Si

4. ¿Desearía usted que se audite esta área en específico? ¿Por qué?

Si, en cada local es manejada por un encargado de local, pero no tienen conocimientos básicos como es el manejo de personal y a su vez como no existe un departamento de recursos humanos, esto genera una confusión en el mando de voz y ocasionando inconformidad del personal, por ello creo que el índice alto que hay en el cambio de personal.

5. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de manejo y control de Recursos Humanos?

En la supervisora

6. ¿De qué manera visualiza usted el manejo de este recurso?

Una persona específica que solo se dedique en contratar, incentivar, manejar permisos, vacaciones y días libres, inconformidades, cambio de personal, dedicada a brindar todo el servicio a nivel nacional, realización de manuales, guías, desarrollo de procesos de sistemas, atención al cliente y todo lo que abarca el departamento.

7. ¿Qué opina en forma general del personal que labora en Libroexpres C.A.?

La mayoría son jóvenes que recién se incorporan al mundo laboral, y no tienen experiencia y el personal que tienen tiempo dentro de la empresa, no se involucran totalmente con los objetivos y la misión de la empresa, los motivos a que se deba este define pueden ser bajos incentivos tanto humano como económico.

8. ¿Qué opina acerca de la calidad del producto y servicio que brinda la empresa los clientes?

El productos que hemos brindado en estos ultimo años, ha sido novedoso y actual, es unos de los motivos que nos hemos posesionado como marca tanto en quito como Guayaquil, en el servicio cliente cuando tenemos personal de más de tres meses vemos que se desenvuelve mejor dentro de cada local.

LIBROEXPRES C.A.

INFORME DE ENTREVISTAS

Antecedentes:

PL 1.6

Se aplicaron tres entrevistas, tomando en cuenta a: Ing. Luzuriaga Torres Waldo Fabián, Gerente General; Ing. Granda Graciela Contadora General; Sra. Molina Sánchez Randy Coordinadora Comercial. Se realizó las mismas preguntas claves debido al constante tiempo.

Desarrollo:

Gracias a los resultados a breves rasgos de las entrevistas, se ha podido determinar una idea general de la situación de Libroexpres, además del criterio muy personal de estas tres personas que son uno de los pilares más relevantes de la empresa.

También se pudo comprobar mediante las respuestas de los entrevistados, que una de las áreas como mayores dificultades y debilidad es el área de recursos humanos, no teniendo una persona especializada en el manejo de este importante recurso.

Adicionalmente, se pudo proyectar la aceptación de posibles soluciones consideradas por la gerencia general, sin descartar cualquier tipo de recomendaciones para reducir éste grave problema que le representa a la empresa pérdida de tiempo y dinero.

Conclusiones y recomendaciones:

Como conclusión se ha podido señalar luz verde para la realización de una pronta auditoría de gestión del área crítica, su control y el análisis de sus procedimientos.

A manera de recomendación se puede expresar que este tipo de inconvenientes en la compañía se puede mejorar o mitigar mediante la realización de auditorías internas más frecuentes y evaluaciones de los procedimientos y planificaciones que tenga la empresa, para que puedan cubrir sus metas y expectativas anuales.

Es todo en cuanto se puede informar de las entrevistas aplicadas al personal clave de la compañía.

Atentamente,

Patricia Espinosa

4.6.2 FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA: 04 de mayo de 2010						CI 1
PERIODO: De enero a abril de 2010						
RESPONSABLE: Patricia Espinosa						
OBJETIVO(S):						
1. Evaluar la estructura del control interno dentro de la compañía para identificar áreas críticas. 2. Comprobar si la evaluación del sistema de control interno es coherente e interrelacionado a las demás etapas de la auditoría.						
PROCEDIMIENTO:						
Nº	Descripción	Ref.	Respons.	Fecha	Revisado Por:	Observaciones:
1	Elaborare los cuestionarios de evaluación de control interno.	1.1	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
2	Diseñe el flujograma de procedimientos.	1.6	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
3	Realice la narrativa de los procedimientos.	1.7	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
4	Realice las Lista de Verificación	1.8	Auxiliar	05/05/10	P.E.	
6	Revise las pruebas sustantivas y las pruebas de control.	N/A	Auxiliar	05/05/10	P.E.	

LIBROEXPRES C.A.

**CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

CI 1.1

FECHA: 05 de mayo de 2010

NOMBRE: ANGÉLICA PEÑAFIEL

CARGO: ADMINISTRADORA DE LOCALES GUAYAQUIL-ECUADOR

ÁREA: COMERCIAL

RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA

Instrucciones: Marque una X en la columna de rango que corresponda a su respuesta.
La ponderación está valorada en 24 preguntas de 4 puntos con un total de 96.

PREGUNTAS	RAN GOS	OBSERVACIONES
I. INCIDENCIAS		
1. Permisos ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces	X	Por razones justificadas
4) Casi Nunca/Nunca		
2. Retardos ¿Utiliza más tiempo del indicado como tolerante para llegar a su puesto de trabajo?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
3. Ausentismo durante horas de trabajo Durante las horas de trabajo ¿Se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
II. ADMINISTRATIVOS		
4. Objetivos de Trabajo ¿Realiza las actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		

1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
5. Organización de Actividades ¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	Falta descentralizar las operaciones
6. Orden ¿Realiza sus actividades con atención al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
7. Aprovechamiento de los recursos ¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
8. Productividad ¿Realiza en su totalidad el volumen de ventas o servicios requeridos por Libroexpres C.A.?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	Depende de factores externos.
4) Siempre		
III. SOCIALES		
9. Objetivos de Trabajo ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la empresa incluyendo servicio, lugar y tiempo?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	

10. Iniciativa ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas planteadas por la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
11. Trabajo en Equipo ¿Integra sus tareas con sus compañeros propiciando la suma de capacidades?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
12. Creatividad ¿Aplica sus conocimientos con sentido común y en forma creativa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
13. Identidad ¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
IV. EMPRESARIALES		
14. Conocimientos de Libroexpres ¿Conoce usted la misión, visión, principios y valores de la compañía?		
1) No		
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		
4) Si	X	
15. Conocimientos de Libroexpres ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	

16. Conocimientos de Libroexpres ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?		
1) No		
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		
4) Si	X	
17. Conocimientos de Libroexpres ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
18. Conocimientos de Libroexpres ¿Se siente integrado a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
V. TÉCNICOS		
19. Dominio de la Función Los conocimientos con los que cuenta para desarrollar sus tareas son:		
1) Deficientes		
2) Regulares		
3) Buenos	X	Basados en mi experiencia
4) Excelentes		
20. Interés en el aprendizaje ¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
21. Calidad del Desempeño ¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	

22. Capacitación ¿Es usted capacitado para la correcta realización de sus actividades laborales?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
23. Comunicación ¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad con sus superiores o jefes?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	Falta coordinación
4) Siempre		
24. Supervisión ¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		
1) Casi Nunca	X	
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre		
TOTALES	89/96	

LIBROEXPRES C.A.

**CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

CI 1.1

FECHA: 05 de mayo de 2010

NOMBRE: ALEJANDRO SÁNCHEZ

CARGO: CAJERO-VENDEDOR QUICENTRO SHOPPING

CI 1.2

ÁREA: COMERCIAL

RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA

Instrucciones: Marque una X en la columna de rango que corresponda a su respuesta.
La ponderación está valorada en 24 preguntas de 4 puntos con un total de 96.

PREGUNTAS	RAN GOS	OBSERVACIONES
I. INCIDENCIAS		
1. Permisos ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
2. Retardos ¿Utiliza más tiempo del indicado como tolerante para llegar a su puesto de trabajo?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces	X	
4) Casi Nunca/Nunca		
3. Ausentismo durante horas de trabajo Durante las horas de trabajo ¿Se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
II. ADMINISTRATIVOS		
4. Objetivos de Trabajo ¿Realiza las actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		
1) Casi Nunca		

2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
5. Organización de Actividades ¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	
4) Siempre		
6. Orden ¿Realiza sus actividades con atención al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	
4) Siempre		
7. Aprovechamiento de los recursos ¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
8. Productividad ¿Realiza en su totalidad el volumen de ventas o servicios requeridos por Libroexpres C.A.?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	
4) Siempre		
III. SOCIALES		
9. Objetivos de Trabajo ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la empresa incluyendo servicio, lugar y tiempo?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
10. Iniciativa ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas planteadas por la empresa?		
1) Casi Nunca		

2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	
4) Siempre		
11. Trabajo en Equipo ¿Integra sus tareas con sus compañeros propiciando la suma de capacidades?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
12. Creatividad ¿Aplica sus conocimientos con sentido común y en forma creativa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
13. Identidad ¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
IV. EMPRESARIALES		
14. Conocimientos de Libroexpres ¿Conoce usted la misión, visión, principios y valores de la compañía?		
1) No		
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		
4) Si	X	
15. Conocimientos de Libroexpres ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
16. Conocimientos de Libroexpres ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?		
1) No		
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		
4) Si	X	

17. Conocimientos de Libroexpres ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
18. Conocimientos de Libroexpres ¿Se siente integrado a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
V. TÉCNICOS		
19. Dominio de la Función Los conocimientos con los que cuenta para desarrollar sus tareas son:		
1) Deficientes		
2) Regulares		
3) Buenos	X	
4) Excelentes		
20. Interés en el aprendizaje ¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
21. Calidad del Desempeño ¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
22. Capacitación ¿Es usted capacitado para la correcta realización de sus actividades laborales?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	

23. Comunicación		
¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad con sus superiores o jefes?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	
4) Siempre		
24. Supervisión		
¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces	X	
3) Casi Siempre		
4) Siempre		
TOTALES	87/96	

LIBROEXPRES C.A.

**CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

CI 1.	CI 1.1
-------	--------

FECHA: 05 de mayo de 2010

NOMBRE: PATRICIA RON

CARGO: CAJERA-VENDEDORA AEROPUERTO DE QUITO

ÁREA: COMERCIAL

RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA

Instrucciones: Marque una X en la columna de rango que corresponda a su respuesta.
La ponderación está valorada en 24 preguntas de 4 puntos con un total de 96.

PREGUNTAS	RAN GOS	OBSERVACIONES
I. INCIDENCIAS		
1. Permisos ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces	X	Por enfermedad
4) Casi Nunca/Nunca		
2. Retardos ¿Utiliza más tiempo del indicado como tolerante para llegar a su puesto de trabajo?		
1) Con Frecuencia	X	
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca		
3. Ausentismo durante horas de trabajo Durante las horas de trabajo ¿Se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
II. ADMINISTRATIVOS		
4. Objetivos de Trabajo ¿Realiza las actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		
1) Casi Nunca		

2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
5. Organización de Actividades ¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
1) Casi Nunca	X	No, sin consultar al superior inmediato
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre		
6. Orden ¿Realiza sus actividades con atención al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
7. Aprovechamiento de los recursos ¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
8. Productividad ¿Realiza en su totalidad el volumen de ventas o servicios requeridos por Libroexpres C.A.?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	Temporada baja
4) Siempre		
III. SOCIALES		
9. Objetivos de Trabajo ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la empresa incluyendo servicio, lugar y tiempo?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
10. Iniciativa ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas planteadas por la empresa?		
1) Casi Nunca	X	

2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre		
11. Trabajo en Equipo ¿Integra sus tareas con sus compañeros propiciando la suma de capacidades?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
12. Creatividad ¿Aplica sus conocimientos con sentido común y en forma creativa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
13. Identidad ¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
IV. EMPRESARIALES		
14. Conocimientos de Libroexpres ¿Conoce usted la misión, visión, principios y valores de la compañía?		
1) No		
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		
4) Si	X	
15. Conocimientos de Libroexpres ¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces	X	Perdidas de libros
3) Casi Siempre		
4) Siempre		
16. Conocimientos de Libroexpres ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?		
1) No	X	En cuanto a los compañeros de trabajo
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		

4) Si		
17. Conocimientos de Libroexpres		
¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
18. Conocimientos de Libroexpres		
¿Se siente integrado a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
V. TÉCNICOS		
19. Dominio de la Función		
Los conocimientos con los que cuenta para desarrollar sus tareas son:		
1) Deficientes		
2) Regulares		
3) Buenos		
4) Excelentes	X	En mi área de venta
20. Interés en el aprendizaje		
¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	Dentro de mi área
21. Calidad del Desempeño		
¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	Dentro de mi área
22. Capacitación		
¿Es usted capacitado para la correcta realización de sus actividades laborales?		
1) Casi Nunca	X	Necesito cursos de capacitación en recursos humanos y atención al cliente. (reuniones trimestrales)
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		

4) Siempre		
23. Comunicación		
¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad con sus superiores o jefes?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
24. Supervisión		
¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre		
TOTALES	77/96	

LIBROEXPRES C.A.

**CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

FECHA: 05 de mayo de 2010

CI 1.4

NOMBRE: NATALIA FERNÁNDEZ

CARGO: ADMINISTRADORA LOCAL AMAZONAS

ÁREA: COMERCIAL

RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA

Instrucciones: Marque una X en la columna de rango que corresponda a su respuesta.
La ponderación está valorada en 24 preguntas de 4 puntos con un total de 96.

PREGUNTAS	RAN GOS	OBSERVACIONES
I. INCIDENCIAS		
1. Permisos ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
2. Retardos ¿Utiliza más tiempo del indicado como tolerante para llegar a su puesto de trabajo?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
3. Ausentismo durante horas de trabajo Durante las horas de trabajo ¿Se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?		
1) Con Frecuencia		
2) En Forma Regular		
3) Algunas Veces		
4) Casi Nunca/Nunca	X	
II. ADMINISTRATIVOS		
4. Objetivos de Trabajo ¿Realiza las actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		
1) Casi Nunca		

2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
5. Organización de Actividades ¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
6. Orden ¿Realiza sus actividades con atención al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
7. Aprovechamiento de los recursos ¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
8. Productividad ¿Realiza en su totalidad el volumen de ventas o servicios requeridos por Libroexpres C.A.?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	Por meses de baja temporada
4) Siempre		
III. SOCIALES		
9. Objetivos de Trabajo ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la empresa incluyendo servicio, lugar y tiempo?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	Falta de tiempo y cansancio físico
4) Siempre		
10. Iniciativa ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas planteadas por la empresa?		
1) Casi Nunca		

2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
11. Trabajo en Equipo		
¿Integra sus tareas con sus compañeros propiciando la suma de capacidades?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	Por no repetir el trabajo que los compañeros hacen mal
4) Siempre		
12. Creatividad		
¿Aplica sus conocimientos con sentido común y en forma creativa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
13. Identidad		
¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	Desconoce los valores
4) Siempre		
IV. EMPRESARIALES		
14. Conocimientos de Libroexpres		
¿Conoce usted la misión, visión, principios y valores de la compañía?		
1) No	X	
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		
4) Si		
15. Conocimientos de Libroexpres		
¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	A mayor esfuerzo, menos incentivo económico y moral
4) Siempre		
16. Conocimientos de Libroexpres		
¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera ingresado en ella?		
1) No		
2) Más Bien No		
3) Más Bien Si		

4) Si	X	
17. Conocimientos de Libroexpres		
¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	La empresa es seria, responsable y me gusta mi trabajo.
18. Conocimientos de Libroexpres		
¿Se siente integrado a la empresa?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
V. TÉCNICOS		
19. Dominio de la Función		
Los conocimientos con los que cuenta para desarrollar sus tareas son:		
1) Deficientes		
2) Regulares		
3) Buenos		
4) Excelentes	X	
20. Interés en el aprendizaje		
¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
21. Calidad del Desempeño		
¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
22. Capacitación		
¿Es usted capacitado para la correcta realización de sus actividades laborales?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre	X	

4) Siempre		
23. Comunicación		
¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad con sus superiores o jefes?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
24. Supervisión		
¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		
1) Casi Nunca		
2) Algunas Veces		
3) Casi Siempre		
4) Siempre	X	
TOTALES	87/96	

LIBROEXPRES C.A.

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

CI 1.5

Resultados individuales

CI 1.1 = 89/96

CI 1.2 = 87/96

CI 1.3 = 77/96

CI 1.4 = 87/96

Resultado global

340/384

Calificación del riesgo

CR = (Calificación del Riesgo)

CT= (Calificación Total)

PT= (Ponderación Total)

FÓRMULA: $CR = \frac{CT \times 100}{PT}$

Determinación del nivel de la tabla riesgo-confianza

NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
1 - 128	129 - 256	257 - 384
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Los resultados obtenidos de los cuatro cuestionarios se sumarán para tener un total de la muestra de empleados que se seleccionó.

$$CR = \frac{340 \times (100 * 4)}{384} = 354.17$$

$$CR = 354.17$$

Nuestros resultados se ubicaron en la tabla así:

NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
1 - 128	129 - 256	257 - 384
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Nivel de riesgo = Bajo

Nivel de confianza = Alto

Interpretación de resultados:

De acuerdo a las respuestas que se han obtenido de las presentes encuestas, que fueron realizadas tomando como muestra a una persona de cada local; se puede decir que el resultado de 354.17 que es equivalente a un 92.23% respecto a un total del 384 equivalente al 100%, se determino que se encuentra en un nivel de riesgo bajo con una nivel de confianza alta.

Esta deducción denota que las personas que fueron encuestadas, pese a la inexistencia de un adecuado control y planificación en el sistema de recursos humanos, se encuentran realizando un cumplimiento aceptable de sus actividades y que se encuentran prestas a una colaboración con la entidad, tomando en cuenta que existe gran diferencia de respuestas entre las personas más antiguas y las de reciente incorporación con respecto al tema de capacitación y conocimiento del sistema y movimiento de la misma.

