

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA APLICADA A LA EMPRESA MAYMOR SA,  
DEDICADA A LA VENTA DE CARNE PORCINA Y EMBUTIDOS”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA,  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**AUTOR: CARLOS ARMANDO YUQUI ANGAMARCA**

**DIRECTOR DE TESIS: DR. HERNÁN GONGORA ESCOBAR**

**FUNDADA EN 1651  
QUITO**

## **DEDICATORIA**

Esta obra quiero dedicar con mucho amor y cariño a Dios, por ser tan generoso y bondadoso conmigo, brindándome mucha felicidad y alegría en el desarrollo de mi tesis, de igual manera a mi Madre Esperanza y a toda mi familia por ser el eje principal de mi vida y guiarme por el camino correcto para alcanzar mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la dicha de estar presente junto a mi familia, en uno de los momentos más felices de mi vida profesional y poderlo compartir junto a mis seres queridos.

A mis profesores de la Universidad Central del Ecuador, por brindarme cada uno de sus conocimientos, consejos y experiencias, que me han ayudado a formarme como un gran profesional a cabalidad, y estar preparado para asumir todo reto que se presente en el mundo laboral.

A mi familia por sus afectos, cariños y bondades que me motivaron siempre a seguir adelante y concluir la realización de esta obra.

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **CARLOS ARMANDO YUQUI ANGAMARCA** en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA EMPRESA MAYMOR SA, DEDICADA A LA VENTA DE CARNE PORCINA Y EMBUTIDOS”**, por la presente autorizo a la **UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR**, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 30 de Abril del 2012

---

FIRMA

C.C. 172167244-0

carlitos\_11@hotmail.es

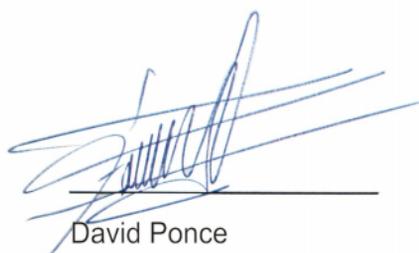
## CERTIFICACION



Quito, 13 de Mayo de 2011

Yo, David Ponce, en calidad de Gerente General de la Empresa MAYMOR S. A. , autorizo al Señor Carlos Yuqui con C. I. 1721672440 a desarrollar y aplicar su tesis cuyo tema es : **“PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA EMPRESA MAYMOR S. A. , DEDICADA A LA VENTA DE CARNE PORCINA Y EMBUTIDOS.”**

Atentamente



David Ponce

GERENTE GENERAL

GRUPO KFC ( MAYMOR S. A.)

v

# ÍNDICE

## PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA EMPRESA MAYMOR SA, DEDICADA A LA VENTA DE CARNE PORCINA Y EMBUTIDOS.

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>1. Páginas Preliminares</b>	
1.1 Carátula	i
1.2 Dedicatoria	ii
1.3 Agradecimiento	iii
1.4 Autorización de la Autoría Intelectual	iv
1.5 Carta de autorización de la Empresa	v
1.6 Índice de Contenidos	vi
1.7 Índice de Gráficos	ix
1.8 Hoja de Resumen Ejecutivo	x
1.9 Hoja Abstrac	xi
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I.- LA EMPRESA MAYMOR SA</b>	
1.1 Introducción de la empresa	3
1.2 Misión	6
1.3 Visión	6
1.4 Objetivos	7
1.5 Estructura Organizacional	8
1.6 Políticas y Procedimientos	9
1.7 Análisis FODA	11
1.8 Diagnóstico	13

## **CAPÍTULO II.- LA AUDITORÍA**

<b>2.1</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>Definición</b>	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>Importancia</b>	<b>21</b>
<b>2.4</b>	<b>Objetivos</b>	<b>22</b>
<b>2.5</b>	<b>Principios de auditoría</b>	<b>23</b>
<b>2.6</b>	<b>Clases de Auditoría</b>	<b>25</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Auditoría Externa</b>	<b>25</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Auditoría Interna</b>	<b>26</b>
<b>2.7</b>	<b>Informes</b>	<b>27</b>
<b>2.8</b>	<b>Proceso de Auditoría</b>	<b>30</b>
<b>2.8.1</b>	<b>Primera fase Planeación</b>	<b>30</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Segunda fase Ejecución</b>	<b>33</b>
<b>2.8.3</b>	<b>Tercera fase Preparación del Informe</b>	<b>40</b>
<b>2.9</b>	<b>Técnicas de Auditoría</b>	<b>41</b>
<b>2.10</b>	<b>Programa de Auditoría</b>	<b>46</b>
<b>2.11</b>	<b>Papeles de Trabajo</b>	<b>51</b>

## **CAPÍTULO III.- CONTROL INTERNO**

<b>3.1</b>	<b>Marco Conceptual</b>	<b>55</b>
<b>3.2</b>	<b>Normas y Procedimientos</b>	<b>58</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Normas relativas al ambiente de control</b>	<b>58</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Normas relativas a la valoración de riesgos</b>	<b>59</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Normas relativas a las actividades de control</b>	<b>59</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Normas relativas a la información y comunicación</b>	<b>60</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Normas relativas al monitoreo</b>	<b>60</b>
<b>3.3</b>	<b>Matriz de Riesgos</b>	<b>61</b>
<b>3.4</b>	<b>Evaluación del Sistema</b>	<b>68</b>
<b>3.5</b>	<b>Informe de Control Interno</b>	<b>71</b>
<b>3.6</b>	<b>Informe COSO</b>	<b>73</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Ambiente de control</b>	<b>75</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>75</b>

<b>3.6.3</b> Actividades de control	76
<b>3.6.4</b> Información y comunicación	77
<b>3.6.5</b> Supervisión o Monitoreo	79

## **CAPÍTULO IV.- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

<b>4.1</b> Generalidades	83
<b>4.2</b> Campos de Aplicación	84
<b>4.3</b> Principios	88
<b>4.4</b> Semejanzas y diferencias entre Auditoría Administrativa y de Gestión	90
<b>4.5</b> Procesos y Procedimientos de la Auditoría Administrativa	91
<b>4.6</b> Metodología de la Auditoría Administrativa	91
<b>4.7</b> Indicadores de Gestión	96

## **CAPÍTULO V.- CASO PRÁCTICO**

### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA EMPRESA MAYMOR SA**

Contrato de Auditoría Administrativa	109
<b>FASE 1</b> Conocimiento Preliminar	117
<b>FASE 2</b> Planificación	143
<b>FASE 3</b> Ejecución	166
<b>FASE 4</b> Informe de Auditoría	181

## **CAPÍTULO VI ..- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>6.1</b> Conclusiones	197
<b>6.2</b> Recomendaciones	198

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>DETALLE</b>	<b>PÁGINA</b>
• Organigrama de la empresa	8
• FODA Maymor	12
• Evidencia de auditoría	37
• Proceso de auditoría	41
• Papeles de Trabajo	51
• Evaluación de la gestión de riesgos	62
• Fases de elaboración de una matriz de riesgos	65
• Valoración de Riesgo Inherente	67
• Componentes del Control Interno	74
• Semejanzas y Diferencias entre Auditoría Administrativa y de Gestión	90
• Proceso Administrativo	93

## HOJA DE RESUMEN EJECUTIVO

**Tema:** “Planificación y Ejecución de una Auditoria Administrativa aplicada a la empresa Maymor SA, dedicada a la venta de carne porcina y embutidos”

**Resumen:**

Durante los cinco años de existencia de la empresa Maymor se ha observado que en los dos últimos años no ha existido un nivel de crecimiento administrativo, económico y productivo en la institución. Esto ha ocasionado que la empresa pierda competitividad en el mercado y que sus competidores se vayan fortaleciendo y posesionándose cada vez más en su ámbito económico. De igual manera internamente la empresa pasa por momentos de inestabilidad y desequilibrio entre sus directivos que buscan la manera de mejorar la situación, ya que también sus trabajadores se han contagiado de este ambiente afectando su nivel de desempeño y productividad, por tal razón existe la necesidad de ejecutar una Auditoria Administrativa en la empresa, capaz de encaminar su buen funcionamiento y desarrollo organizacional.

**Palabras Claves:** Auditoria Administrativa encaminada al desarrollo organizacional.

## HOJA ABSTRAC

**Topic:** "Planning and Implementation of a Management Audit applied to the company Maymor SA, which sells pork meat and sausages"

### **Summary:**

Throughout the five years of existence of Maymor Company, the last two years the company has shown a lack of development in the administrative, economic and productive level as institution. These activities have caused the loss of competitiveness of the Company in the market, making its competitors become stronger and increasingly taking possession in the economic sphere. Similarly the company internally goes through moments of instability and imbalance between its managers who are seeking ways to improve the situation. Workers also have been infected with this environment which affects their performance level and productivity. Therefore there is the need to execute a Management Audit in the company, with the purpose to direct its proper functioning and organizational development.

**Keywords:** Management Audit for a suitable organizational development.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se está presenciando un conjunto de transformaciones económico-sociales, generadas en gran medida por la globalización y el gran progreso en la tecnología de la información, lo que obliga a que haya una gran demanda y exactitud de la información respecto al desempeño de las empresas, además, de existir otro factor irrevocable, el tiempo, el cual obliga a cambiar numerosas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, entre otros. Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia a la comprobación y el control interno, debido a una mayor delegación de autoridades y responsabilidad de los directivos.

Debido a todos los problemas administrativos que se han presentado con el avance del tiempo han surgido nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Una de estas dimensiones es la auditoría administrativa, la cual es un examen detallado del proceso administrativo, es decir, es una nueva herramienta de control y evaluación para examinar integralmente una empresa con el propósito de descubrir áreas de oportunidades para mejorar su administración. La auditoría administrativa es importante, ya que determina que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; asimismo proporciona a los directivos un panorama sobre la forma de cómo está siendo administrada por los diferentes niveles, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Los procedimientos de la auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se puede concluir que la auditoría administrativa es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente en toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aún en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inútil su aplicación, debe ser comprobada para lograr la eficiencia.

Por tal motivo se realizará una auditoría administrativa a la empresa Maymor que permitirá evaluar el cumplimiento de los procedimientos y objetivos planteados por la empresa y detectar las deficiencias e irregularidades que existen en la entidad.

- En el primer capítulo se especifica todos los aspectos importantes de la empresa tales como su reseña histórica, misión, visión, objetivos, valores y un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa.
- El segundo capítulo contiene un marco teórico referente a la auditoría en sí, para entender de qué trata la auditoría, cual es su metodología y sus beneficios en su aplicación.
- El tercer capítulo contiene de igual manera un marco teórico sobre el control interno, en este capítulo podremos entender que es el control interno, cuál es su importancia y como lo podemos aplicar en una empresa para lograr el mayor beneficio alguno.
- El cuarto capítulo contiene un marco teórico sobre la auditoría administrativa, el cual nos ayudará de igual manera a entender que es la auditoría administrativa y cuál es la importancia de la realización de esta, en una empresa.
- El quinto capítulo contiene un ejercicio práctico de la aplicación de una auditoría administrativa a la empresa Maymor SA, dedicada a la venta de carne porcina y embutidos.
- El sexto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones que surgieron de la realización de una auditoría administrativa a Maymor SA.

# CAPITULO 1

## LA EMPRESA MAYMOR

### 1.1 INTRODUCCION DE LA EMPRESA

MAYMOR S.A. es una empresa constituida en la ciudad de Guayaquil, el 18 de mayo del 2005; sus fundadores son Jorge Zurita y María Verónica Trujillo, de procedencia ecuatoriana; se constituyen como Compañía Anónima Mercantil Maymor S.A. dedicada al Cultivo de Productos Agrícolas y Cría de Animales.

En el año 2006 el señor Jorge Zurita comienza la actividad de Cría de Cerdos en el país, con la producción y venta de Cerdos Blancos; actividad que se lleva a cabo en la granja "Maymor", ubicada en Pintag. En el año 2009 la creciente demanda de carne blanca de cerdos en el país, ofrece oportunidades para desarrollar nuevas actividades, se inaugura la Granja. Esa es la primera quinta de cría de animales de Maymor en el Ecuador.<sup>1</sup>

En el año 2009, se crea e integra la compañía MAYMOR S.A. al Grupo KFC para la producción y crianza de animales comerciales, conformada por el Señor David Ponce y otros socios. A mediados del 2010 se implementa nuevas técnicas de producción y reproducción animal, donde se empieza la actividad porcicultora (crianza y producción de cerdos gorrinos, verracos y marranas). En el mes de agosto del mismo año se inicia la comercialización de carne a las cadenas American Deli, dedicada a la venta de comida rápida; para el siguiente mes se realiza negociaciones comerciales para algunas cadenas de comida como Tropi Burger, Menestras del Negro, Cajún, China Wok, el Español, entre otros, bajo el concepto de crear una serie de industrias que se abastezcan entre sí, la que permite una mayor productividad y eficiencia. En el año 2010, se comienza a implementar un nuevo

---

<sup>1</sup> Escritura de Constitución

grupo de producción a la granja, desprendiendo de la actividad por la cual se creó la empresa, el cultivo de productos agrícolas aunque no se comercializa ninguna cosecha.

## **ASPECTOS LEGALES DE CUMPLIMIENTO.**

### **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.**

Para dar cumplimiento a lo dispuesto por el SRI – Servicio de Rentas Internas, se debe realizar la inscripción de la empresa dentro de los treinta días hábiles siguientes a la iniciación de las actividades; la entidad realiza el trámite el primero de junio del 2005, el RUC – Registro Único de Contribuyente Nro. 1706577036001; documento con el cual se registra toda la información, como:<sup>2</sup>

- Identificación.
- Descripción de la actividad económica.
- Dirección.
- Ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica.
- Y las obligaciones tributarias que deben ser canceladas al Estado.

De esta forma MAYMOR S.A. cumple con las obligaciones como persona jurídica en el Ecuador.

## **ASPECTOS LEGALES CON EL D.M QUITO**

### **• PATENTE MUNICIPAL.**

Para el inicio de las actividades comerciales de MAYMOR S.A. en el país requiere de la inscripción en registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se encuentra domiciliada como es la ciudad de Quito.

El trámite que se realiza por concepto del uso de suelo y pago de la patente anual, tributo municipal de carácter obligatorio por ser persona jurídica, que ejerce actividad

---

<sup>2</sup> Documentación proporcionada Departamento Legal

económica generadora de ingresos dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito, establecido en la ordenanza municipal #45, dictada el 29 de diciembre del 2000 y que forma parte del código municipal metropolitano. En estas normas se establecen las categorías e índices para el cálculo del impuesto de acuerdo con el tipo de actividad, rangos y zonas de ubicación.

Este documento comprende la "Patente Municipal" como permiso de funcionamiento a la actividad de cultivo de productos agrícolas y crianza de animales realizada por la granja.

- **PERMISOS DEL CUERPO DE BOMBEROS.**

La organización cuenta con el permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, instalando un sistema de prevención de incendios para garantizar la vida de su personal; así como también la asistencia, el resguardo de los bienes. De acuerdo con la inspección que realiza el cuerpo de bomberos en la granja tiene instalado el sistema contra incendio; señalización de escape y permiso de habitabilidad; solicitud que fue anteriormente presentada en el cuerpo de bomberos, en el departamento de prevención y seguridad.<sup>3</sup>

Este permiso es el primer requisito que el representante legal solicitó se realice para tener legalizado la operatividad de la granja.

- **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO SANITARIO.**

La normatividad municipal plasmada en el pago de los permisos sanitarios obliga a MAYMOR S.A. al control de excretas para evitar la contaminación ambiental, lo que ha hecho que la Granja Porcicultora a través de su organización cumpla con este requisito, sobretodo porque la actividad de crianza de animales está expuesta a cambios biológicos y fisiológicos durante el tiempo de desarrollo del animal.

Otra de las funciones importantes que tiene el permiso sanitario emitido por el Ministerio de Salud, es su participación en las diferentes actividades que conlleva la vigilancia de la sanidad del estado, indispensable para mantener el estatus sanitario alcanzado en la entidad, que además es requisito indispensable para lograr exportar

---

<sup>3</sup> Documentación proporcionada Departamento Legal

su producción. Para ello MAYMOR S.A cuenta con un plan sanitario que se apoya en un equipo médico, de tal forma que puedan reaccionar con rapidez para solucionar problemas como el que puede presentarse en las engordas de cerdos en un momento dado, si el Médico Veterinario les avisa de un problema sanitario, los cerdos infectados son sacrificados, luego se registra como merma en la contabilidad.

Para apoyar el desarrollo del cuidado sanitario en la granja se promovió el aseo continuo y periódico de las instalaciones, con la cual cumple con lo dispuesto por el Ministerio de Salud. El Veterinario monitorea la sanidad en la granja con el fin de garantizar la salubridad del producto.

- **LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO (LUAF)**

De acuerdo a las últimas resoluciones del gobierno municipal, se hace referencia a la obligación que se cuenta con la **Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF)** otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo, que tiene como propósito se agrupen los permisos municipales en uno solo, para facilitar a las personas naturales y jurídicas a cumplir la normatividad para el funcionamiento del negocio.