Orígenes de los niveles:

Los cuestionarios fueron realizados tomando en cuenta los siguientes criterios:

- La selección de los elementos específicos de la población se basó en factores tales como el conocimiento del negocio, evaluaciones preliminares del riesgo inherente y de control y de las características de la población, en este caso tome a

una de cada tres personas de cada local de la compañía mostrando así a mi juicio personal y profesional una razonabilidad, determinando la extensión de las pruebas y evaluando su resultado teniendo una cobertura viable que me permita dar una opinión bien fundamentada permitiendo garantizar una fluidez, homogeneidad y precisión en el levantamiento de datos e información

- El método que escogí para estos cuestionarios es la **Escala de Ordinal o de Likert**, la cual es un tipo de escala unidireccional que consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico de acuerdo a un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud. Para aplicar la Escala de Likert, la persona obtiene una puntuación con respecto a cada sentencia que contiene la escala y al final se obtiene su puntuación total, sumando los puntajes obtenidos en relación a todas las oraciones. Esta es una expresión usada en el contexto de la administración, y organización de la empresa, negocios y gestión.
- A veces se utilizan 4 niveles de respuesta; como en este caso de cuestionarios, con la finalidad de forzar a elegir un lado de la escala, ya que no existe la posibilidad de neutralidad.

Los niveles de la tabla riesgo-confianza fueron realizados tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Se realizó la división del valor numérico total del resultado máximo óptimo de nuestros cuestionarios (384 ponderación total) que es la suma de un resultado de 96 por las cuatro encuestas y se dividió para tres, fragmentando así en una rango de alto medio y bajo tomando en cuenta el concepto de las escalas de medición de que a mayor número de respuesta se considera un aceptable y correcto cumplimiento de las actividades puestas a prueba; por tanto la tabla muestra el resultado en porcentaje del desempeño aceptable de las operaciones.

Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FECHA: 05 de mayo de 2010

NOMBRE: RANDY MOLINA

CI 1.5

CARGO: COORDINADORA DE COMERCIALIZACIÓN

ÁREA: Recursos Humanos (Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Socialización)

RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA

Instrucciones: Marque una X en la columna que corresponda a su respuesta. La ponderación está valorada en 30 preguntas de 0 a 5 puntos cada una, con un total de 150.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	% Obt.	% Ópt.	Observ.
1.	La Selección de personal está a cargo del departamento de recursos humanos		X		0	5	No existe tal departamento
2.	¿Cuenta la empresa con una persona especializado en el manejo de personal?		X		0	5	
3.	¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de personal?		X		0	5	
4.	¿Tiene la empresa algún objetivo concreto para este año y a largo plazo respecto de los recursos humanos?		X		0	5	La empresa no cuenta con planificación para RRHH
5.	¿Existe algún documento fuente que sirva como base para los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?	X			5	5	No existe ningún modelo que sirva para requerimientos

6.	¿La compañía cuenta con planes para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos? (Plan de contingencia)		X		0	5	Cuando no existen vacantes, la empresa se queda sin personal hasta cubrirlo, doblando, rotando y extendiendo turnos
7.	¿Existen formas para la captación de los datos de los aspirantes?	X			5	5	Se receptan carpetas únicamente de personas que llegan a enterarse por amigos o conocidos de las vacantes.
8.	¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?		X		0	5	Se cuenta con un manual de funciones.
9.	¿Cuenta la compañía con modelos de pruebas de pre y pos-evaluación para que se pueda medir el potencial de desempeño de cada candidato?	X	X		2.5	5	En el pre no se realizan pruebas solo entrevistas en gerencia y en pos, cuestionarios básicos, tomados al término de los 90 días de prueba.

10.	¿Se realizan exámenes que evalúen el coeficiente intelectual y el coeficiente emocional de cada candidato?		X		0	5	No se toman exámenes de ningún tipo.
11.	¿Se realiza un sondeo y análisis de congruencia entre el contenido curricular y de referencias de los aspirantes?	X			5	5	Llamadas telefónicas
12.	¿Las condiciones de contratación son revisadas por el departamento jurídico de la compañía?	X			5	5	Se cuenta con asesoría legal
13.	¿Establece la organización un compromiso de trabajo basado en los valores institucionales?	X			5	5	Si se lo menciona verbalmente
14.	¿Se entrega al personal de nuevo ingreso manuales de: a) Bienvenida b) De funciones c) Historial de la organización d) Guía de actividades e) Políticas	X X X X		X	4	5	
15.	¿Emplea la compañía videos o recursos informáticos para fortalecer la inducción del nuevo personal?	X	X		2.5	5	Únicamente cuentan con un manual en power point del manejo del sistema
16.	¿Se lleva a cabo una presentación del personal de nuevo ingreso?		X		0	5	
17.	¿Dicha presentación incluye visita a las instalaciones?		X		0	5	Su puesto de trabajo.

18.	¿Se tiene claramente definidos los programas de adiestramiento, entrenamiento y/o capacitación para el personal que se incorpora?		X		0	5	No se tiene por escrito ningún parámetro definido.
19.	¿La inducción permite que la organización pueda: a) Reducir la rotación del personal b) Ahorrar tiempo y c) Ahorrar recursos	X	X X		2	5	Se logra la mitad de lo deseado, por los escasos procesos con que se trabaja
20.	¿Se transmite al personal patrones de comportamiento, valores, normas mediante una socialización?	X			5	5	Basados en las propias experiencia morales y éticas
21.	¿Se indica al personal nuevo la: a) Misión, visión, objetivos y metas básicos b) Estrategias y tácticas para alcanzar objetivos y metas c) Competencias esenciales d) Responsabilidades e) Patrones de comportamiento f) Reglas o principios	X X X	X X X		2.5	5	
22.	Existe una evaluación constante del desarrollo y evolución del desempeño del personal de Libroexpres?		X		0	5	No tienen ningún tipo de pruebas evolutivas.
23.	¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del desempeño que se emplean para las diferentes categorías de empleados?		X		0	5	No tienen a un personal especializado en manejo de RRHH

24.	¿Existe un proceso de evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?		X		0	5	Únicamente queda a criterio de gerencia y contabilidad general
25.	¿Disponen de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos?	X			5	5	Se pagan comisiones a los locales que cumplen la meta de ventas
26.	Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿mantienen otras prestaciones para los empleados?		X		0	5	Solo cuentas con bonos navideños
27.	¿Existe algún sistema para capacitar a los supervisores para ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades al máximo?		X		0	5	No existe capacitación alguna para la supervisora
28.	¿Cuenta la compañía con un sindicato?		X		0	5	
29.	El proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización ¿Ha contribuido a reducir la alta rotación del personal?	X			0	5	No existe ningún proceso efectivo a seguir
30.	¿La empresa ha trabajado alguna vez con empresas externas especializadas en la contratación de personal?		X		0	5	Solo se ha considerado esa idea.
	TOTALES				48.5	150	

LIBROEXPRES C.A.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI 1.6

Resultado total

48.50/150

Calificación del riesgo

CR = (Calificación del Riesgo)

CT= (Calificación Total)

PT= (Ponderación Total)

FÓRMULA: $CR = \frac{CT \times 100}{PT}$

Determinación Del nivel de la tabla riesgo-confianza

NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
1 - 50	51 - 100	101 - 150
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

$$CR = \frac{48.5 \times 100}{150} = 32.33$$

$$CR = 32.33$$

Nuestro resultado se ubica en la tabla así:

NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
1 - 50	51 - 100	101 - 150
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Nivel de riesgo = Alto

Nivel de confianza = Bajo

Interpretación de resultados:

Se puede decir que el 32.33% con respecto a la muestra de los procedimientos, en el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización mantiene un nivel de riesgo alto con un nivel de confianza baja, lo cual nos indica que el sistema de recursos humanos en la entidad tiene que realizar urgentes cambios en el manejo de su talento humano.

Este cuestionario fue aplicado a la Sra. Randy Molina que conoce a fondo los procedimientos que se realizan con el personal de la empresa tanto en Quito como en Guayaquil, y que sus respuestas estuvieron basadas a un conocimiento más profundo y en forma general de cada uno de los colaboradores de Libroexpres C.A.

Ponderaciones de preguntas y respuestas:

Este cuestionario que se aplicó a una sola persona se lo realizó en base a preguntas cerradas con opción a alguna observación, la ponderación en que se fundamenta dicho cuestionario se lo hizo tomando en cuenta un rango de 1 o 5 niveles que los apliqué a base de un criterio profesional apoyado en investigaciones realizadas en diferentes textos de referencias de auditorías⁵⁸, de igual manera indicando que el valor óptimo máximo es el de mayor valor (5).

Sin embargo, en varias preguntas me vi forzada a dar una puntuación intermedia ya que de acuerdo a cada respuesta de la persona cuestionada era necesaria esta asignación como reflejo de una actividad realizada a medias o no es su totalidad.

Nivel de la tabla riesgo confianza:

Los niveles de la tabla riesgo-confianza fueron realizados tomando en cuenta los criterios anteriormente explicados en la tabla anterior, con la diferencia de que aquí

⁵⁸ Ref. Whittington, Franklin Benjamín, Maldonado Milton, (Escala de Medición y Cuestionarios).

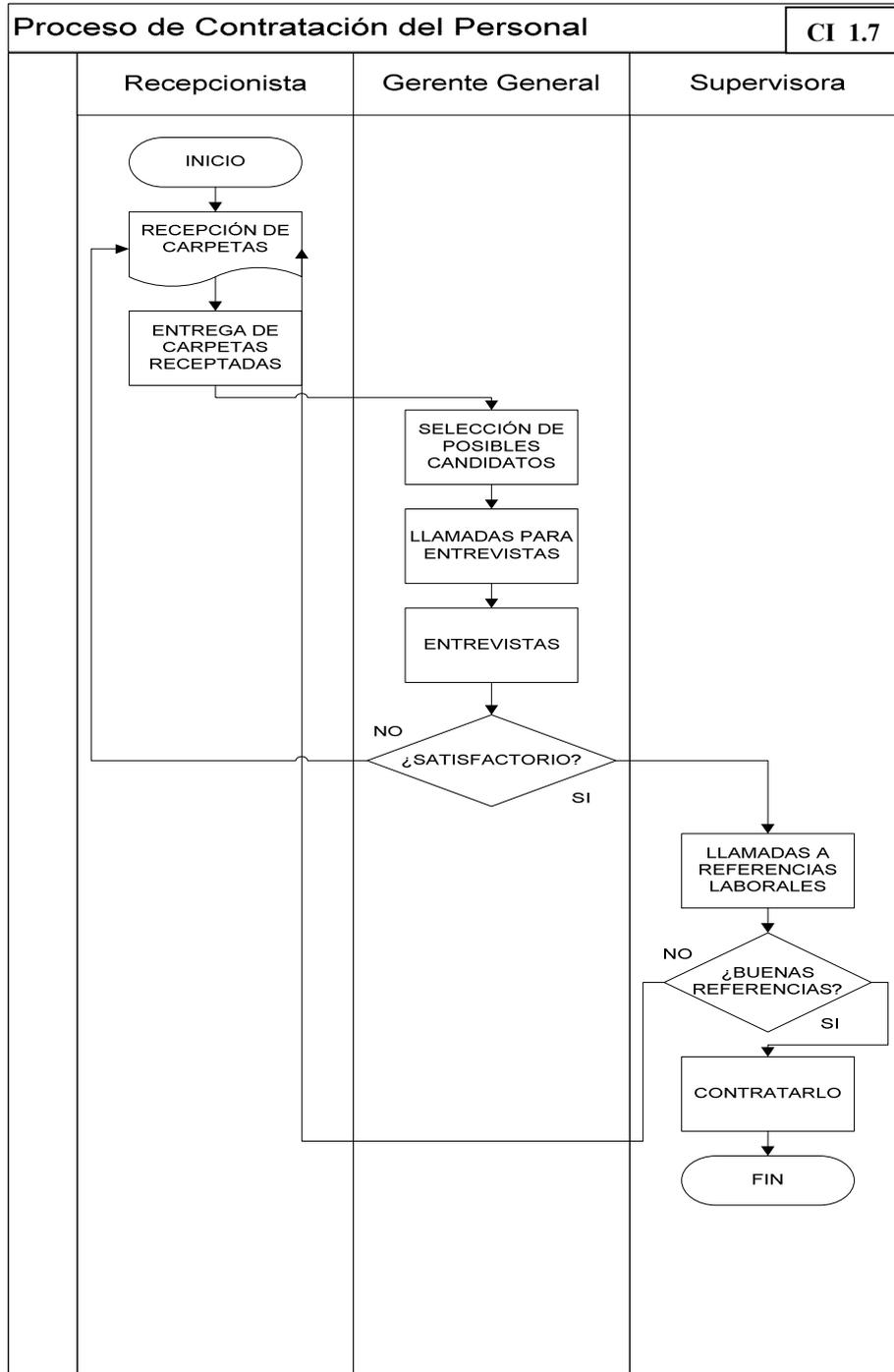
únicamente se tomo de referencia al resultado óptimo máximo de la ponderación total del cuestionario que en este caso fue 150 y se realizó el mismo procedimiento de división de los rangos como en la tabla de riesgo-confianza anteriormente descrita.

Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

Fecha: 05 de mayo de 2010

Flujograma del proceso de contratación



Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

**NARRATIVA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PARA EL
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

FECHA: 05 DE MAYO DE 2010

CI 1.8

NOMBRE: RANDY MOLINA

CARGO: COORDINADORA COMERCIAL

ÁREA: RECURSO HUMANO

RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA

Del análisis al proceso de contratación de los últimos 5 empleados incorporados a la empresa, se puede determinar que de manera general se procede de la misma manera para todos los aspirantes, el cual consiste en:

Las carpetas de los aspirantes son receptadas por la señorita recepcionista, de manera totalmente casual, ya que los aspirantes a los diferentes puestos de trabajo no tienen un horario ni plazo de entrega de dicha documentación, ya que usualmente son personas recomendadas por los mismos trabajadores de la empresa o por simple conocimiento de las vacantes; estas carpetas son entregadas ya sea al Presidente de la empresa o por lo general al gerente general.

El gerente general hace una rápida selección de los posibles candidatos en base a su hoja de vida y procede a las llamadas para concretar una entrevista, la cual se basa en un conocimiento breve de la persona y un cierto número de preguntas hacia los aspirantes, sin tomar en cuenta la realización de alguna prueba de aptitud, psicológica o médica. Sin embargo finalizada la breve entrevista con los aspirantes, el Gerente procede a entregar a la Supervisora la carpeta seleccionada para el puesto de trabajo de manera breve, ya que en la entidad al no contar con una planificación estratégica del reemplazo o cobertura de puestos de trabajo apremia la necesidad de una pronta contratación.

La Supervisora realiza las llamadas pertinentes, para preguntar sobre las referencias laborales que tienen algunos empleados, pero no todos ingresan a la empresa con dicho requisito ya que algunos ingresan sin ningún tipo de experiencia laboral.

Finalmente de acuerdo a los resultados de las llamadas de las referencias se procede a la contratación de la persona, llamándola nuevamente para una breve explicación de su trabajo, familiarización con el sistema que maneja la empresa, la fijación de sus horarios muchas veces de acuerdo a las necesidades (académicas o personales) del trabajador ya que por la urgencia de la contratación se aceptan condiciones del personal de nuevo ingreso, y la entrega del manual de funciones, del empleado y guías de recomendaciones e indicaciones elaborados por el departamento de comercialización en base a sus propios criterios y experiencia.

Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.
LISTAS DE VERIFICACIÓN
DOCUMENTACIÓN E HISTORIAL DEL PERSONAL DE LIBROEXPRES C.A.

Estas listas de verificación se realizan con el objetivo de obtener pruebas sustantivas de verificación de datos indispensables que un trabajador debe tener como requisitos fundamentales de ley y de la compañía en el manual del empleado. La muestra se tomo de 3 personas de oficinas al azar.

LIBROEXPRES C.A.				
LISTA DE VERIFICACIÓN/ CHEQUEO				CI 1.9
NOMBRE: ING. GRACIELA GRANDA			FECHA:	
CARGO: CONTADORA GENERAL				
RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA			ÁREA: CONTABILIDAD	
N°	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Documentación e Historial del Personal de Libroexpres C.A.			
1	Curriculum Vitae	X		
2	1 foto tamaño carné	X		
3	Copia de la cedula de identidad.	X		
4	Record policial		X	NO SOLICITADO
5	Carne del IESS	X		
6	Copia de partida de matrimonio y nacimiento de los hijos.	X		
7	Copia de información académica certificada	X		
8	Código de confidencialidad.		X	NO SOLICITADO

LIBROEXPRES C.A.				
LISTA DE VERIFICACIÓN/ CHEQUEO				CI 1.10
NOMBRE: MARÍA BELÉN ALMEIDA			FECHA:	
CARGO: RECEPCIONISTA				
RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA			ÁREA: COMERCIAL	
N°	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Documentación e Historial del Personal de Libroexpres C.A.			
1	Curriculum Vitae	X		
2	1 foto tamaño carné	X		
3	Copia de la cedula de identidad.	X		
4	Record policial		X	
5	Carne del IESS	X		
6	Copia de partida de matrimonio y nacimiento de los hijos.	X		
7	Copia de información académica certificada		X	
8	Código de confidencialidad.		X	NO SOLICITADO