## **1.2 MISIÓN**

Producir carne magra jugosa, de buena contextura y sanidad para darse el gusto y el placer de comer un buen cerdo, a través de la aplicación de técnicas de última generación con una profunda percepción de la realidad del sector pecuario en el trópico; de esta manera convertir esta empresa en ejemplo de desarrollo, que involucre a toda la cadena agroalimentaria de la carne, con el fin de ofrecer un producto de excelente calidad, direccionado a un mercado que desea consumir productos de mejor calidad.

## **1.3 VISIÓN**

Posicionarnos para el año 2014 como unas de las principales granjas productoras de porcinos de las mejores razas, con un enfoque claro y abierto a un mercado

nacional, ofreciendo a nuestros clientes excelente calidad de productos que brindamos.

Contaremos con un recurso humano altamente calificado y competitivo que proyecte una imagen excelente con una estructura flexible y muy adaptable a las exigencias de la economía mundial, incorporando técnicas innovadoras en el proceso de producción de la granja, la misma que garantiza la calidad del producto, seguridad del medio ambiente y su personal.<sup>4</sup>

## **1.4 OBJETIVOS**

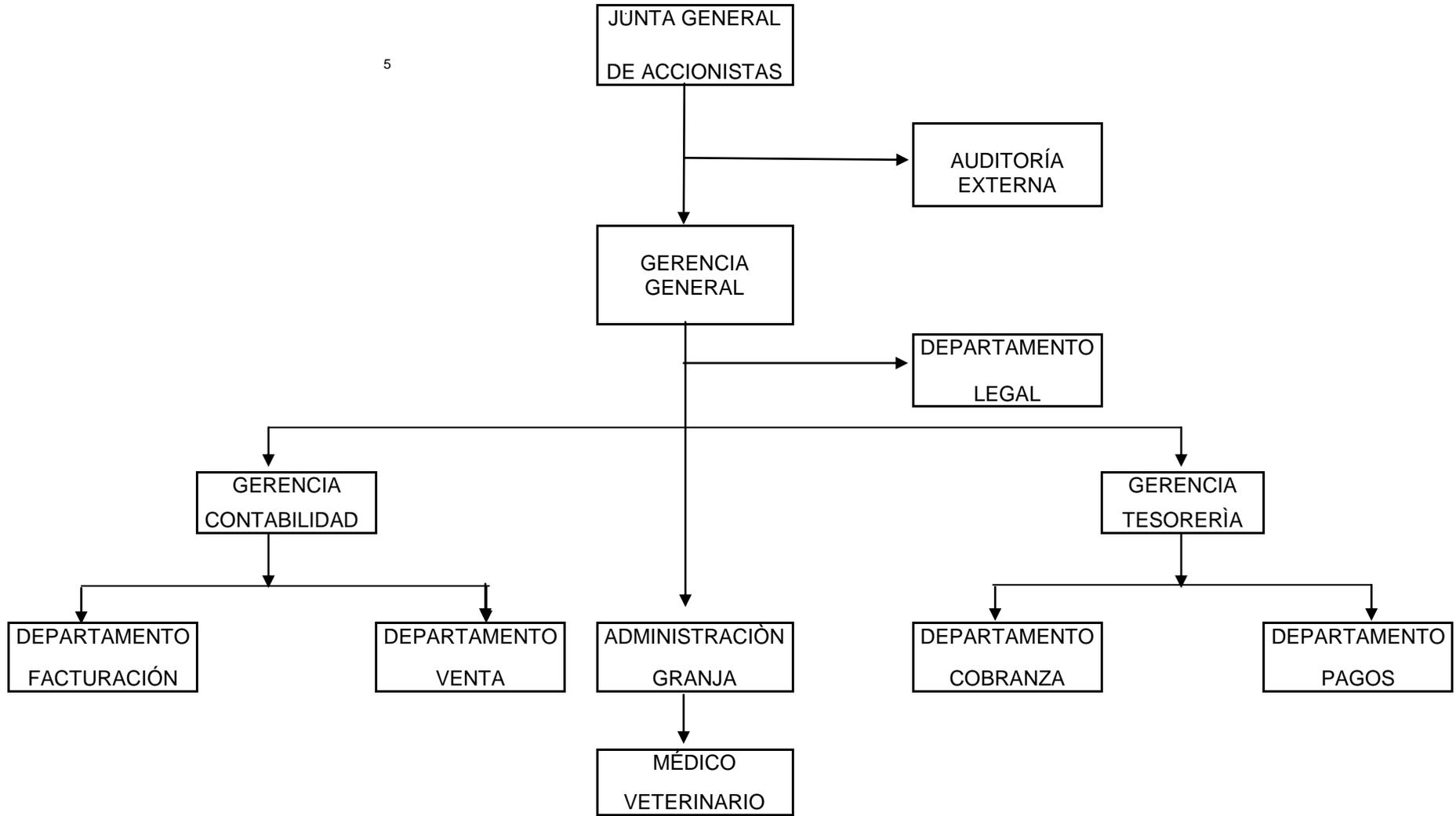
- Participar de la cultura organizacional.
- Mejorar la competitividad, elevando la complacencia del cliente creando nuevos servicios, que permitan alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.
- Presentar estados financieros actualizados para la toma efectiva de decisiones.
- Optimizar el posicionamiento de la marca Maymor S.A. en el mercado nacional.
- Instruir al personal de la granja para mejorar la producción porcina.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de los procesos de producción y comercialización planteados por la gerencia.

## **1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

MAYMOR S.A. Cuenta con el siguiente Organigrama Estructural.

---

<sup>4</sup> Documentación proporcionada Gerencia General



<sup>5</sup> Documentación proporcionada por la Gerencia General

## 1.6 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

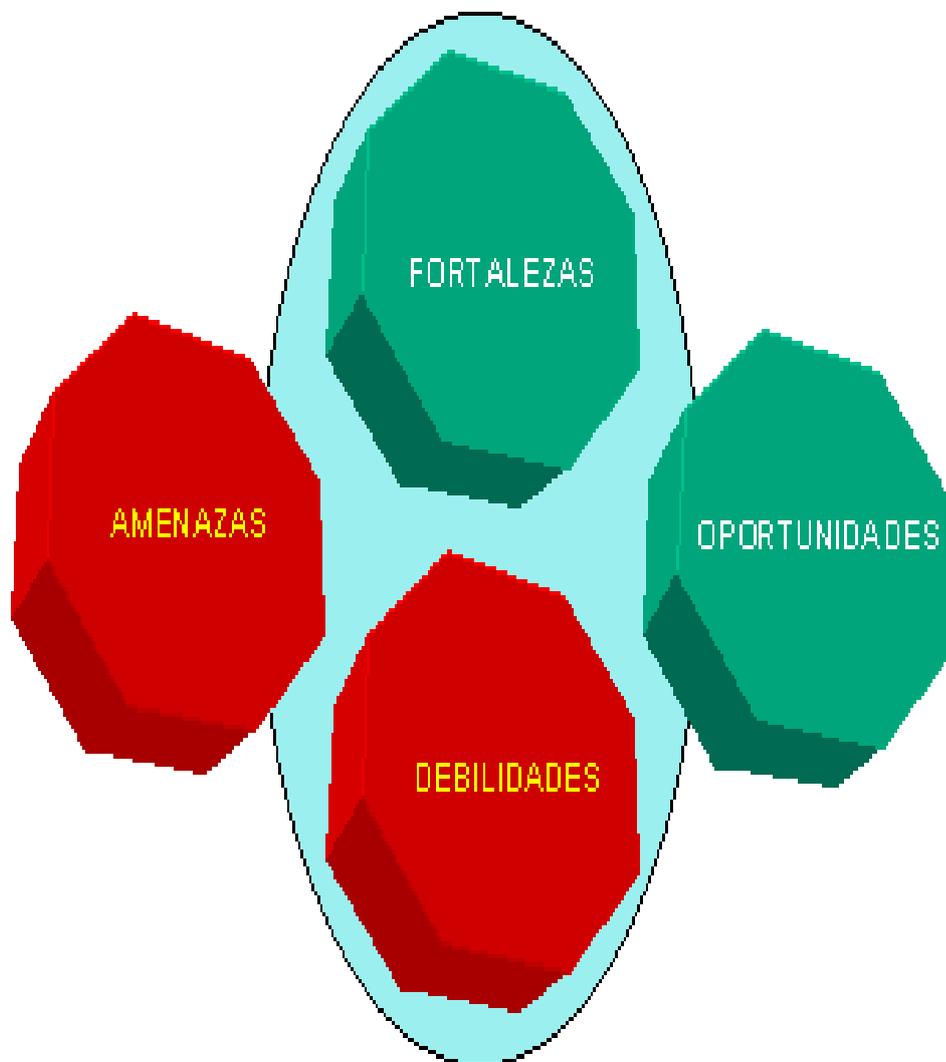
- Ofrecer un trato equitativo y detallista a todos los clientes internos y externos.
- Cumplir el trabajo con eficiencia, efectividad y eficacia pensando en satisfacer las necesidades de los clientes.
- El cuidado del cliente es responsabilidad del personal de la granja, por tal motivo el empleado debe tener conocimientos de atención al cliente.
- Penar toda infracción de los procesos y políticas, sin que exista excepciones de ninguna clase.
- Mantener una comunicación permanente con todos los niveles de gerencia, al menos con un comité mensual realizado en el área administrativa de la organización.
- Cuidar y salvaguardar el entorno ambiental y la seguridad del personal que labora en las instalaciones operativas y administrativas.
- Comunicar permanentemente los logros de la gestión de la empresa.

## **VALORES CORPORATIVOS**

- Puntualidad y seriedad.
- Promover siempre al equipo de trabajo.
- Superación personal
- Lealtad y respeto.
- Aprovechamiento del tiempo.
- Vivir la filosofía organizacional.

## 1.7 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Producción y comercialización de carne de cerdo magra.</li> <li>❖ Excelencia y compromiso con los clientes</li> <li>❖ Formar parte de un grupo empresarial importante.</li> <li>❖ Experiencia en el área de negocio.</li> <li>❖ Persistencia en inversión y mantener el negocio a flote.</li> <li>❖ Sistemas productivos en base a alimentos balanceados de alta calidad, higiene y excelente sanidad.</li> <li>❖ Disponibilidad de tecnología de punta y genética de alto rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Confianza y buenas relaciones con proveedores.</li> <li>❖ Informar y educar al consumidor para promover el consumo de todos los cortes de carne porcina</li> <li>❖ Exportación de productos porcinos a mercados extranjeros fomentando el desarrollo de nuevos nichos de mercado.</li> <li>❖ Mudanza a nuevos segmentos atractivos del mercado</li> <li>❖ Conocimiento del producto en mayoría de clientes nuevos.</li> <li>❖ Fomentar nuevos puestos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bajo consumo interno de carne fresca de cerdo</li> <li>❖ Inexistencia de campañas publicitarias que muestre las bondades del producto</li> <li>❖ Falta de difusión y comunicación de los beneficios de la carne porcina</li> <li>❖ Escaso desarrollo de nuevos productos</li> <li>❖ Relaciones informales impiden logro de objetivos.</li> <li>❖ Ubicación de la granja en relación a la compañía.</li> <li>❖ Falta de alianzas estratégicas y convenios con competidores que nos beneficien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nuevos competidores en el mercado nacional.</li> <li>❖ Procesos y procedimientos innovadores por parte de sus competidores.</li> <li>❖ Aparición de pestes o virus que afecten la salud del ganado porcino.</li> <li>❖ Importación de carne porcina sin políticas arancelarias, para su comercialización.</li> <li>❖ Barreras comerciales crecientes.</li> <li>❖ Competencia desleal por evasión fiscal, sanitaria y ambiental.</li> <li>❖ Aumento de costo en algunas materias primas.</li> </ul>

**Fuente:** Archivos de Maymor S.A

## **1.8 DIAGNÓSTICO**

- **TIPO DE EMPRESA.**

La empresa funciona como criadero de animales que ha desarrollado productos de alta calidad para alcanzar los mejores rendimientos zootécnicos y económicos, que se apoyan en la asistencia técnica que ofrece como complemento la línea de cárnicos. El alimento balanceado garantiza su calidad y alta palatabilidad por el uso de materia prima seleccionada y procesos de moderna tecnología.

La Junta General de Accionistas es el máximo órgano de gobierno de MAYMOR S.A, de igual manera se cuenta con un equipo de personas que se encargan del trabajo administrativo, encabezado por un gerente general.

Los socios por ley deben reunirse por lo menos una vez al año, pero en general son muy participativos y están muy interesados en conocer los asuntos recientes que atañen a su actividad, así que se mantienen en contacto con la asociación y asisten cuando tienen que tratar algún asunto importante.

Los miembros del consejo se reúnen mensualmente para supervisar el desarrollo de la organización (estados financieros, operaciones con los socios, expedición de certificados y farmacia) y para tratar temas de interés (problemas de sanidad, movimiento de granos, problemas con los socios que no cumplen, gestiones, etc.); en general no convocan a asambleas extraordinarias, salvo en casos muy excepcionales.

- **INFRAESTRUCTURA**

En organización, se pueden distinguir diferencias en cuanto a la infraestructura que han logrado adquirir al paso de los años.

La granja Maymor es la única que no cuenta con un local construido específicamente para el funcionamiento de sus oficinas, pero si para los servicios de farmacia y veterinaria que ofrecen. Al parecer esto se debe a que la actividad porcícola en Pintag, depende del trabajo conjunto de los socios. Y en cambio en la

ciudad de Quito funcionan las oficinas administrativas; actualmente cuentan con modernas y funcionales instalaciones.

- **PRINCIPALES SOCIOS**

Los principales socios encargados de lograr que Maymor se convierta en una empresa líder en el mercado, son los siguientes:<sup>6</sup>

Nombre	Ocupación	Ubicación
David Ponce	Socio	Quito
Santiago Ponce	Socio	Quito
Javier Anhalzer	Socio	Quito
Xavier Medrano	Socio	Quito

- **ASOCIACIÓN**

El ingreso a la asociación es relativamente sencillo, cualquier ganadero porcicultor puede ingresar a través de una solicitud de ingreso, RUC, copia de la cédula de identidad, papeleta de votación actualizada, certificados bancarios y personales; en el fondo lo más importante para ser socio es tener un grado adecuado de tecnificación, lo que implica que el productor ha hecho grandes inversiones de capital que aseguran la tecnología necesaria para garantizar la conservación de un nivel sanitario adecuado. Incluso la ley establece que está prohibida la actividad de crianza de animales a las empresas que no cumplan con las reglas mínimas de sanidad.

Si el porcicultor que ingresó a la organización, quiere tener derecho al patrimonio de ésta, debe pagar la parte proporcional correspondiente. A partir de la presentación de la solicitud, el interesado debe esperar a la decisión que se toma en la siguiente reunión de la Junta de Consejo que sesiona con una periodicidad de 30 días y es cuando se aprueba el ingreso de los nuevos socios.

---

<sup>6</sup> Escritura de constitución

- **AFILIACIÓN AL IESS.**

La Ley de Seguridad Social vigente en el país, obliga a la empresa MAYMOR S.A. a solicitar la protección del seguro general obligatorio a sus empleados y obreros, en calidad de afiliados, los cuales mantienen una relación laboral con la Granja.

MAYMOR S.A. mantiene activa la clave de empleador y su archivo historia laboral en la dirección provincial, donde se inscribió la clave que le servirá para inscribirse o inscribir a sus empleados; pagar aportes y préstamos y más beneficios que el seguro social ofrece.

El Seguro obligatorio protege a los afiliados contra las contingencias que afecten su capacidad de trabajo y la obtención de un ingreso acorde con su actividad habitual, en casos de: enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte, e invalidez, que incluye discapacidad; y cesantía. Además, pueden solicitar préstamo quirografario, hipotecario y prendario.

El sueldo mínimo para calcular el valor del aporte mensual, en ningún caso será inferior al sueldo básico unificado, al establecido en las leyes de defensa profesional o al sueldo básico determinado en la escala de remuneraciones del servidor privado, según corresponda, siempre que el afiliado ejerza esa actividad en la empresa.

- **BENEFICIOS DEL PERSONAL CONTRATADO**

En los contratos bajo la modalidad de personal fijo se especifica: Su actividad prestada en la empresa a la que pertenece, el cargo que desempeñan, la fecha de celebración del contrato, la firma del empleado, patrono y posteriormente rúbrica y sello de la entidad reguladora, Ministerio de Relaciones Laborales.

Como beneficios adicionales al salario del personal fijo contratado por horas es el siguiente:

- Seguro de accidentes.
- Servicio médico.
- Pago de utilidades.
- Pago horas extras.

- Vacaciones.
- Aporte patronal IESS.
- Derecho a recibir décimo tercer sueldo o bono navideño en Diciembre.
- Derecho a recibir décimo cuarto sueldo o bono escolar en abril en la costa y en agosto en la sierra.
- Vacaciones pagadas.
- Subsidio de maternidad y lactancia por parte del IESS
- Lunch.
- Uniformes.
  
- **TIPO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.**

La porcicultura es la crianza de los cerdos con fines industriales, para lo cual es necesario conocer todos los principios científicos y tecnológicos en los cuales se fundamenta la crianza.

Saber la técnica o provecho que se puede sacar del cerdo según las condiciones del clima, facilidades del transporte, disposición de herramientas de trabajo, demanda de los productos y mercadeo. De todo esto se deducen las enseñanzas prácticas que se deben aplicar en el manejo de la industria, para que el poricultor tenga el mínimo de gastos, egresos y mayor rendimiento económico (ingresos).