LIBROEXPRES C.A.				
LISTA DE VERIFICACIÓN/ CHEQUEO				CI 1.11
NOMBRE: DARWIN CARRERA			FECHA:	
CARGO: MENSAJERO				
RESPONSABLE: PATRICIA ESPINOSA			ÁREA: ADMINISTRATIVA	
N°	ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
	Documentación e Historial del Personal de Libroexpres C.A.			
1	Curriculum Vitae	X		
2	1 foto tamaño carné		X	
3	Copia de la cedula de identidad.	X		
4	Record policial		X	
5	Carne del IESS	X		
6	Copia de partida de matrimonio y nacimiento de los hijos.	X		
7	Copia de información académica certificada		X	
8	Código de confidencialidad.		X	NO SOLICITADO

4.6.3 FASE III: DESARROLLO DE HALLAZGOS

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA: 07 de mayo de 2010						DH 1
PERIODO: De enero a abril de 2010						
RESPONSABLE: Patricia Espinosa						
OBJETIVO(S):						
1. Recolectar la suficiente información que permita dar a conocer el funcionamiento del área (s), así como las actividades de sus funcionarios, y demás personal de la compañía. 2. Determinar el área o departamento con mayores inconvenientes. 3. Determinar posibles soluciones para la Gerencia de la compañía.						
PROCEDIMIENTO:						
Nº	Descripción	Ref.	Respons.	Fecha	Revisado Por:	Observaciones:
1	Elaborare un cuestionario para detectar debilidades.	1.1	Auxiliar	07/05/10		
2	Detecte y estudie el riesgo de las debilidades encontradas.	1.2	Auxiliar	07/05/10		
3	Realice los indicadores de gestión.	1.3	Auxiliar	10/05/10		
4	Analice los indicadores de gestión	1.4	Auxiliar	10/05/10		
5	Elabore el cuadro de hallazgos general para presentar al auditor principal y a gerencia.	1.5	Auxiliar	11/mm/aa		

Elaborado por: Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

CUESTIONARIO PARA DETECTAR DEBILIDADES CRÍTICAS

DH 1.1

APLICADO A: CONTADORA GENERAL

FECHA: QUITO, 07 DE MAYO DE 2010

ALCANCE: DEBILIDADES EN RECURSOS HUMANOS

1. ¿Determinan si las necesidades de selección y reclutamiento del personal están en función de los planes estratégicos de la Entidad; de acuerdo a su calificación y tiempo oportuno?

1. Nunca	X
2. Casi nunca	
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: se pudo verificar dicha respuesta ya que no consta en la empresa ningún tipo de plan estratégico corroborando esto con la respuesta de la contadora general.

2. ¿Existe un proceso de selección eficiente y actualizada que permita a la empresa encontrar el perfil requerido para cada puesto de trabajo?

1. Nunca	
2. Casi nunca	X
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: se encontró que la compañía no cuenta con ningún perfil para la selección de ningún empleado al momento de la selección de algún postulante.

3. ¿Se toman pruebas psicológicas y de conocimientos a los postulantes antes de su ingreso de la compañía?

1. Nunca	X
2. Casi nunca	
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: No se encontró ningún tipo de pruebas escritas u orales, ni alguna persona especializada, para la realización de las mismas.

4. ¿Se presenta a tiempo la información y documentación necesaria acerca de nómina al Dpto. de Contabilidad para pago de sueldos?

1. Nunca	
2. Casi nunca	
3. A veces	
4. Con frecuencia	X
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Se pudo constar que el pago de sueldos de acuerdo a los roles de pago chequeados son cancelados a tiempo de acuerdo a las firmas de aceptación de cada empleado con las fechas dentro de su correspondiente pago, sin embargo se encontró que ciertos trabajadores nuevos demoran un poco en entregar toda su documentación sin que esto impida su remuneración.

5. ¿Es capacitado el personal de nuevo ingreso, al punto de poder desenvolverse en su puesto de trabajo desde su primer día de labores?

1. Nunca	
2. Casi nunca	X
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Se asistió a una breve charla de introducción que se le brindó a un nuevo empleado, sin que se pueda destacar que fue suficiente capacitación para un óptimo desenvolvimiento del en su lugar de trabajo por factor tiempo.

6. ¿Se paga a los empleados sueldos y salarios justos, es decir, como consta en el contrato y a tiempo?

1. Nunca	
2. Casi nunca	
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	X

Prueba sustantiva: Si se cotejó la información del valor de los salarios que consta en los contratos con los que se cancelaron los últimos cuatro meses en cada rol de pago firmados y cancelados totalmente a tiempo.

7. ¿Se encuentran todos los empleados asegurados al IESS?

1. Nunca	
2. Casi nunca	
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	X

Prueba sustantiva: Si se verificó en la carpeta IESS todos los avisos de entrada, y los pagos de las planillas de aportación tanto personal como patronal.

8. ¿Existe motivación por parte de la empresa hacia sus empleados?

1. Nunca	
2. Casi nunca	X
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Se observó que la empresa tiene como única motivación hacia sus empleados el pago de comisiones que se les otorga, siempre y cuando lleguen a un monto en dólares de venta, y este no siempre es alcanzado de acuerdo a los comprobantes de ingreso revisados

9. ¿La jubilación de sus empleados se encuentra acorde con lo que consta en la ley?

1. Nunca	
2. Casi nunca	
3. A veces	
4. Con frecuencia	X
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Sí se verifico en las últimas 10 liquidaciones de haberes.

10. ¿Existen métodos o procedimientos de evaluación del desempeño y la periodicidad con que se valoran los resultados de cada trabajador?

1. Nunca	
2. Casi nunca	X
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Se encontró únicamente un formato de cuestionario de 10 preguntas que englobaba conocimiento del manejo del sistema, atención al cliente y valores éticos, la cual se toma al finalizar los 90 días de prueba siendo la única evaluación en el año.

11. ¿Se verifica las condiciones de higiene y protección del trabajador?

1. Nunca	
2. Casi nunca	X
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Se constato que la empresa verifica condiciones de orden y mantenimiento de sus instalaciones más no verifica la salud e higiene de sus trabajadores en sí.

12. ¿Se solicita exámenes médicos a trabajadores?

1. Nunca	X
2. Casi nunca	
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: No se encontró ningún tipo de documentación con respecto a esto.

13. ¿Existe un adecuado sistema de registro y control de la asistencia y del tiempo trabajado?

1. Nunca	
2. Casi nunca	
3. A veces	X
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Se verificó que la empresa adquirió en el mes de febrero del presente año un sistema de asistencia dentro de su módulo aplicaciones extremas, pero que sigue a prueba ya que el personal aún no logra acoplarse al mismo y se sigue revisando la asistencia en base a hojas llenadas por ellos y revisadas por la administradora y la supervisora.

14. ¿Existe un alto nivel de rotación/retiros del personal?

1. Siempre	X
2. Con frecuencia	
3. A veces	
4. Casi Nunca	
5. Nunca	

Prueba sustantiva: Si de acuerdo a lo que se pudo notar en las fechas de las hojas de avisos de entradas y salidas de varias personas de los últimos 5 meses.

15. ¿Qué posibilidad de ascender brindan a sus empleados?

1. Nunca	
2. Casi nunca	X
3. A veces	
4. Con frecuencia	
5. Siempre	

Prueba sustantiva: Según se observó que las posibilidades de promociones o ascensos son casi nula, ya que de acuerdo al organigrama de la empresa tiene muy marcados los puestos de trabajo y no existe alguien encargada de revisar periódicamente el perfil de cada empleado.

Elaborado por Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.

Matriz del cuestionario para detectar debilidades en área crítica

DH 1.2

PREGUNTA	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿Determinan si las necesidades de selección y reclutamiento del personal están en función de los planes estratégicos de la Entidad; de acuerdo a su calificación y tiempo oportuno?	5	1	La entidad no cuenta con ningún tipo de plan estratégico, por lo que tienen inconvenientes con cubrir las vacantes a tiempo.
2. ¿Existe un proceso de selección eficiente y actualizada que permita a la empresa encontrar el perfil requerido para cada puesto de trabajo?	5	2	Esto se basa en la selección del Gerente General o Presidente de la entidad sin ningún tipo de pruebas previas a la selección para el perfil de cada puesto.
3. ¿Se toman pruebas psicológicas y de conocimientos a los postulantes antes de su ingreso de la compañía?	5	1	No se cuenta con ningún tipo de pruebas, ni alguna persona especializada.
4. ¿Se presenta a tiempo la información y documentación necesaria acerca de nómina al dpto. de contabilidad para pago de sueldos?	5	4	La mayoría de veces los nuevos trabajadores demoran un poco en entregar toda su documentación.
5. ¿Es capacitado el personal de nuevo ingreso, al punto de poder desenvolverse en su puesto de trabajo desde su primer día de labores?	5	2	Solo se le da una breve charla de introducción.
6. ¿Se paga a los empleados sueldos y salarios justos, es decir, como consta en el contrato y a tiempo?	5	5	Siempre la empresa paga a tiempo los sueldos.
7. ¿Se encuentran todos los empleados asegurados al IESS?	5	5	Todos se encuentran afiliados al IESS.
8. ¿Existe motivación por parte de la empresa hacia sus empleados?	5	2	Únicamente se les paga comisiones los meses que llegan al límite trazado.
9. ¿La jubilación de sus empleados se encuentra acorde con lo que consta en la ley?	5	4	Todas a excepción de algunos trabajadores del área administrativa que no aportan sobre el total de ingresos al IESS.
10. ¿Existen métodos o procedimientos de evaluación del desempeño y la periodicidad con que se valoran los resultados de cada trabajador?	5	2	Solo se les toma una pequeña evaluación de 10 preguntas al término de los 90 días a prueba.

11. ¿Se verifica las condiciones de higiene y protección del trabajador?	5	2	En realidad no existe una persona destinada con esta función en específico, sin embargo se toma en cuenta sus necesidades laborales.
12. ¿Se solicita exámenes médicos a trabajadores?	5	1	No existe dicha política en el reglamento de la empresa.
13. ¿Existe un adecuado sistema de registro y control de la asistencia y del tiempo trabajado?	5	3	Desde el mes de febrero se ha implementado un registro de asistencia dentro del sistema que maneja la compañía, sin embargo hasta el mes de abril aún sigue a prueba el mencionado módulo.
14. ¿Existe un alto nivel de rotación/retiros del personal?	5	1	Si existe un alto índice de rotación dentro de la compañía especialmente en los puntos de venta de Quicentro y Guayaquil.
15. ¿Qué posibilidad de ascender brindan a sus empleados?	5	2	La empresa al ser una empresa mediana en el área de ventas sus puestos de trabajo son relativamente limitados para promociones, y en el área administrativo esto se produce generalmente por renunciaciones.
TOTALES	75	37	

LIBROEXPRES C.A.

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO ÁREAS CRÍTICAS

Resultado total

DH 1.3

37/75

Calificación del riesgo

CR = (Calificación del Riesgo)

CT= (Calificación Total)

PT= (Ponderación Total)

$$\text{FÓRMULA: } CR = \frac{CT \times 100}{PT}$$

Determinación del nivel de la tabla riesgo-confianza

NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
1 - 25	26 - 50	51 - 75
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

$$CR = \frac{37 \times 100}{75} = 49,33$$

Nuestro resultado se ubica en la tabla así:

NIVEL DE RIESGO		
Alto	Moderado	Bajo
1 - 25	26 - 50	51 - 75
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Nivel de riesgo = Moderado

Nivel de confianza = Moderado

Interpretación de resultados:

Como se puede observar el área de debilidades críticas de recurso humano en la empresa alcanza un 49.33%, el cual indica un nivel de riesgo moderado con un nivel de confianza también moderado.

Este cuestionario se aplicó a la Sra. contadora general, la cual está a cargo del conocimiento y manejo también del personal de manera general, tanto en el área administrativa como operativa o de ventas.

Este cuestionario sirve como prueba sustantiva para la verificación de varios procedimientos críticos dentro del tema de la auditoría, ya que la ponderación que utilicé se basó en la técnica de observación directa y como respaldo la respuesta de la señora contadora, las ponderaciones también fueron basadas en la escala de Likert, utilizando la misma operación para la tabla de riesgo-confianza anteriormente expuestas.

Elaborado por Patricia Espinosa

LIBROEXPRES C.A.
INDICADORES DE GESTIÓN

DH 1.4

Cabe recalcar que en varios de los siguientes indicadores de gestión se lo realizará con una base de tiempo de 4 meses, es decir de enero a abril del 2010, y adicionalmente se tomará en cuenta a 20 personas que se encuentran en la nómina de LIBROEXPRES C.A.

Adicionalmente la referencia para las calificaciones de los niveles de los porcentajes óptimos se encuentra basada en un criterio personal, tomando en cuenta una medición de las variables asociadas a las metas que se conoce de la empresa; ya que la compañía no cuenta con ningún tipo de indicadores de gestión para su respectiva comparación.

INDICADOR	FÓRMULA	APLICACIÓN	PORCENTAJES ÓPTIMOS	RESULTADOS
Indicador de Rendimiento	Nivel de ventas real /Nivel de ventas esperado	$89,56/100=89,56\%$	Bajo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	La compañía presenta un 89,56% de rendimiento en la comercialización de sus libros, la cual es un nivel alto aceptable.
Indicador de Productividad en Ventas	Valor real de ventas /Valor esperado de ventas	$313.474,09/350.000=0,8956$	Bajo = 0,01 - 0,33 Medio = 0,33 - 0,66 Alto = 0,67 - 1,00	La compañía presenta un nivel del 89,56% de productividad en sus ventas, el cual indica que es un alto nivel de ventas esperadas.
Indicador de conocimiento empresarial (misión, visión, políticas y objetivos)	Empleados que conocen/ Total de empleados	$4/20=20\%$	Bajo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	El índice de conocimiento empresarial que muestra la compañía es de un 20% del total de sus trabajadores, el cual en un nivel bajo de noción acerca del negocio.

Indicador de ausentismo	Horas hombre ausente/Horas hombre trabajadas	400/12800=3,13%	Acceptable = 1% - 25% Bueno = 26% - 50% Medio = 50% - 75% Malo = 76% - 100%	El nivel de ausentismo es del 3,13% al término de los 4 primeros meses del año recurrente, el cual es un indicador aceptable.
Indicador análisis de puestos	Análisis de puestos/Total del personal	5/20=25%	Malo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Bueno = 67% - 100%	La compañía presenta un índice bajo del 25% de los análisis de puestos que se han realizado en el período revisado, el cual es un nivel malo.
Indicador valuación de puestos	Valuación de puestos/Total del personal	0/20=0%	Nulo = 0% Malo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Bueno = 67% - 100%	La compañía presenta un índice del 0% de las valuaciones de puestos que se han realizado en el período revisado, el cual es un nivel totalmente nulo.
Indicador de contratación	Personal contratado/Personal reclutado	3/8=37,50%	Malo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Bueno = 67% - 100%	La compañía muestra un promedio del 37,50% con respecto al personal contratado con el reclutado, lo que indica un promedio moderado de opciones para una buena selección del personal.
Importancia de los sueldos	Total de sueldos pagados/Costo de Comercialización	20.651,80/208.736,25=9,89%	Bajo = 1% - 5% Medio = 6% - 10% Alto = 11% - 15%	El porcentaje de importancia de los sueldos en el total de costo de comercialización de la compañía, refleja un 9,89%, que es un nivel importante dentro de los costos de la empresa, tomando en cuenta que los sueldos representan un 15% de los costos de la entidad.

Indicador de rotación de trabajadores	Total de trabajadores retirados/N° promedio de trabajadores	7/20=35%	Bueno = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Malo = 67% - 100%	La compañía presenta un nivel promedio del 35% de empleados retirados dentro de los primeros 120 días del año en curso, lo cual es un porcentaje medio.
Indicador de ventas trabajador	Ventas totales/N° promedio de trabajadores	313.474,09/20=15.673,70	No aplica una categorización para su nivel, únicamente es un indicador informativo.	El la compañía un trabajador aporta en un promedio para las ventas indirectamente en un total de \$15.673,70 en el periodo de enero a abril.
Indicador de trabajadores capacitados	Trabajadores Capacitados/Total de trabajadores	8/20=40%	Bajo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	La compañía cuenta únicamente con un 40% del total de sus trabajadores que se encuentra capacitado para su área de trabajo, lo cual es un indicador medianamente preocupante.
Calidad de Facturación	Errores de facturación/N° total de facturas emitidas	1440/22200=6,48%	Bueno = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Malo = 67% - 100%	Se presenta un total de 6,48% de errores en la facturación dentro de los primeros 120 días del año, en total de sus 4 locales de Quito y Guayaquil, tomando en cuenta una facturación promedio diaria de 185 emisiones, la cual es un nivel medio bajo de calidad.
Índice de Incentivos	Personal que recibe incentivos/Total del personal	9/20=45%	Nulo = 0% Malo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Bueno = 67% - 100%	La compañía ofrece incentivos (comisiones por ventas) al 45% del total de trabajadores, esto se realizó tomando en cuenta a un promedio de personas que llegan a la base estipulada por la empresa dentro de los 4 primeros meses del 2010.