- **ASPECTOS GENERALES**

La porcicultura, como cualquier otra actividad productiva, debe considerar dentro de sus lineamientos para lograr una mayor competitividad, la planeación y la gestión ambiental. La primera debe considerar la actividad desde el momento en que se concibe el proyecto y la segunda corresponde al quehacer diario en cuanto a la implementación, evaluación y ajuste con el fin de mejorar su desempeño ambiental.

El otro aspecto es la Porcicultura como industria, esta requiere conocimientos de zootecnia, economía y administración, e inversión de capital con un sentido de responsabilidad y estudio planificado, con fines comerciales tales como el mejoramiento de la producción para alcanzar los mejores estándares de calidad de la carne.

Este negocio sea en pequeño o grande escala no requiere gran capital para su iniciación, su cuidado y manejo no es muy complicado, solo falta conocimientos en la materia; para aprovechar por medio de la explotación de la cría de animales que constituye una fuente de ingreso para el país. La demanda de carne es universal, todas las partes del cuerpo del cerdo se utilizan en una u otra forma. Además es un animal rústico que cuando se tiene en libertad, parte de su comida se la busca el mismo y cuando se tiene recluso enferma poco y engorda rápido.

- **LA ZOOTECNIA Y LA PORCICULTURA**

La porcicultura hay que estudiarla a base de la zootecnia, ciencia que nos enseña a sacar de los animales útiles al hombre, el mayor provecho posible. Se divide en general y especial. La primera estudia las leyes que rigen la producción animal y la segunda aplica estas leyes a cada grupo de animales.

Los animales en zootecnia se consideran como máquinas y tienen que dar determinado rendimiento, según se les instale, se alimenten, se cuiden y manejen. En zootecnia igual cosa se hace con un animal, tiene que producir más de lo que consume en alimentación y cuidados; animal viejo, enfermo o que no produce se elimina y se vende para que sea beneficiado en el matadero.

No es suficiente saber de Zootecnia para dirigir o instalar una industria porcícola industrial, también se necesita tener sentido comercial y de administración industrial; se debe hacer una acertada elección y estudio del sitio en que se va a instalar su ubicación con fáciles vías de comunicación; fácil consecución a bajo precio de materias primas de alimentación, condiciones del clima, agua, suelo, vecindad a plazas de buen mercado; demanda del productor de la línea que va a explotarse, cría de lechones, recría, venta de cerdos cebados; tipos de carnes o de grasas. Debe elegirse la línea que más ganancia produce de acuerdo a la región y condiciones ambientales. Igual cosa cuando se elija los pies de cría y la raza.

- **CARACTERÍSTICAS ANATÓMICAS, MORFOLÓGICAS Y FISIOLÓGICAS**

Cabeza de tamaño pequeño en las razas puras; grande y larga en las comunes terminada en un hocico o trompa, rodeada por un anillo calloso que le permite hozar

y provista por dos orificios por donde respira; estos son las narices, debajo está la boca. Su piel es gruesa cubierta de cerdas, pelo grueso, cuyo color varía según la raza, blanco, rojizo, amarillento, negro. Orejas grandes y anchas, cola delgada, retorcida que termina en un pincel de cerdas.

Órganos sexuales en el macho, testículos perineales debajo del ano; pene agudo dirigido hacia delante, prepucio umbilical. En la hembra dos series de mamas paralelas debajo del vientre en número que varía de ocho a catorce. Labios bulbares debajo del ano, manos y patas cortas con cuatro dedos perfectos que terminan en pezuñas, de los cuales dos son más desarrollados que tocan el suelo, los otros son cortos, muchos tiene los dedos soldados.

Las dimensiones del cuerpo varían en las razas puras según el tipo. Es corto y redondo en el tipo graso. Largo con el tren posterior más desarrollado que el anterior, patas largas, manos cortas, cabeza rectilínea, dorso recto para el tipo de carne.

- **CONDICIONES AMBIENTALES**

Este se refiere al clima, comprende la distribución del calor, luz, agua, la humedad, el viento, el sol, la temperatura, etc.; que predominan sobre una región. Los animales no pueden sustraerse a la acción ambiental de estos factores que influyen sobre su piel, desarrollo, crecimiento y rendimiento económico.

El cerdo a pesar de ser un animal muy rústico en la práctica se ha observado que se puede adaptar con más facilidad a una región que a otra y da mejor rendimiento económico según las condiciones del clima.

- **ALIMENTACIÓN RACIONAL**

La parte de la Zootecnia que estudia los alimentos, se llama bromatología. Este es un estudio muy importante pues, de la ración alimenticia, depende que las razas no degeneren, que el cerdo cuyo fin es el matadero gane día a día peso y llegue pronto al mercado, con una reducida inversión en el costo de alimentos.

En cuanto a su origen los alimentos se pueden clasificar en dos grupos:

Alimentos de origen vegetal, tales como pastos , forrajes verdes, alfalfa, trébol, raíces y tubérculos; cereales y leguminosas forrajeras, granos de cereales; trigo, cebada, avena, maíz, centeno, sorgo; granos de legumbres; frijol, soya, habas; tortas de subproductos industriales como cacahuete, algodón y coco.

Alimentos de origen animal tales como, harinas de carne, sangre, pescado y subproductos de lechería, leches de tercera clase y suero.

Con la mezcla de estos dos tipos de alimentos se puede restablecer la ración balanceada y equilibrada para un día de un cerdo.

Durante el periodo de cría y recría la alimentación es libre y se puede repetir el número de veces a voluntad, para las otras etapas son suficientes dos o tres comidas diarias que se deben dar a la misma hora, a la salida del sol, a medio día y a la tarde.

- **CARNE DE CERDO**

Los cerdos de MAYMOR S.A. son sometidos a una estricta alimentación de cereales y a un riguroso trabajo en genética, lo que permite obtener el mayor porcentaje de carne y el menor de grasa. La producción de carne de cerdo cuenta con alta tecnología en todas sus fases: Modernas y novedosas técnicas de crianza, basadas en bienestar animal, tecnificados procesos de faenamiento y variedad de productos.

## CAPÍTULO 2

### LA AUDITORÍA

#### 2.1 ANTECEDENTES

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza del servicio es prácticamente obligatoria).<sup>7</sup>

Se preanuncio en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el “Railway Companies Consolidation Act” obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.

El futuro de nuestro país prevé para la profesión contable en el sector auditoría es realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro circulo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.

---

<sup>7</sup> Willingham , John .- Auditoría Conceptos y Métodos. ( Pág. 3 -4 )

## 2.2 DEFINICIÓN

Auditoría, en su acepción más amplia significa, verificar si la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

La auditoría puede definirse también como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso”.<sup>8</sup>

Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

“... La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”<sup>9</sup>

## 2.3 IMPORTANCIA

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección. Además de esto, también se valora la capacidad y lo apropiado a la

---

<sup>8</sup> Alvin A. Arens. Auditoría Un enfoque Integral (Pág. 4 – 6)

<sup>9</sup> Holmes Arthur W.- Auditoría Principios y Procedimientos

práctica administrativa. Es necesaria una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en la organización. Debido a esto, cada auditoría administrativa deberá realizarse de forma distinta dependiendo de la organización.

## **2.4 OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

### **ESPECIFICOS**

- Velar por el cumplimiento de los controles internos establecidos.
- Ser un asesor de la organización.
- Revisar y evaluar la efectividad, propiedad y aplicación de los controles internos.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes.
- Comprobar el grado de confiabilidad de la información que produzca la organización.
- Evaluar la calidad del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
- Promover la eficiencia operacional.

## **2.5 PRINCIPIOS DE AUDITORÍA**

El principio de auditoría lo podemos definir como una verdad básica que indica los objetivos de la auditoría y sugiere además la forma en que pueden ser logrados esos objetivos, constituyendo una ley primaria, pero al vincularse a la acción del hombre pueden estar sujetos a modificaciones y una adaptación constante a las condiciones del medio.

Entre los principios de auditoría tenemos:

### **Permanencia**

Este principio implica que como órgano de fiscalización, la labor debe ser de tal forma continua, que permita una vigilancia constante sobre las operaciones sociales en todas sus fases, desde su nacimiento hasta su terminación, por ello incluye la inspección y constatación de todo el proceso decisional generador de actividades.

### **Integridad**

Determina que las tareas deben cubrir en forma integral todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y demás aspectos sustancialmente económico incluido su entorno. Esta contempla al ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones, resultados, etc.

### **Oportunidad**

Determina que la labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, por lo que la inspección y verificación se debe realizar anticipadamente al acontecimiento de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos, o se encuentren desviados de los objetivos de la organización; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos, o en dinero para la entidad.

### **Función Preventiva**

En armonía con el numeral anterior, las labores que desarrolla la auditoría deben buscar evitar el daño con informes oportunos, antes de que los hechos sean inevitables, se consolida un valor agregado que previene el desenvolvimiento de

hechos no deseados, lo que representa un valor agregado para los intereses objeto de su protección.

## **Independencia y Objetividad.**

### **Independencia**

Está a salvo de presiones administrativas, por lo que su labor se puede sustentar sin ningún impedimento, en la capacidad y buen juicio profesional de sus representantes.

### **Objetividad**

Este principio determina que tanto en las labores desarrolladas por la auditoría incluida en forma primordial la obtención de evidencia, así como en lo atinente a la emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial, sustentada en la realidad y en la conciencia social.

### **Actuación Racional**

La auditoría sustenta su ejercicio en un criterio racional y en un conocimiento basado en la lógica, para lo cual se nutre de diferentes técnicas de control de carácter integral, en donde el juicio profesional tiene como base la evidencia obtenida de manera técnica-científica y la conciencia social.

### **Cobertura General**

La auditoría ejerce su labor mediante una cobertura general del ente examinado, tanto en el orden interno como en el orden externo, es decir desde un todo o universo compuesto por recursos de toda índole (económicos, humanos, tecnológicos, físicos, transacciones, hechos económicos, operaciones, áreas, decisiones y políticas de la organización), al igual que sobre factores exógenos al ente como leyes y reglamentos, amenazas y riesgos, todo ello sin ninguna limitación.

## **Cumplimiento de las Normas de Auditoría.**

Este principio determina que las labores desarrolladas por la auditoría, se deben realizar con respecto de las normas aplicables a la auditoría. El auditor deberá conducir el control de acuerdo con las Normas Internacional de Auditoría y Aseguramiento y demás normas técnicas que se expidan a nivel internacional y del país. Estas contienen principios básicos y procedimientos esenciales junto con lineamientos relativos en forma de material explicativo.

## **2.6 CLASES DE AUDITORÍA**

Clasificación de la Auditoría

### **2.6.1 Auditoría Externa**

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema de control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.<sup>10</sup>

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiera en forma independiente, para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término auditoría externa a auditoría de estados financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir auditoría externa del sistema de Información

---

<sup>10</sup> Taylor H Donald .- Auditoría conceptos y Procedimientos (Pág. 31 – 33)

tributario, auditoría externa del sistema de información administrativo, auditoría externa del sistema de Información automático etc.

La auditoría externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.<sup>11</sup>

### **2.6.2 Auditoría Interna**

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública.

Las auditorías internas son hechas 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 eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por contadores públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público.

La imparcialidad e independencia absoluta no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.

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, no debe en modo

---

<sup>11</sup> Holmes Arthur. W. Auditoria Principios y Procedimientos ( Pág. 13 –15)

alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

## **2.7 INFORMES**

Es el resultado de la información, estudios, investigación y análisis efectuados por los auditores durante la realización de una auditoría, que de forma normalizada expresa por escrito su opinión sobre el área o actividad auditada en relación con los objetivos fijados, señalan las debilidades de control interno, si las ha habido, y formula recomendaciones pertinentes para eliminar las causas de tales deficiencias y establecer las medidas correctoras adecuadas<sup>12</sup>

Hay cuatro tipos comunes de informes de auditoría, cada uno presenta una situación diferente encontrada durante el trabajo del auditor. Los cuatro informes son los siguientes:

### **OPINIÓN SIN SALVEDADES**

Se emite una opinión sin salvedades o normal, en el caso de que el auditor al obtener la evidencia suficiente y competente se satisfaga plenamente sobre la razonabilidad de los estados financieros, su elaboración conforme a normas y principios de auditoría, aplicados sobre una base consistente con los años anteriores. Esta satisfacción del auditor se presenta en el informe de una manera clara y afirmativa.

Al emitir una opinión sin salvedades, el auditor expresa en forma tácita que de haber existido cambios en principios contables o en el método de su aplicación, los efectos relativos de estos han sido determinados y revelados adecuadamente en los estados financieros.

---

<sup>12</sup> Delfiese, Philip L .- Auditoría Dictámenes y como dictaminar

## OPINIÓN CON SALVEDADES

Las salvedades son las excepciones particulares que el auditor realiza sobre una o más de las afirmaciones genéricas del dictamen estándar, normal o no calificado. Se emite una opinión con salvedades cuando el auditor concluye que no puede emitir una opinión limpia o no calificada, pero que el efecto de cualquier desacuerdo, incertidumbre o limitación al alcance, no es tan importante que requiera una opinión negativa o una abstención de opinión.

Una opinión con salvedades debe expresarse como un "excepto por" los efectos del asunto a que se refiere la salvedad.

Se dará una opinión con salvedad, cuando se expresa que "excepto por" el efecto del asunto al que se refiere la salvedad, los estados financieros se presentan razonablemente.

La frase "excepto por" generalmente se usa en caso de salvedades relativas a desacuerdos con la administración respecto de los estados financieros, cuando el alcance del examen ha sido restringido, las revelaciones son inadecuadas o incompletas, no hay presentación de los estados financieros conforme a normas y principios de auditoría, o estos han sido aplicados sobre bases no uniformes con años anteriores sin que esto tenga una importancia tal que amerite una opinión negativa.<sup>13</sup>

Siempre que el auditor emita un dictamen distinto al no calificado, debe incluir en el mismo una clara descripción de todas las razones sustanciales y una cuantificación de los posibles efectos sobre los estados financieros a menos que esto último sea materialmente imposible. Esta información de preferencia debe establecerse en un párrafo separado que precede a la opinión o a la negación de opinión, y puede también incluir una referencia a las notas de los estados financieros que informen del caso con mayor amplitud.

Puede suceder que durante el transcurso de la auditoría se presente una limitación al alcance de las pruebas que pretende realizar el auditor, esto origina

---

<sup>13</sup> Alvin A. Arens. Auditoría Un enfoque Integral( Pág. 45-56)

necesariamente una salvedad en el párrafo del alcance que puede o no tener repercusiones en el párrafo de la opinión pues éste tiene la obligación de subsanar la limitación de la prueba con otras de distinto tenor.

### **OPINIÓN NEGATIVA**

Se emite una opinión negativa cuando el efecto del desacuerdo es tan importante y penetrante en los estados financieros, que el auditor concluye que una salvedad del tipo "excepto por" en su dictamen no es adecuada para revelar la naturaleza engañosa o incompleta de los estados financieros. La opinión negativa o adversa, implica que los estados financieros no representan en forma razonable la realidad económica de la empresa. De manera alguna el auditor debe reemplazar la opinión negativa por una abstención de opinión, pues violaría la objetividad que le debe caracterizar. Sin embargo, el auditor está obligado a sugerir a la empresa examinada que realice los ajustes necesarios a los estados financieros, antes de emitir este tipo de dictamen.

### **ABSTENCIÓN DE OPINIÓN**

Se emite una abstención o denegación de opinión cuando el posible efecto de una limitación al alcance o de una incertidumbre es tan significativo que el auditor no puede expresar una opinión sobre los estados financieros. La abstención de opinión se origina cuando el auditor no ha podido obtener la evidencia suficiente y competente que le permita afirmar o negar que los estados financieros examinados representen razonablemente la situación financiera de la empresa. El auditor en otras palabras opina que no puede opinar sobre la realidad económica de la empresa por carencia de elementos de juicio.

## 2.8 PROCESO DE AUDITORÍA

La práctica de la Auditoría se divide en tres fases:<sup>14</sup>

1- Planeación<sup>15</sup>

2- Ejecución

3- Informe

**2.8.1 Primera Fase Planeación:** En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

Elementos Principales de esta Fase

1. Conocimiento y comprensión de la entidad
2. Objetivos y alcance de la auditoría
3. Análisis preliminar del control Interno
4. Análisis de los riesgos y la materialidad
5. Planeación específica de la auditoría
6. Elaboración de programas de auditoría

### **1) Conocimiento y comprensión de la entidad a auditar.**

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar:

---

<sup>14</sup> Santillana González Juan Ramón. Auditoria 1 ( Pág. 137 – 146)

<sup>15</sup> Kell Walter. Auditoria Moderna (Pág. 65-74)

Su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

Para el logro del conocimiento y comprensión de la entidad se deben establecer diferentes mecanismos o técnicas que el auditor deberá dominar y estas son entre otras:

- a) Visitas al lugar
- b) Entrevistas y encuestas
- c) Análisis comparativos de estados financieros
- d) Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- e) Análisis causa-efecto o espina de pescado
- f) Árbol de objetivos.- Desdoblamiento de complejidad.
- g) Árbol de problemas
- h) Etc.

## **2) Objetivos y Alcance de la auditoría.**

Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan a efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.<sup>16</sup>

El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una

---

<sup>16</sup> Kell Walter. Auditoría Moderna (Pág. 65-74)

parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.)

### **3) Análisis Preliminar del Control Interno**

Este análisis reviste de vital importancia en esta etapa, porque de su resultado se comprenderá la naturaleza y extensión del plan de auditoría y la valoración y oportunidad de los procedimientos a utilizarse durante el examen.

### **4) Análisis de los Riesgos y la Materialidad.**

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa.<sup>17</sup>

En auditoría se conocen tres tipos de riesgo: *Inherente*, de *Control* y de *Detección*.

**4.1 El riesgo inherente** es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado; son errores que no se pueden prever.

**4.2 El riesgo de control** está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

**4.3 El riesgo de detección** está relacionado con el trabajo del auditor y es que este en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que le suministran.

**El riesgo de auditoría se determina con la siguiente fórmula:  $RA = RI \times RC \times RD$**

La Materialidad es el error monetario máximo que puede existir en el saldo de una cuenta sin dar lugar a que los estados financieros estén sustancialmente deformados. A la materialidad también se le conoce como Importancia Relativa.

---

<sup>17</sup> Alvin A. Arens. Auditoria Un enfoque integral (Pág. 231-235)

## **5) Planeación Específica de la Auditoría.**

Para cada auditoría que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las normas para la ejecución; este plan debe ser técnico y administrativo. El plan debe contemplar todo lo referente a cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, etc.

## **6) Elaboración de Programa de Auditoría**

Cada miembro del equipo de auditoría debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoría objeto de su examen.

Ejemplo: Si un auditor va a examinar el efectivo y otro va a examinar las cuentas por cobrar, cada uno debe tener los objetivos que se persiguen con el examen y los procedimientos que se corresponden para el logro de esos objetivos planteados. Es decir, que debe haber un programa de auditoría para la auditoría del efectivo y un programa de auditoría para la auditoría de cuentas x cobrar, y así sucesivamente.

De esto se deduce que un programa de auditoría debe contener dos aspectos fundamentales: Objetivos de la auditoría y procedimientos a aplicar durante el examen de auditoría.

También se pueden elaborar programas de auditoría no por áreas específicas, sino por ciclos transaccionales

**2.8.2 Segunda fase Ejecución:** En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.<sup>18</sup>

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

---

<sup>18</sup> Santillana González Juan Ramón. Auditoría 1 (Pág. 138-146)

## Elementos de la fase de ejecución

1. Las Pruebas de auditoría
2. Técnicas de muestreo
3. Evidencias de auditoría
4. Papeles de trabajo
5. Hallazgos de auditoría

### **1. Las Pruebas de Auditoría<sup>19</sup>**

Son técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Las pruebas pueden ser de tres tipos:

- a) Pruebas de Control
- b) Pruebas Analíticas
- c) Pruebas Sustantivas

Las pruebas de control están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.

Las pruebas analíticas se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

---

<sup>19</sup> Kell Walter. Auditoria Moderna (Pág. 105-109)

## **2. Técnicas de Muestreo.**

Se usa la técnica de muestreo ante la imposibilidad de efectuar un examen a la totalidad de los datos. Por tanto esta técnica consiste en la utilización de una parte de los datos (muestra) de una cantidad de datos mayor (población o universo).<sup>20</sup>

Se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de muestras:

### **a) Aleatoria:**

Cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados. Ejemplo se tiene una lista de 1000 clientes y se van a examinar 100 de ellos. Se introducen los números del 1 al mil en una tómbola y se sacan 100. Los 100 escogidos serán los clientes revisados.<sup>21</sup>

### **b) Sistemática:**

Se escoge al azar un número y luego se designa un intervalo para los siguientes números. Ejemplo: se tiene una lista de 1000 clientes, entre los primeros 20 se escoge al azar uno de ellos. Si resulta el 12, se puede designar los siguientes 4 números de la lista con intervalos de 50. Los clientes a examinarse serían: 12(escogido al azar), 13, 14, 15 y 16. Luego el 62(12 +50), 63, 64,65 y 66. Luego el 112(62 + 50), 113, 114,115 y 116. Luego el 162, 163, 164, 165 y 166, y así sucesivamente hasta completar los 100 de la muestra.

### **c) Selección por Celdas:**

Se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas. Ejemplo:

Una lista de 1000 clientes puede dividirse en 5 grupos (celdas) de 200:

Del 1 al 200 Del 201 al 400 Del 401 al 600 Del 601 al 800 Del 801 al 1000

---

<sup>20</sup> Holguín Fernando. Auditoría de los Estados Financieros, técnicas y aplicaciones modernas. (Pág. 173-180).

<sup>21</sup> Santillana González Juan Ramón, Auditoría 1 (Pág. 165 – 170).

Se puede escoger una de las celdas como muestra para ser examinadas.

**d) Al Azar:**

Es el muestreo basado en el juicio o la apreciación. Viene a ser un poco subjetivo, sin embargo es utilizado por algunos auditores. El auditor puede pensar que los errores podrían estar en las partidas grandes, y de estas revisar las que resulten seleccionadas al azar.

**e) Selección por bloques:**

Se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado. Ejemplo: Seleccionar 100 transacciones de ventas ocurridas en la primera semana de Enero, o 100 de la tercera semana, etc.

### **3. Evidencia de Auditoría**

Se llama evidencia de auditoría a " Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido".<sup>22</sup>

La evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser suficiente, competente y pertinente.

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad...

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoría.

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

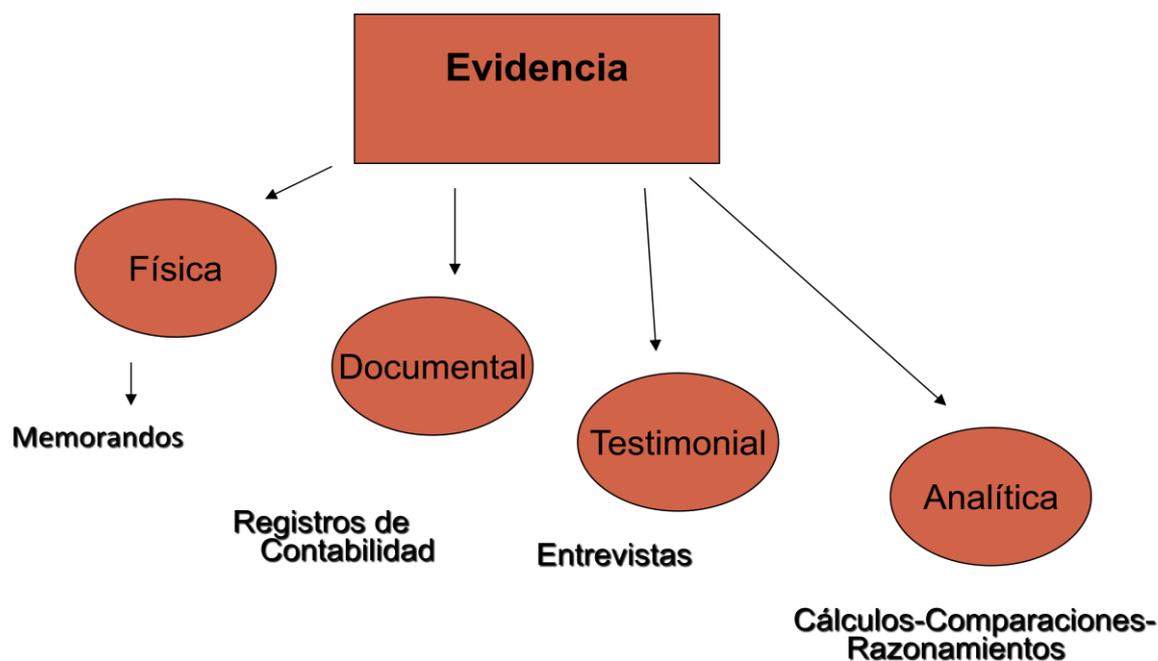
---

<sup>22</sup> Kell Walter. Auditoria Moderna (Pág. 95-105)

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Tipos de Evidencias:

1. Evidencia Física: muestra de materiales, mapas, fotos.
2. Evidencia Documental: cheques, facturas, contratos, etc.
3. Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
4. Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc.



#### 4. 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.<sup>23</sup>

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.<sup>24</sup>
- 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 sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del

---

<sup>23</sup> Kell Walter. Auditoria Moderna (Pág. 112-121)

<sup>24</sup> Santillana González Juan Ramón, Auditoría 1 (Pág. 102-111)

trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la referenciación de los papeles de trabajo y las marcas.

## **5. Hallazgos:**

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

Atributos del hallazgo:

- 1. Condición:** la realidad encontrada
- 2. Criterio:** cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- 3. Causa:** qué originó la diferencia encontrada.
- 4. Efecto:** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

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

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Holguín Fernando. "Auditoría de los estados financieros, técnicas y aplicaciones modernas"

### **2.8.3 Tercera Fase Preparación del Informe:**

El informe de auditoría debe contener:

- 1- Dictamen sobre los estados financieros o del área administrativa auditada.
- 2- Informe sobre la estructura del control interno de la entidad.
- 3- Conclusiones y recomendaciones resultantes de la auditoría.
- 4- Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados.

En esta fase se analizan las comunicaciones que se dan entre la entidad auditada y los auditores, es decir:

- a) Comunicaciones de la entidad, y
- b) Comunicaciones del auditor

Entre las primeras tenemos:

- a) Carta de representación
- b) Reporte a partes externas

En las comunicaciones del auditor están:

- a) Memorando de requerimientos
- b) Comunicación de hallazgos
- c) Informe de control interno

Y siendo las principales comunicaciones del auditor:

- a) Informe especial
- b) Dictamen
- c) Informe largo

Si en el transcurso del trabajo de auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido o enmendado a la mayor brevedad.

Asimismo, si al analizar el sistema de control interno se encuentran serias debilidades en su organización y contenido, se debe elaborar por separado un informe sobre la evaluación del control interno.

El informe final del auditor, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno.

Las personas auditadas deben estar siendo informadas de todo lo que acontezca alrededor de la auditoría, por tanto, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado.



## 2.9 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional.

Las técnicas de auditoría son las siguientes:<sup>26</sup>

## **1.- ESTUDIO GENERAL.**

Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros, de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de la redacción de los asientos contables, evaluando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados. En esta forma semejante, el auditor podrá observar la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación antes de cualquier otra.<sup>27</sup>

El estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

## **2.- ANÁLISIS.**

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y son los siguientes:

### **a) Análisis de saldos**

---

<sup>26</sup> Lillian Ebert . – Normas y Procedimientos de Auditoría (Pág. 34 – 40)

<sup>27</sup> Santillana González Juan Ramón (Pág. 92-97)

Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, por ejemplo, en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales o parciales de los cargos por ventas. En este caso, el saldo de la cuenta está formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se registraron en la cuenta. En este caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que forman parte del saldo de la cuenta. El detalle de las partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, es lo que constituye el análisis de saldo.

## **b) Análisis de movimientos**

En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, por ejemplo, en las cuentas de resultados y en algunas cuentas de movimientos compensados, puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo de la cuenta.

## **3.- INSPECCION.**

Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.

En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo, pueden estar amparadas por títulos, documentos o libros especiales, en los

cuales, de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

#### **4.- CONFIRMACIÓN.**

Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y por lo tanto confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien realizará la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

**Positiva.-** Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

**Negativa.-** Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes, generalmente se utiliza para confirmar pasivo o a instituciones de crédito.

#### **5.- INVESTIGACIÓN.**

Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa. Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

#### **6.- DECLARACIÓN.**

Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

Aun cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que participaron en las operaciones realizadas, o bien tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se está examinando.

## **7.- CERTIFICACIÓN.**

Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

## **8.- OBSERVACIÓN.**

Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando cómo se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

## **9.- CALCULO.**

Verificación matemática de alguna partida.

Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

En la aplicación de la técnica del cálculo, es conveniente seguir un procedimiento diferente al ampliado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de los intereses ganados originalmente calculados sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un

cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

## **2.10 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

El programa de auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.<sup>28</sup>

El programa de auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de las normas científicas de la contabilidad y las normas y técnicas de la auditoría.

El método a emplearse en la elaboración del plan o programa de auditoría, según apreciación de los Contadores Públicos Colegiados que se dedican a la auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada programa de auditoría la autonomía necesaria.

En la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta:<sup>29</sup>

- Las normas de auditoría.
  
- Las técnicas de auditoría.
  
- Las experiencias anteriores.
  
- Los levantamientos iniciales.

---

<sup>28</sup> Taylor H. Donald.- Auditoría conceptos y procedimientos (Pág. 204-206)

<sup>29</sup> Kell Walter. – Auditoría Moderna (Pág. 80-85)

- Las experiencias de terceros.

Un programa de auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una auditoría, el programa de auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de auditoría se terminen.

El programa de auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de auditoría.

Al planear un programa de auditoría, el auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos profesionales, su experiencia y su criterio personal.

### **CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA.-**

El programa de auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable.

El carácter de flexibilidad del programa de auditoría aconseja en la práctica, no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución. Junto con cada plan se debe hacer un cronograma de trabajo con el nombre de los responsables de su ejecución.<sup>30</sup>

Entre las características que debe tener el programa de auditoría, podemos anotar:

- 1.-Debe ser sencillo y comprensivo.

---

<sup>30</sup> Kell Walter. – Auditoría Moderna (Pág. 80-85)

- 2.-Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- 3.-El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- 4.-Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- 5.-El programa debe permitir al auditor examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- 6.-Las sociedades auditoras, acostumbran tener formatos pre establecido los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- 7.-El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

### **CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA.-**

El programa de auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el auditor o el personal que trabaja en la auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.

En general el programa de auditoría, en cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados financieros de la empresa.

El programa de auditoría tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la auditoría, y servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la auditoría que se está practicando. El programa de auditoría, es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas

explicaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.<sup>31</sup>

## **VENTAJAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA.-**

Es la experiencia del auditor, el que se encarga de dar las pautas y aspectos necesarios e importantes a ser tomados en el programa de auditoría que elabora para poder realizar un trabajo profesional determinado.

El programa de auditoría bien elaborado ofrece las siguientes ventajas:

- 1.-Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- 2.-Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- 3.-Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- 4.-Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- 5.-Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- 6.-Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- 7.-Asegura una adherencia a los principios y normas de auditoría.
- 8.-Respalda con documentos el alcance de la auditoría.
- 9.-Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

---

<sup>31</sup> Kell Walter. – Auditoría Moderna (Pág. 80-85)

## **RESPONSABILIDAD POR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA.-**

La elaboración del programa de auditoría es una responsabilidad del auditor, casi tan importante como el informe de auditoría que emite. Es esencial que el programa de auditoría sea elaborado por el auditor jefe del equipo de auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las leyes, principios, normas y técnicas a aplicarse en cada caso.

Es importante también que los socios y el auditor supervisor, revisen el programa de auditoría evaluando su eficiencia y eficacia.

Sin embargo es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del programa de auditoría y su ejecución, está a cargo del auditor jefe de equipo, el cual no solo debe encargarse de distribuir el trabajo y velar por el logro del programa, sino esencialmente evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

El auditor debe tener muy en cuenta lo dispuesto en el código de ética profesional, al momento de realizar sus labores para el que se contrató.

El auditor debe proceder en forma digna, leal, veraz y de buena fe, sin amparar en ningún caso simulaciones ni prestarse a situaciones o hechos incorrectos y fraudulentos.

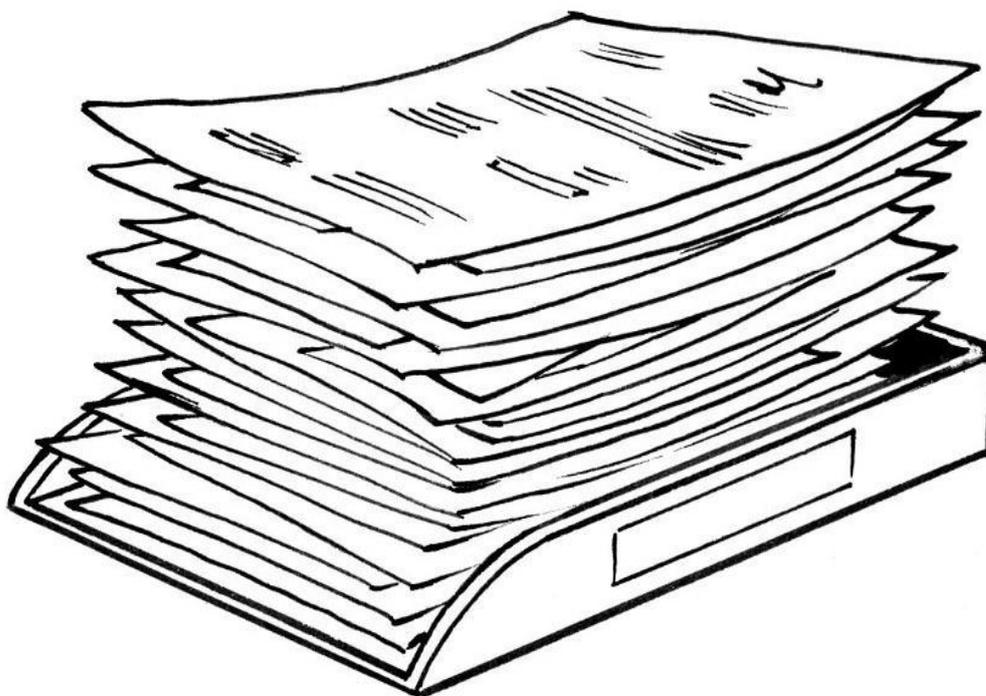
El auditor debe abstenerse de divulgar los asuntos que conozca, en virtud de las relaciones establecidos para el ejercicio profesional.