<p align="center">Satisfacción del Cliente</p>	<p align="center">N° de quejas atendidas/N° de quejas realizadas</p>	<p align="center">49/60=81,66%</p>	<p>Malo = 1% - 33% Medio = 34% - 66% Bueno = 67% - 100%</p>	<p>Se toma un promedio de 15 personas por mes, es decir, 60 por los 4 meses; y el resultado obtenido indica un porcentaje del 81,66%, el cual demuestra que se atiende a un promedio de 12 personas al mes, 49 de las 60 quejas en los 120 primeros días, por lo tanto no se genera una insatisfacción alta en los clientes.</p>
---	---	---	--	---

Elaborado por: Patricia Espinosa.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE III

CUADRO DE HALLAZGOS GENERAL DEL CONTROL INTERNO

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
No existe un departamento ni una persona específica para el área de recursos humanos.	Control interno de la empresa	La compañía no cuenta con los suficientes recursos económicos para la creación de éste nuevo departamento o área.	El personal de Libroexpres, tiene un sinnúmero de inconvenientes laborales y personales sin resolver.
El reclutamiento y la selección del personal aspirante, no cuentan con los procedimientos necesarios.	Manual de funciones	Las únicas personas encargadas del reclutamiento y selección son el Gerente General o el Presidente de la Compañía, los cuales nunca aplican ningún tipo de pruebas de ingreso a los aspirantes.	Los puestos de trabajo serán cubiertos por personas, que seguramente no cumpla con el perfil deseado.

El proceso de contratación es muy simple.	Manual del empleado	Al no existir un plan estratégica para los lapsos de renuncias, la contratación de los nuevos aspirantes se la realizar con la mayor brevedad posible.	Se desconozca ciertos aspectos relevantes del empleado contratado, ocasionando fuertes problemas en el desarrollo de su trabajo en la compañía.
Personal con poca noción real del giro del negocio.	Cumplimiento de inducción y socialización.	Gracias al apremio del tiempo en las contrataciones que se realizan, le es muy difícil a la supervisora realizar una profunda introducción de lo que es la empresa y la base del giro del negocio.	El personal de nuevo ingreso no ayude al cumplimiento de metas y logros esperados por la compañía.
Incumplimiento de procedimientos en las operaciones de ventas	Capacitación del manual de funciones y procedimientos	Capacitaciones insuficientes y nulas evaluaciones de desempeño al personal	Fallas en los procesos internos, e insatisfacción de los clientes.
Personal desmotivado	Control interno de funciones y procedimientos	No a todos los empelados se les brinda motivaciones laborales, únicamente se paga comisiones a aquellos que llegan al límite trazado,	El personal no rinda al máximo de sus capacidades, evitando el logro de las metas de la compañía.

		<p>y no existe otro tipo de motivación al personal. También se les procede a descontar los valores de faltantes en los inventarios.</p>	
<p>Nulo índice en la valuación de puestos</p>	<p>Indicadores de gestión</p>	<p>No existe una persona destinada a este tipo de funciones importantes en la compañía.</p>	<p>Personal subvalorado o personal sobrevalorado.</p>

4.6.4 FASE IV: REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

LIBROEXPRES C.A.

INFORME DE AUDITORÍA

Quito, 12 de mayo de 2010

Señor

Fabián Luzuriaga

Gerente General

Presente.-

De mis consideraciones:

De acuerdo a la aceptación formal de realizar una auditoría de gestión a los procedimientos de recursos humanos, del período de enero a abril del presente año, en la ciudad de Quito, la cual se llevó a cabo en las instalaciones de la oficina matriz, con la finalidad de evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia de los recursos que se emplean en el cumplimiento de procedimientos con que se lleva a cabo la gestión en Recursos Humanos; así como su compenetración con otras áreas funcionales de dicha entidad.

Para la realización de la presente auditoría se tuvo en cuenta varias técnicas de muestreo y observación que se consideraron necesarias; siempre bajo la correcta aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Auditoría, Informe COSO.

Una vez esclarecidos algunos aspectos de vital importancia para la realización de la auditoría de gestión se plasma el diseño del programa. Éste cuenta con elementos de: control interno, estructura organizativa, niveles de comunicación para la toma de decisiones, planificación, reclutamiento, selección, recursos laborales y organización del trabajo y los sueldos, formación, desarrollo y capacitación, protección e higiene del trabajo, e indicadores de gestión.

Se procedió a revisar el procedimiento en el sistema de recursos humanos, las personas que intervinieron fueron: gerente general, contadora general, coordinadora de comercialización y algunos empelados de los distintos puntos de venta, en los cuales fueron aplicados entrevistas, encuestas y cuestionarios como métodos de evaluación del control interno y áreas críticas.

Luego del diagnóstico realizado y teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en el transcurso de esta auditoría se determina que el área de recursos humanos cumple en cierta medida con las políticas y metas definidas por la entidad. Aunque debe destacarse que la economía, la eficiencia y la eficacia muestran un grado de deterioro parcial; ya que presentan algunas irregularidades que pueden afectar su gestión, las cuales deben ser consideradas para su pertinente corrección. Cuadro de hallazgos adjunto.

A continuación se detallan las principales Conclusiones:

- Existe poca comunicación entre la administración de la entidad y la persona encargado del talento humano para la toma de decisiones respecto a la entrada del nuevo personal. Esto puede provocar desmotivación y falta de sentido de pertenencia.
- Existe poca divulgación de las plazas vacantes en lo referido a los canales formales de comunicación.
- El estado actual de las acciones y vías de reclutamiento no garantizan del todo las exigencias de la entidad.
- Existen deficiencias en el trabajo de reclutamiento de profesionales.
- Falta de un diseño adecuado de los puestos de trabajo.

- Bajo rendimiento por los escasos cursos de capacitación dictados por el área comercial.
- La evaluación del desempeño de los trabajadores no ha sido tratada en ninguna de las unidades organizativas.
- Los incentivos y motivaciones del personal no son estudiados y analizados a profundidad, sin embargo seguir con la seriedad y puntualidad en el pago de sueldos y beneficios de ley con que la empresa se maneja actualmente.

A continuación se detallan las principales Recomendaciones:

Teniendo en cuenta los resultados de esta auditoría y para lograr una mejor gestión en cuanto al manejo del talento humano se recomienda lo siguiente:

- Tratar de que la empresa analice el costo beneficio de ya sea contratar a una persona especializada en recurso humano con un perfil de psicología, que pueda llenar los grandes vacíos con que la empresa se encuentra en la parte de selección, reclutamiento, apoyo, adiestramiento, motivación y solución de problemas que tiene cada empleado; o tomar en consideración trabajar con una empresa especializada en recursos humanos si esta es una opción con menor costo para la compañía.
- Designar a una o dos personas específicas que sean bien entrenadas para que puedan dar capacitaciones periódicas tanto del sistema que maneja la empresa, como de atención al cliente.
- Al no tomar en cuenta mi primera recomendación, se aconseja que se mejore de manera urgente el proceso de contratación con que se maneja la compañía ya que de acuerdo al flujograma que se pudo ver este procedimiento es demasiado simple.
- Mantener al equipo especialmente al personal de ventas de los locales muy bien capacitados y entrenados para que puedan cubrir las expectativas de ventas y los montos requeridos por la empresa, probablemente mediante la entrega de manuales didácticos de fácil comprensión, capacitaciones visuales, charlas individuales, concientizaciones permanentes, etc.

- La empresa debería tener como fuente de planificación, un cronograma de diferentes tipos de motivaciones que se les puede ofrecer a los empleados ya sean de reconocimiento económico, meritorio, o morales.
- Crear estrategias de gestión de recursos humanos, de forma tal que los objetivos y metas de la empresa sean realizables.
- Subsana la falta de organización dentro de la compañía.
- Mejorar la visión del futuro en cuanto a la toma de decisiones.
- Incentivar y dar mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones respecto a su trabajo.
- Aumentar el nivel de exigencia respecto a la conclusión de las evaluaciones del desempeño.

Agradezco a las personas que hicieron posible el desarrollo del trabajo y reitero mi compromiso de asesoría y próximas oportunidades de revisión y control.

Atentamente,
Patricia Espinosa
Jefe de Auditoría

**4.6.5 FASE V: MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES
LIBROEXPRES C.A.**

PLAN DE MONITOREO	
ÁREA/SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	Responsable: Gerente General Fecha de Monitoreo.....
RECOMENDACIONES PROPUESTAS	RESULTADOS ESPERADOS
<ol style="list-style-type: none"> 1) Crear estrategias de gestión de Recursos Humanos, de forma tal que los objetivos y metas de la empresa sean realizables. 2) Subsanan la falta de organización dentro de la compañía. 3) Mejorar la visión del futuro en cuanto a la toma de decisiones. 4) Incentivar y dar mayor participación a los trabajadores en la toma de decisiones respecto a su trabajo. 5) Mejorar los medios de reclutamiento existentes de forma que se garantice una excelente fuente de nuevos talentos 6) Incrementar las técnicas de selección del personal e implementar pruebas de ingreso. 7) Aumentar el nivel de exigencia respecto a la conclusión de las evaluaciones del desempeño. 8) Mejorar y analizar el nivel de motivación al personal, no solo económico sino personal también. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contar con un personal altamente calificado para cada puesto de trabajo. 2) Alcanzar el nivel de metas y objetivos que se plantea la compañía. 3) Mejorar el procedimiento en el sistema de talento humano. 4) Mayor satisfacción de los clientes.