El auditor en ningún caso deberá firmar un dictamen o informe de algo que el mismo no practicó. Debe mantener siempre su libertad de criterio.

## 2.11 PAPELES DE TRABAJO

**Concepto.-** Son el conjunto de documentos, planillas o cédulas, en las cuales el auditor registra los datos y la información obtenida durante el proceso de auditoría, los resultados y las pruebas realizadas.<sup>32</sup>

Los papeles de trabajo también pueden constituir la información almacenada en cintas, películas u otros medios, y puede habilitarse sobre listados, y fotocopias de documentos claves de la organización, sin incurrir a exceso de copiar todo el archivo.



Los papeles de trabajo tienen los siguientes propósitos:

- Soportar por escrito la planeación del trabajo de auditoría.
- Instrumento o medio de supervisión y revisión del trabajo de auditoría.
- Registra la evidencia como respaldo de la auditoría y de informe
- Se constituye en soporte legal en la medida de requerir pruebas.
- Memoria escrita de la auditoría.

---

<sup>32</sup> Santillán González Juan Ramón , Auditoría 1 (Pág. 101-106)

En los papeles de trabajo se registran:

- La naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos de auditoría desarrollados.
- Los resultados.
- Las conclusiones extraídas y las evidencias obtenidas.
- Incluyen sólo asuntos importantes que se requieran junto con la conclusión del auditor y los hechos que fueron conocidos por el auditor durante el proceso de auditoría.<sup>33</sup>

Los papeles de trabajo incluyen, entre otros, las siguientes informaciones:

- Información referente a la estructura orgánica de la entidad examinada.
- Extractos o copias de documentos legales importantes, convenios, y estatutos.
- Información concerniente al entorno económico y legislativo dentro de los que opera la entidad.
- Evidencia del proceso de planeamiento incluyendo programas de auditoría y cualquier cambio al respecto.
- Evidencia de la comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno.
- Evidencia de evaluaciones de los riesgos inherentes y de control.
- Evidencia sobre la evaluación del trabajo de auditores internos y las conclusiones alcanzadas.
- Evidencia de que los trabajos realizados por los auxiliares fue supervisado y revisado.
- Análisis de transacciones y balances.

---

<sup>33</sup> Holguín Fernando. Auditoría de los Estados Financieros, técnicas y aplicaciones modernas (Pág. 75-82)

- Análisis de tendencias e índice importantes.
- Un registro de la naturaleza, tiempo y grado de los procedimientos de auditoría desarrollados y de los resultados de dichos procedimientos.
- Una indicación sobre quien desarrolló los procedimientos de auditoría y cuando fueron desarrollados.
- Copias de comunicaciones con otros auditores, expertos y otras terceras partes.
- Copias de cartas o notas referentes a asuntos de auditoría comunicados, o discutidos con la entidad, incluyendo los términos del trabajo y las debilidades sustanciales en control interno.
- Cartas de presentación recibidas de la entidad.
- Conclusiones alcanzadas por el auditor, concernientes a aspectos importantes de la auditoría, incluyendo cómo se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, revelados por los procedimientos del auditor.
- Copias de los estados financieros, dictamen u otros informes del auditor, etcétera.

**Propiedad y custodia de los papeles de trabajo.**- Los papeles de trabajo son de propiedad de los órganos o firmas de auditoría. El auditor debe custodiar con cuidado y vigilancia la integridad de los papeles de trabajo, debiendo asegurar en todo momento, y bajo cualquier circunstancia, el carácter secreto de la información contenida en los mismos.

Es difícil establecer el tiempo que un auditor debe conservar los papeles de trabajo, pero es recomendable conservarlos porque son importantes para auditorías futuras y para cumplir con los requerimientos legales en caso de litigios.

Los archivos de papeles de trabajo para cada examen pueden dividirse en dos grupos básicos: **Archivos corrientes y archivos permanentes.**

Los archivos corrientes contiene las informaciones relacionadas con la planificación y supervisión que no son de uso continuo en auditorías posteriores tales como:

- Ø Revisiones corrientes de controles administrativos.
- Ø Estados financieros motivo de auditoría.
- Ø Análisis de información financiera
- Ø Notas a los estados financieros.
- Ø Correspondencia corriente. (Entrada y salida)
- Ø Programas de auditoría y otros papeles que respaldan las observaciones y
- Ø Preparación del informe, inclusive el borrador del informe.

Los archivos permanentes deberán contener informaciones importantes para utilizar en auditorías futuras tales como:

- Escritura de constitución, estatutos, nombramiento de representación legal.
- Nómina de accionistas, políticas y procedimientos de la entidad, financiamiento, organización y personal.
- Políticas y procedimientos de presupuestos, contabilidad e informes, memorias anuales, etc.
- Manuales (Contable, presupuesto, tesorería, contratación, almacén, entre otros).
- En general la información que no varía con el tiempo.

## CAPITULO 3

### CONTROL INTERNO

#### 3.1 MARCO CONCEPTUAL

El origen del control interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.<sup>34</sup>

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.<sup>35</sup>

Se puede afirmar que el control interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales.

---

<sup>34</sup> Willingham, John.- Auditoria Conceptos y Métodos (Pág. 205-215)

<sup>35</sup> Cooper y Lybrand, "Los nuevos conceptos del control interno, Edit. Díaz de Santos S.A. 7 (Pág. 18-23)

## **Introducción**

Si algo resulta imprescindible es conocerse a sí mismo, saber nuestros defectos y virtudes, las debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Algo así sucede cuando se trata de una entidad, sólo que en este caso examinarse internamente se convierte en una necesidad que nunca debe descuidarse.

Basta con que uno de los "órganos" de ese gran cuerpo funcione mal para que repercuta en el resto y en el resultado final. Precisamente para evitar ese mal funcionamiento está dirigido el control interno, cuestión que en los últimos tiempos se ha convertido en tema recurrente en todas las entidades del país.

## **Desarrollo**

Con el de cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el control interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

### **¿Qué se entiende por Control Interno?**

Hace tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

## Definición

“El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”.<sup>36</sup>

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

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto conducen a cierto fin o resultado. Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas.<sup>37</sup>

La siguiente frase de la definición, efectuado por el personal de una entidad, indica que el control interno es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles

---

<sup>36</sup> Cooper y Lybrand, "Los nuevos conceptos del control interno, Edit. Díaz de Santos S.A. (Pág. 18-23)

<sup>37</sup> Mantilla Samuel Alberto. Control Interno Informe Coso ( Pág. 4 – 6)

da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

## **3.2 NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

En las Normas Técnicas de Control tenemos:<sup>38</sup>

### **3.2.1 NORMAS RELATIVAS AL AMBIENTE DE CONTROL**

La máxima autoridad, los demás niveles gerenciales y de jefatura deben mantener y demostrar integridad y valores éticos en el cumplimiento de sus deberes y obligaciones así como contribuir con su liderazgo y acciones<sup>39</sup> a promoverlos en la organización, para su cumplimiento por parte de los demás servidores.

Deben realizar las acciones que conduzcan a que todo el personal posea y mantenga el nivel de aptitud e idoneidad que les permita llevar a cabo los deberes asignados y entender la importancia de establecer y llevar a la práctica adecuados controles internos.

Deben desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores procesos de control.

Deben definir y evaluar la estructura organizativa bajo su responsabilidad, para lograr el mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Deben asignar la autoridad y la responsabilidad, así como establecer claramente las relaciones de jerarquía, proporcionando los canales apropiados de comunicación.

Deben establecer apropiadas políticas y prácticas de personal, principalmente las que se refieran a contratación, inducción, entrenamiento, evaluación, promoción y acciones disciplinarias.

---

<sup>38</sup> Holmes, A. (1994). Auditorías Principios y Procedimientos. Editorial Limusa. México

<sup>39</sup> Meigs, W. Larsen, J. (1994). Principios de Auditoría. Segunda Edición. México. Editorial Diana

La máxima autoridad deberá asegurar el establecimiento y fortalecimiento de una unidad de auditoría interna.

### **3.2.2 NORMAS RELATIVAS A LA VALORACIÓN DE RIESGOS**

Definir los objetivos y metas institucionales, considerando la visión y misión de la organización y revisar periódicamente su cumplimiento.

La valoración de los riesgos, como componente del sistema de control interno, debe estar sustentada en un sistema de planificación participativo y de divulgación de los planes, para lograr un compromiso para el cumplimiento de los mismos. Deben identificar los factores de riesgos relevantes, internos y externos, asociados al logro de los objetivos institucionales.

Los factores de riesgo que han sido identificados deben ser analizados en cuanto a su impacto o significado y a la probabilidad de ocurrencia, para determinar su importancia.

Analizada la probabilidad de ocurrencia y el impacto, se deben decidir las acciones que se tomarán para minimizar el nivel de riesgo.

### **3.2.3 NORMAS RELATIVAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL**

Deben documentar, mantener actualizados y divulgar internamente, las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno.

Las actividades de control interno deben establecerse de manera integrada a cada proceso institucional.

Deben establecer por medio de documento, las políticas y procedimientos que definan claramente la autoridad y la responsabilidad de los funcionarios encargados de autorizar y aprobar las operaciones de la institución. Para proteger y conservar los activos institucionales, principalmente los más vulnerables; sobre el diseño y uso de documentos y registros que coadyuven en la anotación adecuada de las transacciones y hechos significativos que se realicen en la institución.

Los documentos y registros deben ser apropiadamente administrados y mantenidos; sobre la conciliación periódica de registros, para verificar su exactitud y determinar y enmendar errores u omisiones, sobre rotación sistemática entre quienes realizan tareas claves o funciones afines en materia de garantías; considerando la razonabilidad y la suficiencia para que sirva como medio de aseguramiento del adecuado cumplimiento de las funciones; sobre los controles generales, comunes a todos los sistemas de información, deben establecer por medio de documentos, las políticas y procedimientos sobre los controles de aplicación específicos.

#### **3.2.4 NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

Los sistemas de información que se diseñen e implanten deben ser acordes con los planes estratégicos y los objetivos institucionales, debiendo ajustarse a sus características y necesidades.

Las instituciones deben diseñar los procesos que le permitan identificar, registrar y recuperar la información, de eventos internos y externos, que requieran. Cada Institución deberá asegurar que la información que procesa es confiable, oportuna, suficiente y pertinente.

La información debe ser comunicada al usuario interno y externo, que la necesite, en la forma y el plazo requeridos para el cumplimiento de sus competencias.

La institución deberá contar con un archivo institucional para preservar la información, en virtud de su utilidad y de requerimientos jurídicos y técnicos.

#### **3.2.5 NORMAS RELATIVAS AL MONITOREO**

La máxima autoridad, los niveles gerenciales y de jefatura deben vigilar que se realicen las actividades de control durante la ejecución de las operaciones de manera integrada.

Los niveles gerenciales y de jefatura responsables de una unidad o proceso, deben determinar la efectividad del sistema de control interno propio, al menos una vez al año.

## PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Los más importantes procedimientos o actividades de Control Interno son los siguientes:

1. Responsabilidades delimitadas.
2. Segregación de funciones.
3. En lo posible, rotación periódica de deberes y funciones.
4. Fianzas para protección de los recursos.
5. Instrucciones por escrito.
6. Contabilidad por partida doble.
7. Control y uso de formularios pre numerados.
8. Evitar el uso de dinero en efectivo.
9. Uso de un mínimo de cuentas bancarias y con firmas conjuntas.
10. Depósitos oportunos e intactos.

### 3.3 MATRIZ DE RIESGOS

**Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos.-** Cualquier actividad que el ser humano realice está expuesta a riesgos de diversa índole los cuales influyen de distinta forma en los resultados esperados. La capacidad de identificar estas probables eventualidades, su origen y posible impacto constituye ciertamente una tarea difícil pero necesaria para el logro de los objetivos.<sup>40</sup>

En el caso específico de las entidades de intermediación financiera, el desempeño de estas instituciones depende de la gestión de los riesgos inherentes a su actividad,

---

<sup>40</sup> Keneth V.Mckee. Metodología de Riesgos.- IFPC International Group, Inc.

tales como riesgos de crédito, mercado, liquidez, operativo, entre otros, algunos de compleja identificación y difícil medición.<sup>41</sup>

En los últimos años las tendencias internacionales han registrado un importante cambio de visión en cuanto a la gestión de riesgos, de un enfoque de gestión tradicional hacia una gestión basada en la identificación, monitoreo, control, medición y divulgación de los riesgos.

El siguiente cuadro muestra la diferencia entre el modelo tradicional y el nuevo enfoque de evaluación de la gestión de riesgos, según las últimas tendencias:

ESQUEMA ANTERIOR	ENFOQUE NUEVO
La evaluación del riesgo es histórica y se desempeña eventualmente.	La evaluación del riesgo es continuo y recurrente
La evaluación de riesgo detecta y reacciona.	La evaluación de riesgo anticipa y previene
La evaluación de riesgo se enfoca en las transacciones financieras y los controles internos	La evaluación de riesgo se enfoca en la identificación, medición y control de riesgos velando que la organización logre sus objetivo con un menor impacto de riesgo posible
Cada función es independiente. Pocas funciones tratan de la evaluación del riesgo	La evaluación del riesgo está integrada en todas las operaciones y líneas de negocio
No hay una política de evaluación de riesgo	La política de evaluación de riesgo es formal y claramente entendida.

<sup>41</sup> Mantilla Samuel Alberto. Control Interno Informe Coso (Pág. 50 – 56)

En este sentido gestionar eficazmente los riesgos para garantizar resultados concordantes con los objetivos estratégicos de la organización, quizás sea uno de los mayores retos de los administradores y gestores bancarios.

Desde este punto de vista, la gestión integral de los riesgos se vuelve parte fundamental de la estrategia y factor clave de éxito en la creación de valor económico agregado para los accionistas, empleados, depositantes, inversionistas, entre otros. En este sentido, es imprescindible que las entidades financieras cuenten con herramientas que permitan:

- Definir criterios a partir de los cuales se admitirán riesgos; dichos criterios dependerán de sus estrategias, plan de negocios y resultados esperados.
- Definir a través de un mapa de riesgo, áreas de exposición a los riesgos inherentes a sus actividades, en consecuencia establecer el riesgo máximo aceptable así como el área no aceptable.
- Monitoreo y medición de todas las categorías de riesgo que pueden impactar el valor de la entidad en forma global, por unidad de negocios, por productos y por procesos.
- Definir el nivel de pérdida esperada aceptable y la metodología de medición.
- Diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros, operativos estratégicos con una visión integral y comprensiva del negocio.
- Relacionar el área máxima de exposición al riesgo con el capital que se desea arriesgar en forma global y por unidad estratégica de negocio.<sup>42</sup>

### **Qué es una Matriz de Riesgo?**

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más

---

<sup>42</sup> Mantilla Samuel Alberto. Control Interno Informe Coso (Pág. 50 – 56)

importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (Factores de riesgo).

Igualmente una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

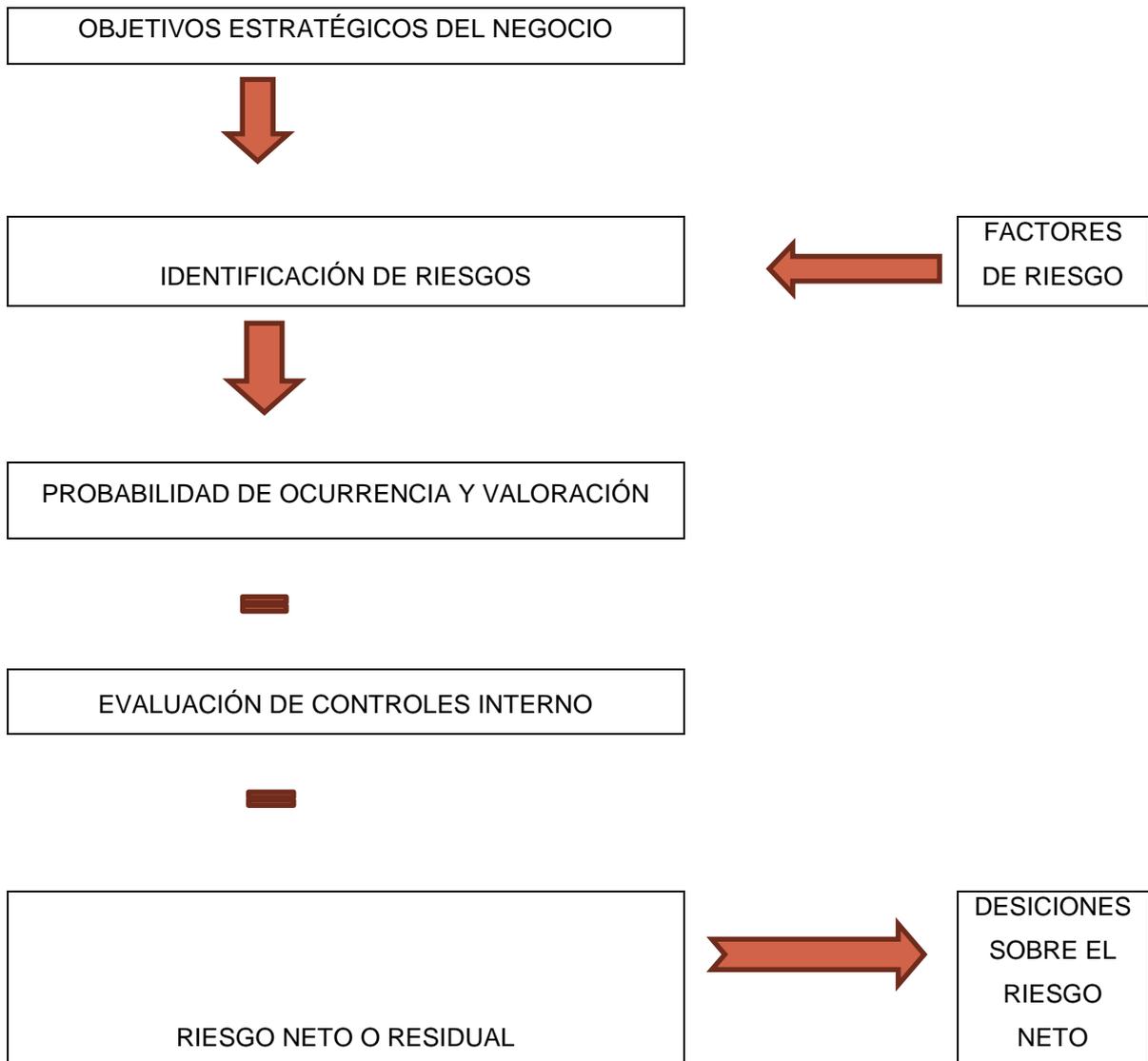
La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa.

Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo.

### **¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?**

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la *“identificación”* de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

## FASE DE LA ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ DE RIESGOS



Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “*factores de riesgo o riesgos inherentes*”

El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio de la economía que puedan impactar una actividad. Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los

riesgos primarios. Los riesgos inherentes al negocio de las entidades financieras pueden ser clasificados en riesgos crediticios, de mercado y liquidez, operacionales, legales y normativos estratégicos

El siguiente paso consiste en determinar la “*probabilidad*” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad. La valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información, en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica.<sup>43</sup>

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento. En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se utilice.

Ambas estimaciones cualitativa y cuantitativa, pueden complementarse en el proceso del trabajo de estimar la probabilidad de riesgo. Al respecto debe notarse que si bien la valoración de riesgo contenida en una matriz de riesgo es mayormente de tipo cualitativo, también se utiliza un soporte cuantitativo basado en una estimación de eventos ocurridos en el pasado, con lo cual se obtiene una mejor aproximación a la probabilidad de ocurrencia del evento.

---

<sup>43</sup> Mantilla Samuel Alberto. Control Interno Informe Coso (Pág. 185-190)

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (insignificante (1), baja (2), media (3), moderada (4) o alta (5) , dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad. En la siguiente gráfica se puede observar un ejemplo de esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

### Valoración de riesgo inherente

ALTO	4	5	6
MEDIO	3	3	5
BAJO	1	2	4
	BAJO	MEDIO	ALTO

### Frecuencia o probabilidad de ocurrencia

Una vez que los riesgos han sido valorizados se procede a evaluar la “*calidad de la gestión*”, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la empresa para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos pro-activa, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir. Por ejemplo una escala de valoración de efectividad de los controles podría ajustarse a un rango similar al siguiente:

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Finalmente, se calcula el “*riesgo neto o residual*”, que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

### **3.4 EVALUACIÓN DEL SISTEMA**

#### **Definición**

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno,<sup>44</sup> así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.<sup>45</sup>

Evaluar un sistema de control interno, es hacer una operación objetiva del mismo, esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación que se haga del control interno, es de primordial importancia pues por su medio se conocerá si las políticas implantadas se están cumpliendo a cabalidad y si en general se están desarrollando correctamente.

Dependiendo de la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practiquen en el examen de los estados financieros.

---

<sup>44</sup> Holmes Arthur.- Auditoria Principios y Procedimientos (Pág. 61- 65)

<sup>45</sup> Alvin A. Arens. Un enfoque integral ( Pág. 520 – 523 )

Para evaluar el control interno se puede utilizar los siguientes métodos:

- **Muestreo estadístico**

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- ❖ La muestra debe ser representativa.
- ❖ El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- ❖ El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- ❖ Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

- **Método Descriptivo**

También llamado “narrativo”, consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.

- **Método de Cuestionario**

En este procedimiento se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se

les solicitará que las respondan. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.

- **Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo de sistemas es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que éstos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema; muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujos (flecha, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras

Tiene como ventajas que:

- ❖ Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- ❖ Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- ❖ Identifica desviaciones de procedimientos.
- ❖ Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- ❖ Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- ❖ La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico

### **Proceso de evaluación del control interno**

Es preciso definir una metodología para la evaluación del control interno, con el fin de ubicar de mejor manera las funciones del auditor, dimensionada en la evaluación del verdadero alcance institucional y en el marco de los planes estratégicos, las

leyes, políticas, presupuestos, normas y procedimientos que rigen las operaciones en directa relación con los objetivos de servicio que brinda la organización, dentro del sector que se desenvuelve.

El auditor interno tiene una gran responsabilidad de velar, a través de las respectivas evaluaciones, porque el control interno sea sólido y funcione en beneficio de los resultados de la organización.

### **3.5 EL INFORME DE CONTROL INTERNO**

#### **INFORME DE CONTROL INTERNO**

Este pronunciamiento versa el contenido y presentación del informe, por medio del cual el contador público comunica a la gerencia de la entidad, las debilidades importantes que hayan llamado su atención durante el estudio y evaluación del control interno.<sup>46</sup>

El título "informe de control interno", se usa a lo largo de este pronunciamiento. En la práctica profesional, también se utilizan títulos como "Carta a la Gerencia", "Carta de Recomendaciones" u otra similar para informes con el mismo objetivo.

En el informe de control interno el contador público debe describir el carácter del examen efectuado, su alcance y grado de responsabilidad que, como consecuencia de él asume. Esta descripción puede hacerse a través de una carta de presentación o formando parte integral del informe.

El informe es dirigido a la gerencia de la entidad auditada, ya que es la encargada de establecer y mantener el control interno contable. Por Gerencia debe entenderse el nivel capaz de ordenar la implementación de las medidas recomendadas, tal como la Junta Directiva, Consejo Directivo, Consejo de Administración, etc.

---

<sup>46</sup> Alvin A. Arens. Un enfoque integral ( Pág. 274 – 282 )

De presentarse situaciones irregulares que denoten incumplimiento por parte de la gerencia de los procedimientos de control establecidos, la carta deberá dirigirse a un nivel superior, tal como la Asamblea de Accionistas, Asamblea de Socios, etc.

En entidades de organización compleja, el contador público podrá dividir el informe entre los distintos niveles directivos, con base en la evaluación de su contenido y conocimiento de la organización. Cuando esto ocurra, asuntos que son importantes para la gerencia, se informan por separado a los niveles inferiores de la organización. Una síntesis de estos asuntos será incluida en el informe dirigido a la gerencia, por el cual se le comunica los aspectos de mayor relevancia de control interno u otras áreas que no son de incumbencia directa de los niveles inferiores.

El informe deberá contener ciertos aspectos fundamentales, como son los siguientes:

- a) Identificar la empresa y el periodo examinado, así como el trabajo realizado por el Contador Público sobre el control interno
- b) Indicar cual fue el propósito limitado del estudio y evaluación del control interno, con la finalidad de dejar claro que no opina sobre el sistema, ni revela las debilidades existentes en el mismo.
- c) Indicar cuáles son los objetivos del control interno contable y las limitaciones inherentes al mismo. Esto último es importante ya que evita que el cliente suponga que las medidas recomendadas, garantizan por sí solas el cumplimiento de los objetivos del sistema.
- d) Indicar la disposición para cualquier explicación o aclaratorio adicional.
- e) Indicar cualquier otro aspecto que a juicio del Contador Público ameriten ser informado.
- f) El informe debe llevar el nombre y la firma del Contador Público encargado de la auditoría.

g) Conclusiones y recomendaciones.

### **3.6 INFORME C.O.S.O**

C.O.S.O. es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Dicho documento es conocido como “Informe C.O.S.O.” y ha establecido un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

#### **INFORME COSO**

El “Informe C.O.S.O.” es un documento que especifica un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden implantar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que estos se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.<sup>47</sup>

Según el informe COSO ( Sponsoring Organization of the Treadway Comisiòn) el control interno se define como:

“El proceso de evaluar las operaciones de la organización que llevan a cabo el consejo de administración, directivo y personal en general para asegurar y mantener:

- Confiabilidad de la información financiera
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, los mismos que forman parte funcional al momento de efectuar el informe COSO.

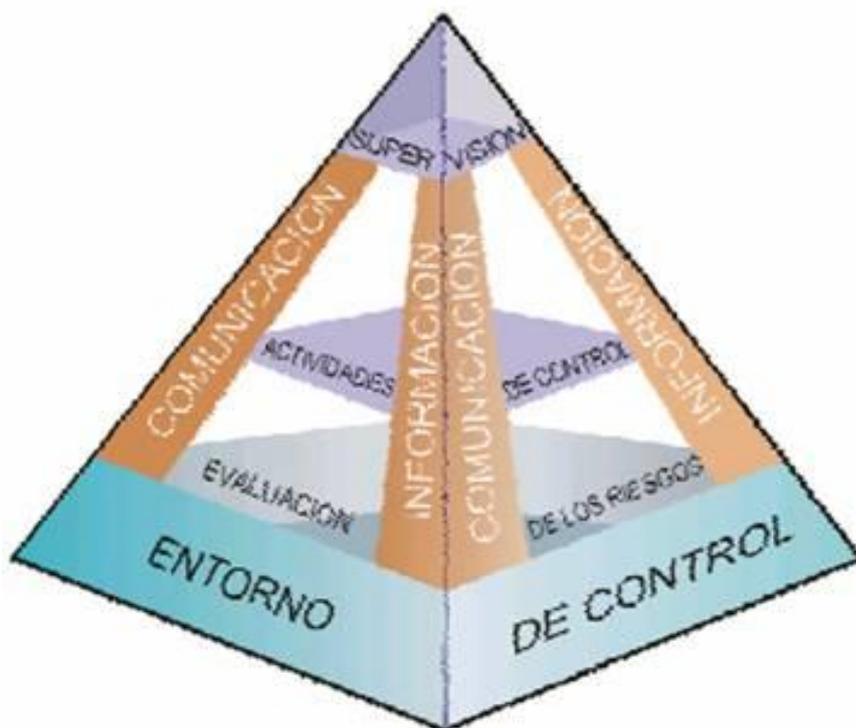
---

<sup>47</sup> Mantilla Samuel Alberto Control Interno Informe Coso (Pág. 9 – 13).

## Los cinco componentes del control interno

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Entorno o Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.



Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes. Por otra parte, es posible que existan diferencias

en cuanto al grado en que los distintos controles abarquen un riesgo específico, de modo que los controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, pueden ser satisfactorios en su conjunto.

Al examinar cualquier categoría por ejemplo, la eficacia y eficiencia de las operaciones, los cinco componentes han de estar presente y funcionando de forma apropiada para poder concluir que el control interno sobre las operaciones es eficaz.

### **¿Qué aporta cada componente?**

#### **3.6.1 Entorno o Ambiente de control:**

El ambiente de control marca la pauta del funcionamiento<sup>48</sup> de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad , las responsabilidades que organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

El ambiente de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

#### **3.6.2 Evaluación de los riesgos:**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de

---

<sup>48</sup> Mantilla Samuel Alberto Control Interno Informe Coso (Pág. 19 - 25).

origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

### **3.6.3 Actividades de control:**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de

control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.<sup>49</sup>“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

#### **3.6.4 Información y comunicación:**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas

---

<sup>49</sup> Mantilla Samuel Alberto Control Interno Informe Coso (Pág. 19 - 25)

informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.<sup>50</sup>

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben, les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomar en serio. Asimismo debe conocer su

---

<sup>50</sup> Mantilla Samuel Alberto Control Interno Informe Coso (Pág. 19 - 25).

propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva, está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.<sup>51</sup>

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

### **3.6.5 Supervisión o monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continua. Las deficiencias

---

<sup>51</sup> Mantilla Samuel Alberto Control Interno Informe Coso (Pág. 19 - 25).

detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”. Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos, pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continúan destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección, supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

## EVALUACIÓN GLOBAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

- Ambiente de Control**
- \* ¿La dirección transmite adecuadamente el mensaje de que la integridad no puede ser comprometida?
  - \* ¿Es la competencia de las personas que pertenecen a la entidad ajustada a sus responsabilidades?
  - \* ¿Es apropiado el estilo de la dirección operativa, la forma de cómo asigna autoridad , responsabilidad, organiza y desarrolla su personal.?
- Evaluación de Riesgos**
- \* ¿Son establecidos y vinculados los objetivos globales de la entidad con los objetivos a nivel de actividad?
  - \* ¿Son los riesgos internos y externos los que influyen en el éxito o en el fracaso de los objetivos identificados y evaluados?
  - \* ¿Son las políticas y procedimientos modificados como van siendo necesarios?
- Actividades de control**
- \* ¿Están las actividades de control en su lugar para asegurar adherencia a las políticas establecidas y llevar a cabo las acciones para tratar los riesgos relacionados ?
  - \* ¿Hay actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la empresa?
- Información y Comunicación**
- \* ¿ Es claro el respeto a las expectativas y responsabilidades de los individuos, los grupos y el reporte de los resultados?
  - \* ¿ La comunicación ocurre hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización , tan bien, como entre la entidad y otras partes?
  - \* ¿Están los sistemas de información en su sitio para identificar y capturar la información pertinente?

## Monitoreo

\*¿ Se encuentran los procedimientos en su lugar para el monitoreo en una base ongoing, o periódicamente se debe evaluar el funcionamiento de los otros componentes del control interno ?

\*¿ Son reportadas las deficiencias al personal encargado?

\*¿ Son modificadas las políticas y procedimientos a medida que se van necesitando ?

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

## CAPITULO 4

### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

#### 4.1 GENERALIDADES

La auditoría administrativa se encuentra dentro del campo de la administración y forma parte primordial como medio de control y cambio.

La auditoría administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y que tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o que cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.<sup>52</sup>

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

#### DEFINICION

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable.

#### Objetivos de la Auditoría Administrativa:

- **Control.-** Orientan los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

---

<sup>52</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, 2001 ( Pág. 3 -10 )

- **Productividad.-** Dirigen las acciones para optimizar el beneficio de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa establecida por la organización.
- **Organización.-** Determinan que su curso apoye la definición de la competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **Servicio.-** Representan la manera en que se puede comprobar que la organización posee un proceso que la enlaza cualitativa y cuantitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **Calidad.-** Orientan que tienda a elevar los niveles de desempeño de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, con el fin de producir bienes y servicios altamente competitivos.
- **Cambio.-** Transforman en un instrumento que hace más transparente y receptiva a la organización (flexibilidad.)
- **Aprendizaje.-** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional con el fin de que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

## 4.2 CAMPOS DE APLICACIÓN

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.<sup>53</sup>

En el *Sector Público* se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y

---

<sup>53</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, 2001 ( Pág.13 )

líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado)
2. Entidad Paraestatal
3. Organismos Autónomos
4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas)
5. Comisiones Intersecretariales
6. Mecanismos Especiales

En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Sector de actividad
3. Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

1. Telecomunicaciones
2. Transportes
3. Energía
4. Servicios
5. Construcción
6. Petroquímica
7. Turismo
8. Cinematografía

9. Banca
10. Seguros
11. Maquiladora
12. Electrónica
13. Automotriz
14. Editorial
15. Arte gráfico
16. Manufactura
17. Autocartera
18. Textil
19. Agrícola
20. Pesquera
21. Química
22. Forestal
23. Farmacéutica
24. Alimentos y Bebidas
25. Informática
26. Siderurgia
27. Publicidad
28. Comercio

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

1. Nacionales
2. Internacionales
3. Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

1. Exportación
2. Acuerdo de Licencia
3. Contratos de Administración
4. Sociedades en Participación y Alianzas Estratégicas
5. Subsidiarias

En el Sector Social, se aplica considerando dos factores:

1. Tipo de organización
2. Naturaleza de su función

Por su tipo de organización son:

1. Fundaciones
2. Agrupaciones
3. Asociaciones
4. Sociedades
5. Fondos
6. Empresas de solidaridad
7. Programas
8. Proyectos
9. Comisiones
10. Colegios

Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Educación
2. Cultura
3. Salud y seguridad social
4. Política
5. Empleo
6. Alimentación
7. Derechos humanos
8. Apoyo a marginados y discapacitados

Podemos concluir, que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y

mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

### **4.3 PRINCIPIOS**

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:<sup>54</sup>

#### **Sentido de la evaluación**

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

#### **Importancia del proceso de verificación**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

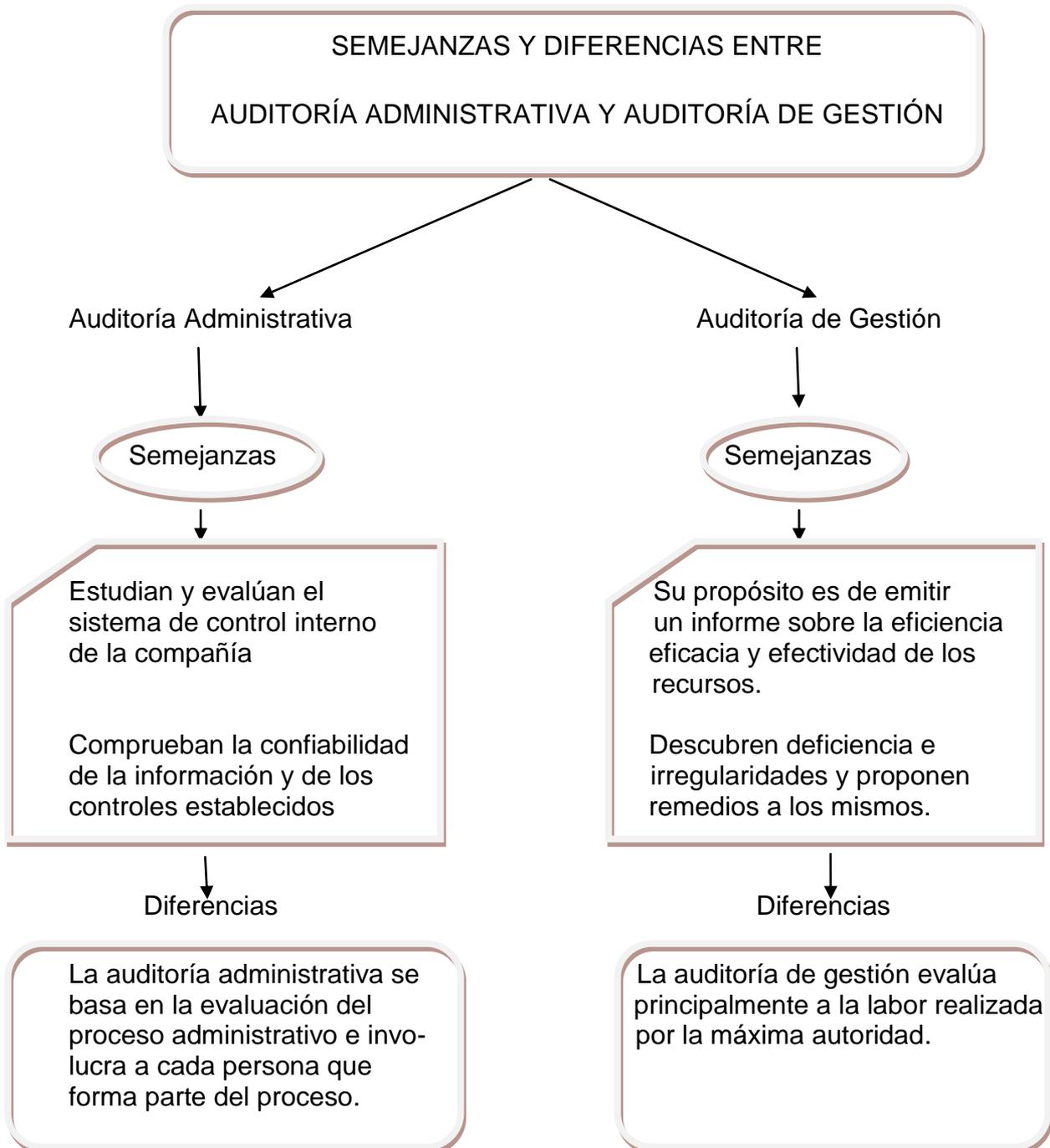
---

<sup>54</sup> Alvin A. Arens. Auditoría Un enfoque Integral

## **Habilidad para pensar en términos administrativos**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

#### 4.4 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN.



## **4.5 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Dentro del proceso de mejoramiento continuo de la calidad que deben adoptar las organizaciones modernas, para atender eficazmente los requisitos, necesidades y expectativas de sus usuarios o beneficiarios tanto externos como internos, la identificación, estructuración y documentación de los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer, se constituye en un mecanismo de planificación idóneo y expedito para orientar el rumbo hacia el logro de los objetivos institucionales, al igual que para la gestión y la evaluación permanente en la perspectiva de contribuir a la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la producción de bienes o prestación de servicios, sean éstos públicos o privados. Ordenar y documentar la selección de dichos procesos, etapas, procedimientos y actividades, permite a las instituciones racionalizar el uso de los recursos al simplificar trámites, evitar funciones repetitivas, eliminar cuellos de botella por indefinición, evitar la evasión de responsabilidades, lo cual se traduce en ahorro de tiempos, movimientos y costos operacionales.

Cada cliente es un mundo diferente, además, sea un profesional independiente como una firma consultora, cada uno tiene su propia forma de desarrollar el trabajo de auditoría, entendiéndose así, que no importa los procesos a ser ejecutados en el transcurso del compromiso, siempre se llegará al mismo resultado, que en ese caso de auditoría es el informe.

## **4.6 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

La Metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:<sup>55</sup>

A.- Planeación

B.- Instrumentación

C.- Examen

D.- Informe

E.- Seguimiento

Cada una de una serie de componentes indispensables para cumplir con un fin convenido.

### **Planeación**

Es un lineamiento general que norma la aplicación de la auditoría administrativa, para garantizar que la cobertura de factores prioritarios, las fuentes de estudio, la investigación preliminar, el proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar, sean suficientes pertinentes y relevantes. El objetivo es determinar las acciones que deben realizar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para alcanzar en tiempo y lugar los objetivos establecidos.

En la planeación se fija el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, que incluyen el proceso administrativo y los elementos específicos que complementan su

---

<sup>55</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, 2001 ( Pág. 75 - 83 )

funcionamiento, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar y la preparación del proyecto de auditoría que considera la propuesta técnica, el programa de trabajo y los aspectos de capacitación, asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.

Las etapas que se contemplan en el proceso administrativo son:

<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
<b>ETAPA</b>	<b>PROPÓSITO ESTRATÉGICO</b>
<p style="text-align: center;"><b>Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Visión</li> <li>* Misión</li> <li>* Objetivos</li> <li>* Metas</li> <li>* Estrategias / tácticas</li> <li>* Procesos</li> <li>* Políticas</li> <li>* Procedimientos</li> <li>* Programas</li> <li>* Enfoques</li> <li>* Niveles</li> <li>* Horizonte</li> </ul>	<p>Definir el marco de actuación de la organización</p>
<p style="text-align: center;"><b>Organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura Organizacional</li> <li>* División y distribución de funciones</li> <li>* Cultura Organizacional</li> <li>* Recursos Humanos</li> <li>* Cambio Organizacional</li> <li>* Estudios Administrativos</li> <li>* Instrumentos técnicos de apoyo</li> </ul>	<p>Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la Organización</p>
<p style="text-align: center;"><b>Dirección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Liderazgo</li> <li>* Comunicación</li> <li>* Motivación</li> <li>* Grupos y equipos de trabajo</li> <li>* Manejo del estrés, el conflicto y la crisis</li> <li>* Tecnología de la información</li> <li>* Toma de decisiones</li> <li>* Creatividad e innovación</li> </ul>	<p>Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización</p>
<p style="text-align: center;"><b>Control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Naturaleza</li> <li>* Sistemas</li> <li>* Niveles</li> <li>* Proceso</li> <li>* Áreas de aplicación</li> <li>* Herramientas</li> <li>* Calidad</li> </ul>	<p>Medición del progreso de las acciones en función del Desempeño</p>

## **B. Instrumentación**

Concluida la parte preparatoria se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.

### **Recopilación de información**

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgos y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o en su caso a suspenderla. Asimismo es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.<sup>56</sup>

### **Técnicas de recolección**

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas.

- Investigación documental
- Observación directa.
- Acceso a redes de información
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Cédulas

## **C. Examen**

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como los elementos para evaluar y racionalizar la información captada y la formulación del diagnóstico administrativo.

---

<sup>56</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, 2001 ( Pág. 75 - 83 )

## **D.- Informe**

Al finalizar el examen de la organización, es necesario preparar un informe, en el cual se consignent los resultados de la auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados. En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor. Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos como: Objetividad, visión imparcial de los hechos.

## **E.- Seguimiento**

Finalmente en el seguimiento se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para la auditoría. Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, si no aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la practica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función proceso, programa, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.

## **4.7 INDICADORES DE GESTIÓN**

### **¿Qué son los indicadores?**

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.<sup>57</sup>

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente, la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

### **¿Cuál es la importancia de los indicadores?**

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

### **¿Qué es un indicador de gestión?**

---

<sup>57</sup> Stoner James, Freeman Edwar " Administración " 6ta. Edición, México, 1994 ( Pág. 433 – 440 )

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes. Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.<sup>58</sup>

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados. Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, y que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se pueden formular, sobre todo seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

Asimismo, si se considera que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio, es importante anotar que para ampliar el alcance en la revisión

---

<sup>58</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, 2001 ( Pág. 154 - 160 )

de cada etapa y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerar los siguientes aspectos:

- Proceso seguido para su formulación
- Asignación de la responsabilidad de su preparación
- Difusión de su preparación
- Aceptación por parte de la organización
- Interpretación adecuada de los miembros de la organización
- Acceso a la información para su consulta.
- Plazo o periodo de ejecución estimulado.
- Claridad en su definición
- Congruencia en su conceptualización
- Congruencia con las condiciones de la organización.
- Revisión y actualización de los contenidos.
- Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización<sup>59</sup>

## **Ejemplos de Indicadores de Gestión**

### **Visión**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
- Forma en que fomenta el nivel de compromiso
- Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo

- **Indicadores cuantitativos**

Empleados que la conocen  
Total de empleados

Empleados que la comparten  
Empleados que la conocen

---

<sup>59</sup> Franklin, Enrique B. Auditoría Administrativa, Ira. Edición, 2001 ( Pág. 154 - 160 )

## Misión

- **Indicadores cualitativos**

- Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.
- Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones
- Grado en el que se constituye como una guía de actuación.

- **Indicadores cuantitativos**

Empleados que la conocen  
Total de empleados

Empleados que participan en su definición  
Total de empleados

Empleados de confianza que participan en su definición  
Total de empleados

Empleados temporales que participan en su definición  
Total de empleados

## Objetivos

- **Indicadores cualitativos**

- Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.
- Grado en que orientan las acciones
- Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.

- **Indicadores cuantitativos**

Objetivos alcanzados  
Objetivos definidos

Objetivos compartidos alcanzados  
Objetivos definidos

Objetivos de negocio alcanzados  
Objetivos definidos

## **Estrategias / tácticas**

- **Indicadores cualitativos**

- Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.
- Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.
- Grado en que permiten innovar valor.
- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.

- **Indicadores cuantitativos**

Estrategias implantadas  
Total de estrategias

Estrategias a nivel corporativo implantadas  
Total de estrategias

Estrategias a nivel funcional implantadas  
Total estrategias

Tácticas implementadas  
Total de tácticas

## **Procesos**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.
- Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad.

- Grado en que imprimen valor a los productos o servicios
- Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos.

- **Indicadores cuantitativos**

$$\frac{\text{Insumos}}{\text{Productos}}$$

$$\frac{\text{Insumos}}{\text{Servicios}}$$

$$\frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total Procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total de procesos}}$$

## Políticas

- **Indicadores cualitativos**

- Grado en que las políticas de la organización regulan la gestión.
- Forma que apoyan las acciones.
- Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

- **Indicadores cuantitativos**

$$\frac{\text{Políticas aplicables}}{\text{Políticas establecidas}}$$

$$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$$

Total de políticas  
Total de procesos

Total de políticas  
Total de estrategias

## Procedimientos

- **Indicadores cualitativos**

- Forma en la que sistematizan y ordenan el trabajo.
- Manera en que dan una orientación lógica de acciones
- Nivel en que establecen la secuencia de las acciones
- Modo en que racionalizan el esfuerzo.

- **Indicadores cualitativos**

Procedimientos aplicados  
Procedimientos definidos

Procedimientos actualizados  
Total de procedimientos

Procedimientos sustantivos  
Total de procedimientos

Procedimientos desconcentrados  
Total de procedimientos

## Programas

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel en que están orientadas a crear conciencia del valor de los recursos.
- Medida en que ordenan las acciones.
- Forma en que se relacionan fases con acciones y recursos.

- **Indicadores cuantitativos**

Acciones realizadas  
Acciones programadas

Acciones realizadas  
Número de productos y/o servicios

Programas  
Presupuesto

Recursos programados  
Acciones por producto y/o servicio

## **Niveles**

- **Indicadores cualitativos**

- Dimensión en que jerarquizan las acciones.
- Modo en que determinan ámbitos de actuación.
- Medida en que se precisan áreas de responsabilidad.
- Forma en que utilizan los mecanismos idóneos para planear las acciones.

- **Indicadores cuantitativos**

Acciones realizadas por el nivel directivo  
Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por los mandos medios  
Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por el nivel operativo  
Total de acciones realizadas

Herramientas de planeación  
Técnicas de análisis utilizadas

## **CAPÍTULO V**

### **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADO A LA EMPRESA MAYMOR SA**

El caso práctico ha sido efectuado al departamento administrativo – financiero y contable de la empresa Maymor SA, dedicada a la venta de carne de ganado porcino y embutidos.

La auditoría que se llevará a cabo tiene los siguientes objetivos:

- Definir si el actual control interno que posee la compañía es el apropiado para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Mejorar los procedimientos, controles y procesos con el apoyo de cada uno de los miembros de la organización.
- Definir si la compañía cuenta con un grupo humano capacitado para el cumplimiento y logro de los objetivos trazados.
- Emitir un informe de auditoría dirigido al gerente general de la compañía con las respectivas conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del control interno.

Quito, 11 de noviembre del 2011

Señor:

Ing. David Ponce

Gerente General de la empresa Maymor SA

Presente

De mi consideración:

Tenemos el agrado de presentar nuestra propuesta de servicios profesionales para la realización de la auditoría administrativa al departamento Administrativo – financiero y contable de MAYMOR SA con revisión del 01 al 31 de diciembre del 2011. Conocemos que ustedes desean una firma independiente con conocimiento y experiencia que la respalden y permitan entregarle los mayores beneficios por su dinero.

Prestamos cuidadosamente atención a las necesidades de nuestro cliente y estamos seguros que CAYA ASOCIADOS Cía. Ltda, se adapta perfectamente a las exigencias de MAYMOR SA. Con nuestros recursos y capacidades, la experiencia de nuestros profesionales, ofrecemos a MAYMOR SA nuestra capacidad de presentarles un servicio profesional personalizado.

El servicio de auditoría está dirigido a realizar:

Evaluación de los principales procedimientos aplicados en el área administrativa – financiera y contable.

El valor agregado de este servicio, estará en la revisión general de la situación actual en la que se encuentra la compañía con un enfoque integral con esfuerzo tanto en el área administrativa como en el área financiera contable.

Atentamente

Carlos Armando Yuqui

Socio

CAYA ASOCIADOS Cía. Ltda.

Quito, 14 de noviembre del 2011

Señor:

Carlos Armando Yuqui

Socio

CAYA ASOCIADOS Cía. Ltda.

Presente

De mi consideración.

Por medio de la presente acepto su propuesta de auditoría a realizarse en el departamento administrativo y financiero-contable de la empresa MAYMOR SA.

Seguro de su gran profesionalismo y experiencia en el mercado estoy convencido que el trabajo que se realizará será de gran ayuda en el desarrollo de la empresa que yo represento.

Atentamente

Ing. David Ponce

Gerente General

Maymor SA

Quito, 15 de Noviembre del 2011

Señor:

Ing. David Ponce

Gerente General de la empresa Maymor SA

Presente

De mi consideración:

Gracias por la oportunidad de ofrecerle nuestros servicios profesionales y cualquier aclaración al respecto, será un placer atenderle.

Atentamente

Carlos Armando Yuqui

Socio

CAYA ASOCIADOS Cía. Ltda.

## **CONTRATO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

Contrato de presentación de servicios profesionales en auditoría administrativa que celebran por una parte CAYA ASOCIADOS Cía. Ltda representado por Carlos Armando Yuqui Angamarca en su carácter de Gerente General, y que en lo sucesivo se denomina "El Auditor", por otra parte la representada por David Ponce a quien se le denominará, "El Cliente", de conformidad con las declaraciones y cláusulas siguientes:

### **DECLARACIONES**

#### **1.-El cliente declara:**

- a) Que es una entidad del sector privado por recursos propios de su actividad comercial.
- b) Que está representado para este acto por el Ing. David Ponce y que tiene como su domicilio la ciudad de Quito en la república del Ecuador.
- c) Que requiere obtener servicios de auditoría administrativa, por lo que ha decidido contratar los servicios del auditor

#### **2.-Declara el auditor:**

- a) Que es una compañía limitada, constituida y existente, apegada de acuerdo con las leyes y que dentro de sus objetivos primordiales está el de prestar servicios profesionales en auditoría administrativa.
- b) La Superintendencia de Compañías del Ecuador mediante resolución N.-97.1.1.1.0080, aprobó la constitución de la compañía, la misma que fue inscrita en el Registro Mercantil, lo cual dio vida jurídica a la firma y se iniciaron sus actividades de acuerdo a su objeto social constante en su escritura pública.