Atentamente,
Patricia Espinosa
Jefe de Auditoría

4.7 ANÁLISIS COSTO / BENEFICIO

El presente análisis se proyectará con un tiempo estimativo de un año, para realizar los respectivos costos.

ACTIVIDADES	COSTO \$		BENEFICIOS
<p>Para empezar una implementación de auditoría interna en la compañía se debe tomar en cuenta como punto de partida, la realización de un plan estratégico para la correspondiente asignación de recursos necesarios para la nueva colaboradora y para la contratación y funciones que tendrá que desempeñar la o el auditor interno dentro de la compañía, el cual debe tener conocimientos técnicos y bien fundamentados.</p>	Valor de sueldo	\$5400,00	<p>Conocida la naturaleza y causas de las disfunciones, que el auditor analizará, éste aportará soluciones, mediante la unificación de determinados elementos estructurales, procedimentales y materiales ayudando a un crecimiento empresarial.</p>
	Bonificaciones de ley	\$915,00	
	Asignación de recursos informáticos no son necesarios porque en la empresa existe computadores sin uso	\$0,00	<p>Adicionalmente el auditor ofrecería a la compañía un trabajo que comprende el examen y evaluación de la idoneidad y efectividad de un sistema de control interno y de la eficacia de las actividades y funciones para alcanzar los objetivos trazados por la Junta Directiva y la Gerencia General.</p>
	Materiales para uso de Oficina	\$250,00	
Gastos Varios	\$200,00	<p>El beneficio más relevante de la implementación de una auditoría de economía y eficiencia es la determinación de los objetivos de salvaguarda de activos y las causas que ocasionen ineficiencias o prácticas anti-económicas y un bajo rendimiento.</p>	

<p>Para conseguir que los distintos niveles de la organización asuman plenamente la función de auditoría interna y participar en la mejora de los métodos de gestión, será necesario establecer un marco en el que el auditor interno y el área funcional que demanda sus servicios mantengan charlas y reuniones explicando la manera de cómo se deberá trabajar en equipo para un óptimo resultado.</p> <p>Realizar una evaluación al término de los seis primeros meses, para comprobar los resultados que se han desarrollado por la auditoría interna implementada.</p>	<p>Material Audiovisual</p> <p>Refrigerios</p>	<p>\$250,00</p> <p>\$200,00</p>	<p>Esta charla de socialización ayudará a llevar a cabo un trabajo coordinado con objeto de evaluarle correctamente y detectar los riesgos que debe asumir cada área funcional.</p> <p>Será una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.</p> <p>Facilitará una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.</p> <p>Pondrá a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los procedimientos</p> <p>Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la duplicidad de funciones que generalmente se desarrollan en las entidades, ahorrando tiempo y esfuerzo de manera global.</p> <p>Favorecerá la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.</p>
	TOTALES \$...	\$7.215,00	

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Un diseño de auditoría de gestión interno para la compañía es una herramienta importante para la revisión y análisis sistemático de información en los resultados de las diferentes gestiones que se desarrolla en la entidad, en donde además de evidenciar el cumplimiento de las actividades, el auditor evalúa los componentes de eficiencia, eficacia, ética del personal, la protección del medio ambiente y economía que se obtiene de la aplicación de pruebas en las operaciones y procesos de los departamentos de una entidad.
- Se logró despejar todas las incógnitas del concepto de una Auditoría de Gestión gracias a las bases teóricas fundamentadas en la presente disertación.
- El conocimiento general del giro de la empresa auditada se pudo analizar de manera general, profundizando sus aspectos más relevantes basados en un diagnóstico situacional de Libroexpres C.A.
- Los procesos y metodologías de un diseño y ejecución de auditoría interna demostraron que evalúan las medidas y procedimientos dispuestos por la administración, con el fin de proteger y conservar adecuadamente sus recursos, haciendo un énfasis en su recurso humano, que es el recurso de mayor valor con que una entidad pueda contar.
- Se consiguió plantear mediante un diseño de auditoría de gestión en el área de recursos humanos, como muestra de que una auditoría interna puede cubrir las necesidades de un control interno, de la detección de debilidades en las diferentes áreas de la compañía y de tener la certeza de que sus bases como empresa crecen de una manera correcta y con viabilidad a un futuro prometedor.

5.2 RECOMENDACIONES

- ☑ La administración de la compañía debería realizar revisiones periódicas de:
Política de la corporación, determinando la existencia adecuada de dichas políticas así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales, valorización de los efectos de la ausencia de algunas políticas claves en una institución, recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos, políticas y normas ya existentes, y en los Controles Administrativos evaluando los efectos de sus acción en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

- ☑ Adicionalmente realizar una evaluación de la gestión global de la compañía, ayudando así a determinar si el cumplimiento de las funciones están siendo encaminadas a cumplir las metas y objetivos de la empresa, determinando así los criterios de gestión, que constituirán puntos de referencia para cotejar debilidades y establecer acciones correctivas pero sobretodo preventivas.

- ☑ Se recomienda que la entidad ponga en marcha, supervisión y revisión el plan de monitoreo que se realizó en la presente disertación, ayudando así a alcanzar un sistema eficiente de trabajo dentro de la compañía y validando las recomendaciones que se planteó en la auditoría de gestión.

- ☑ Las estrategias diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de una organización y de la administración de la misma, deben ser implementados, comunicados y practicados oportunamente, de manera que el personal entienda que se espera de ellos el mismo interés de urgencia que tiene la compañía para un logro de metas y atribuciones de éxito.

GLOSARIO

- **Empresa.-** es una persona jurídica creada con el fin de obtener una ganancia o lucro a través de la comercialización y producción de bienes o servicios, para satisfacer necesidades de la comunidad. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.
- **Planificación.-** Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.
- **Modelo.-** Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.
- **Método.-** Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.
- **Sistema.-** es un enfoque por la forma de ver las cosas como un conjunto de elementos interrelacionados en torno a un objetivo y es un instrumento por que puede compararse a un sistema de cómputos bajo redes o con marcos Internet.
- **Política.-** Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados.
- **Programa.-** es un conjunto de instrucciones y ordenes basadas en un lenguaje de programación que una computadora interpreta para resolver un problema o una función específica.
- **Procedimiento.-** es un conjunto de instrucciones, controles, etc. que hacen posible la resolución de una cuestión específica. Secuencia de pasos.
- **Control interno.-** es un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y demás personas involucradas en la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto al cumplimiento de objetivos con el fin de tener 3 directrices: 1) Confiabilidad en la información, 2) Eficiencia, efectividad y economía en las operaciones, 3) Cumplimiento de la normatividad legal vigente.

- **Evidencia de auditoría.-** significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes.
- **Pruebas de control.-** significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría sobre la suficiencia del diseño y operación efectiva de los sistemas de contabilidad y de control interno.
- **Procedimientos sustantivos.-** significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar exposiciones erróneas de carácter significativo en los estados financieros, y son de dos tipos:
 - (a) pruebas de detalles de transacciones y balances;
 - (b) procedimientos analíticos
- **Gobierno corporativo.-** es el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, accionistas, directorio y alta administración.
- **Riesgos.-** son aquellos que se encuentran asociados a toda actividad, se ve marcado por las acciones del pasado donde implica incertidumbre y elección.
- **Informe COSO.-** es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno.
- **Inherencia.-** es la unión de cosas inseparables por su naturaleza, o que solo se pueden separar mentalmente y por abstracción.
- **Manual de Funciones.-** Contiene información sobre las funciones y productos departamentales de una organización.
- **Manual de procedimientos.-** Documento que contiene información sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización.
- **FODA.-** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta.
- **Eficiencia.-** es el examen de los costos –costo mínimo- con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

- **Economía.-** es el estudio de la asignación del recurso humano, físico y financiero hecho por la entidad entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.
- **Eficacia.-** es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARENS Alvin, ELDER Randal, BEASLEY Mark, Auditoría un Enfoque Integral, Pearson Education, Décimo Primera Edición, 2007, México.
- CUATRECASAS Luis, Gestión Integral de la Calidad, Gestión 2000, Segunda Edición, Año 2001, Barcelona.
- ENRIQUE, Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, Pearson Education, Segunda Edición, 2007, México.
- HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan, SLOCUM, Jhon, Administración un Enfoque en Competencias, Novena Edición, Thomson Learning, 2002, Bogotá-Colombia.
- HOYLE David, ISO 9000 Manual de Valoración del Sistema de Calidad ISO 9000, Editorial Paraninfo, España, 1998
- MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, 2006, Quito-Ecuador.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría – NEA, Tomo III, 2003.
- WHITINGTON, Pany, Principios de Auditoría, Editorial Mc Graw Hill, México, 2005.

NETGRAFÍA

- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.wikipedia.com
- www.mistareas.com.