- c) Que señala como su domicilio para efectos del presente contrato en la ciudad de Quito en la República del Ecuador

### **3.-Declaran ambas partes:**

Que habiendo llegado a un acuerdo sobre lo antes mencionado, lo formalizan otorgando el presente contrato que se contiene en las siguientes:

## **CLAUSULAS**

### **Primera. Objetivo**

El auditor se obliga a prestar al cliente los servicios de auditoría en administración para llevar a cabo la evaluación del proceso administrativo del departamento administrativo – financiero y contable que se detalla en la propuesta antes mencionada.

### **Segunda. Alcance del trabajo**

El alcance de los trabajos que llevará a cabo el auditor dentro de este contrato son:

- Evaluación del control Interno
- Identificación de áreas críticas
- Emisión del informe de Auditoría Administrativa

### **Tercera. Programa de trabajo**

El auditor conviene en desarrollar un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las fases.

#### **Cuarta. Supervisión**

El cliente tendrá derecho a supervisar los trabajos que se le han encomendado al auditor dentro de este contrato y a dar por escrito las instrucciones que estimen convenientes.

#### **Quinta. Coordinación de los trabajos**

El cliente designará por parte de la organización a un coordinador del proyecto quien será el responsable de coordinar la recopilación de la información que solicite el auditor y de que las reuniones y entrevistas establecidas en el programa de trabajo se lleven a cabo en las fechas establecidas.

#### **Sexta. Horario de trabajo**

El personal del auditor declara el tiempo necesario para cumplir satisfactoriamente con los trabajos materia de la celebración de este contrato, de acuerdo al programa de trabajo convenido por ambas partes y gozaran de libertad fuera del tiempo destinado al cumplimiento de las actividades, por lo que no estarán sujetos a horarios y jornadas determinadas.

#### **Séptima. Personal asignado**

El auditor designará para el desarrollo del trabajo objeto de este contrato a un equipo de auditoría, quienes cuando consideren necesario incorporar personal técnico capacitado de que dispone la firma, en el número que se requieran de acuerdo a los trabajos a realizar.

#### **Octava. Relación laboral**

El personal del auditor no tendrá ninguna relación laboral con el cliente y queda expresamente estipulado que este contrato se suscribe en atención a que el auditor en ningún momento se considera intermediario del cliente, respecto al personal que ocupe para dar cumplimiento de las obligaciones que se deriven de la relaciones

entre él y su personal, y exime al cliente de cualquier responsabilidad que a este respecto existiere.

#### **Novena. Plazo de trabajo**

El auditor se obliga a terminar los trabajos señalados en la cláusula segunda de este contrato en 30 días hábiles después de la fecha en que se firme el contrato y sea cobrado el anticipo correspondiente. El tiempo estimado para la terminación de los trabajos esta en relación a la oportunidad en que el cliente entregue los documentos requeridos por el auditor y por el cumplimiento de las fechas estipuladas en el programa de trabajo aprobado por las partes, por lo que cualquier retraso ocasionado por parte del personal del cliente o de usuarios de los sistemas repercutirá en el plazo estipulado, el cual deberá incrementarse de acuerdo a las nuevas fechas establecidas en el programa de trabajo, sin perjuicio alguno para el auditor.

#### **Décima. Honorarios**

El cliente pagara al auditor por los trabajos objetos del presente contrato, honorarios por la cantidad de \$5,000.00 más el impuesto al valor agregado correspondiente. La forma de pago será la siguiente:

- a) 50% al inicio de las actividades
- b) 50% a la presentación del Informe Final de Auditoría.

#### **Décima primera. Alcance de los Honorarios**

El importe señalado en la cláusula décima compensará al auditor por sueldos, honorarios, organización y dirección técnica propia de los servicios de auditoría, prestaciones sociales y laborales de su personal.

#### **Décima segunda. Incremento de Honorarios**

En caso de que se tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra causa imputable al cliente, este contrato se incrementará en forma proporcional al retraso y se señalará el incremento como un acuerdo.

#### **Décima tercera. Trabajos adicionales**

De ser necesaria alguna adición a los alcances o productos del presente contrato, las partes celebraran por separado un convenio que formará parte integrante de este instrumento y en forma conjunta se acordará el nuevo costo.

#### **Décima cuarta. Viáticos Y Pasajes**

En el caso de que el auditor deba trasladarse fuera de la ciudad de Quito, el cliente incurrirá con los gastos de traslado, alimentación y hospedaje que requieran durante su permanecía fuera de la ciudad de Quito.

#### **Décima quinta. Gastos Generales**

Los gastos de fotocopiado y dibujo que se produzcan con motivo de este contrato correrán por cuenta del cliente.

#### **Décima sexta. Causas de Rescisión**

Serán causas de rescisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de este contrato.

#### **Décima séptima. Jurisdicción.**

Todo lo no previsto en este contrato se regirá por las disposiciones relativas, contenidas en el código civil y en caso de controversia para su interpretación y cumplimiento, las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales federales,

renunciando al fuero que les pueda corresponder en razón de su domicilio presente o futuro.

Enteradas las partes del contenido y alcance legal de este contrato, lo rubrican y firman de conformidad en original y tres copias, en la ciudad de Quito, a los veintiuno días del mes de noviembre del año 2011.

---

Carlos Yuqui  
Socio  
CAYA ASOCIADOS

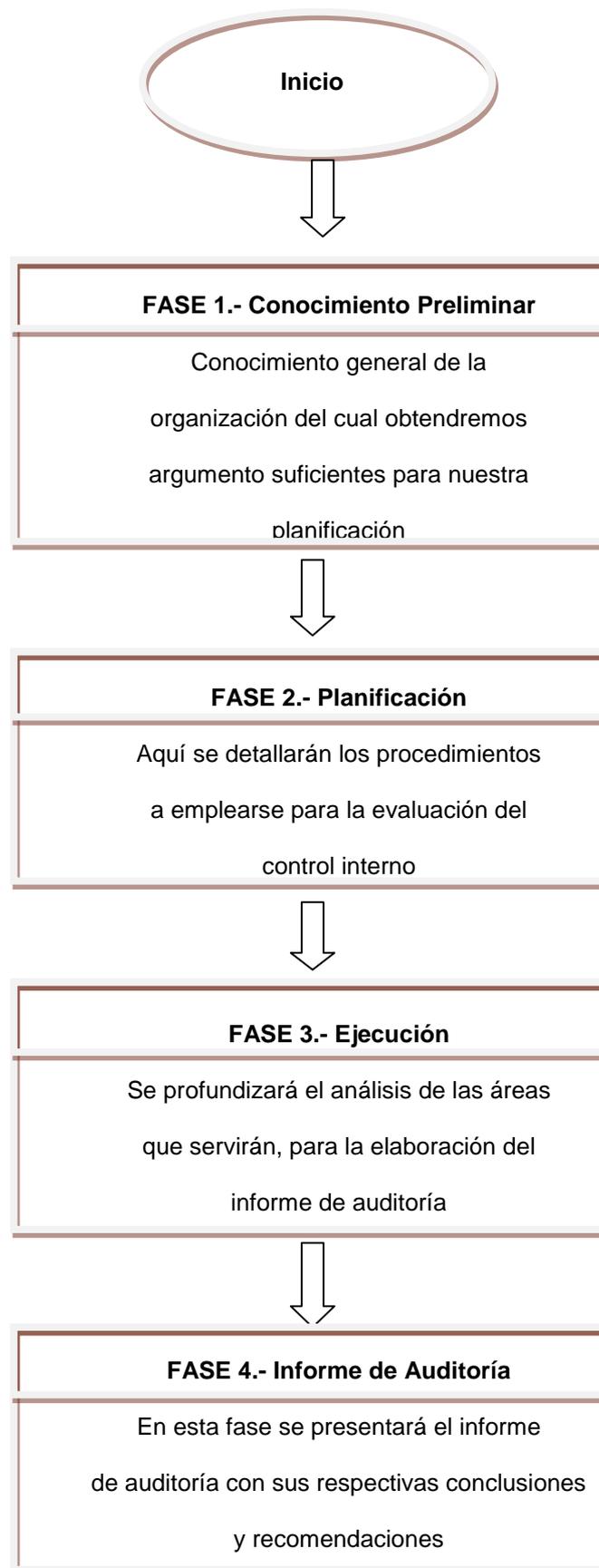
---

David Ponce  
Gerente General  
Maymor SA

## Conformación del equipo de trabajo CAYA ASOCIADOS Cía. Ltda.



## CUADRO DE FLUJO PROCESO AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICARSE A LA EMPRESA MAYMOR SA



## FASE 1.- CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CLIENTE: MAYMOR SA

PERIODO EVALUACION: Del 01 al 31 de Diciembre 2011

Ref. P/T	F1 - CP
Elaborado por:	Juan Pérez
Fecha:	13/12/2011
Revisado por:	Carlos Yuqui
Fecha:	14/12/2011

### PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE 1

#### Objetivo

Obtener información respecto a la legislación y conocimiento global de la empresa.

N.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	REF P/T	FECHA
1	Solicitar información de los antecedentes de la empresa	Francisco López	F1 - CP 1	15/12/2011
2	Revisar legislación y normatividad que rige el funcionamiento de la empresa	Carlos Yuqui	F1 - CP 2	16/12/2011
3	Entrevista con el Gerente General.	Carlos Yuqui	F1 - CP 3	19/12/2011
4	Definición de las marcas de auditoría y el sistema de codificación de los papeles de auditoría	Juan Pérez	F1 - CP 4	19/12/2011
5	Detectar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas mediante el análisis FODA proporcionado por Maymor	Juan Pérez	F1 - CP 5	20/12/2011
6	Realizar encuestas al personal administrativo, financiero y contable	Francisco Lopez	F1 -CP 6	21/12/2011

## INFORMACIÓN MAYMOR SA

### 1.1 ANTECEDENTES

MAYMOR S.A. es una empresa constituida en la ciudad de Guayaquil, el 18 de mayo del 2005; sus fundadores son Jorge Zurita y María Verónica Trujillo, de procedencia ecuatoriana; se constituyen como Compañía Anónima Mercantil Maymor S.A. dedicada al Cultivo de Productos Agrícolas y Cría de Animales.

En el año 2006 el señor Jorge Zurita comienza la actividad de Cría de Cerdos en el país, con la producción y venta de Cerdos Blancos; actividad que se lleva a cabo en la granja "Maymor", ubicada en Pintag. En el año 2009 la creciente demanda de carne blanca de cerdos en el país, ofrece oportunidades para desarrollar nuevas actividades. Se inaugura la Granja. Esa es la primera quinta de Cría de Animales de Maymor en el Ecuador. En noviembre del mismo año nacen los primeros cerdos.

En el año 2009, se crea e integra la compañía MAYMOR S.A. al Grupo KFC para la producción y crianza de animales comerciales, conformada por el Señor David Ponce y otros socios. A mediados del 2010 se implementa nuevas técnicas de producción y reproducción animal, donde se empieza la actividad porcicultora (crianza y producción de cerdos gorrinos, verracos y marranas). En el mes de agosto del mismo año se inicia la comercialización de carne a las cadenas American Deli, dedicada a la venta de comida rápida; para el siguiente mes se realiza negociaciones comerciales para algunas cadenas de comida como Tropi Burger, Menestras del Negro, Cajún, China Wok, el Español, entre otros, bajo el concepto de crear una serie de industrias que se abastezcan entre sí, la que permite una mayor productividad y eficiencia. En el año 2010, se comienza a implementar un nuevo grupo de producción a la granja, desprendiendo de la actividad por la cual se creó la empresa, el cultivo de productos agrícolas aunque no se comercializa ninguna cosecha.

## **1.2.- MISIÓN**

Producir carne magra jugosa, de buena contextura y sanidad para darse el gusto y el placer de comer un buen cerdo, a través de la aplicación de técnicas de última generación con una profunda percepción de la realidad del sector pecuario en el trópico; de esta manera convertir esta empresa en ejemplo de desarrollo, que involucre a toda la cadena agroalimentaria de la carne, con el fin de ofrecer un producto de excelente calidad, direccionado a un mercado que desea consumir productos de mejor calidad.

## **1.3.- VISIÓN**

Posicionarnos para el 2014 como una de las principales granjas productoras de porcinos de las mejores razas, con un enfoque claro y abierto a un mercado nacional, ofreciendo a nuestros clientes excelente calidad de productos que brindamos.

Contaremos con un recurso humano altamente calificado y competitivo que proyecte una imagen excelente con una estructura flexible y muy adaptable a las exigencias de la economía mundial, incorporando técnicas innovadoras en el proceso de producción de la granja la misma que garantiza la calidad del producto, seguridad del medio ambiente y su personal.

## **1.4.- OBJETIVOS**

- Participar de la cultura organizacional.
- Mejorar la competitividad, elevando la complacencia del cliente creando nuevos servicios, que permitan alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.
- Presentar estados financieros actualizados para la toma efectiva de decisiones.

- Optimizar el posicionamiento de la marca Maymor S.A. en el mercado nacional.
- Instruir al personal de la granja para mejorar la producción porcina.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de los procesos de producción y comercialización planteados por la gerencia

<b>Ref. P/T:</b>	F1 – CP 1
<b>Elaborado por:</b>	Francisco López
<b>Revisado por:</b>	Carlos Yuqui

## **REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN NORMATIVA Y LEGISLATIVA QUE RIGE EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA**

### **ASPECTOS LEGALES DE CUMPLIMIENTO.**

#### **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.**

Para dar cumplimiento a lo dispuesto por el SRI – Servicio de Rentas Internas, se debe realizar la inscripción de la empresa dentro de los treinta días hábiles siguientes a la iniciación de las actividades; la entidad realiza el trámite el primero de junio del 2005, el RUC – Registro Único de Contribuyente Nro. 1706577036001; documento con el cual se registra toda la información, como:

- Identificación.
- Descripción de la actividad económica.
- Dirección.
- Ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica.
- Y las obligaciones tributarias que deben ser canceladas al Estado.

De esta forma MAYMOR S.A. cumple con las obligaciones como persona Jurídica en el Ecuador.

#### **ASPECTOS LEGALES CON EL D.M QUITO.**

- **PATENTE MUNICIPAL.**

Para el inicio de las actividades comerciales de MAYMOR S.A, en el país requiere de la inscripción en registros de la municipalidad en cuya jurisdicción se encuentra domiciliada como es la ciudad de Quito.

El trámite que se realiza por concepto del uso de suelo y pago de la patente anual, fue realizado el 9 de agosto del 2010, tributo municipal de carácter obligatorio por

ser persona jurídica que ejerce actividad, económica generadora de ingresos dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito, establecido en la ordenanza municipal #45, dictada el 29 de diciembre del 2000 y que forma parte del código municipal metropolitano. En estas normas se establecen las categorías e índices para el cálculo del impuesto de acuerdo con el tipo de actividad, rangos y zonas de ubicación.

Este documento comprende la "Patente Municipal" como permiso de funcionamiento a la actividad de cultivo de productos agrícolas y crianza de animales realizada por la granja

- **PERMISOS DEL CUERPO DE BOMBEROS.**

La organización cuenta con el permiso de funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, instalando un sistema de prevención de incendios para garantizar la vida de su personal; así como también la asistencia, el resguardo de los bienes. De acuerdo con la inspección que realiza el cuerpo de bomberos en la granja tiene instalado el sistema contra incendio; señalización de escape y permiso de habitabilidad; solicitud que fue anteriormente presentada en el cuerpo de bomberos, en el departamento de prevención y seguridad.

Este permiso es el primer requisito que el representante legal solicitó se realice para tener legalizado la operatividad de la granja.

- **PERMISO DE FUNCIONAMIENTO SANITARIO.**

La normatividad municipal plasmada en el pago de los permisos sanitarios obliga a MAYMOR S.A. al control de excretas para evitar la contaminación ambiental, lo que ha hecho que la Granja Porcicultora a través de su organización cumpla con este requisito, sobretodo porque la actividad de crianza de animales está expuesta a cambios biológicos y fisiológicos durante el tiempo de desarrollo del animal.

Otra de las funciones importantes que tiene el permiso sanitario emitido por el Ministerio de Salud, es su participación en las diferentes actividades que conlleva la vigilancia de la sanidad del estado, indispensable para mantener el estatus sanitario

alcanzado en la entidad, que además es requisito indispensable para lograr exportar su producción. Para ello MAYMOR S.A cuenta con un plan sanitario que se apoya en un equipo médico, de tal forma que puedan reaccionar con rapidez para solucionar problemas como el que puede presentarse en las engordas de cerdos en un momento dado, si el Médico Veterinario les avisa de un problema sanitario, los cerdos infectados son sacrificados, luego se registra como merma en la contabilidad.

Para apoyar el desarrollo del cuidado sanitario en la Granja se promovió el aseo continuo y periódico de las instalaciones, con la cual cumple con lo dispuesto por el Ministerio de Salud. El Veterinario monitorea la sanidad en la granja con el fin de garantizar la salubridad del producto.

- **LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO (LUAF)**

De acuerdo a las últimas resoluciones del gobierno municipal, se hace referencia a la obligación que se cuente con la **Licencia Única Anual de Funcionamiento (LUAF)** otorgada por la Corporación Metropolitana de Turismo, que tiene como propósito se agrupen los permisos municipales en uno solo, para facilitar a las personas naturales y jurídicas a cumplir la normatividad para el funcionamiento del negocio.

<b>Ref. P/T:</b>	F1 – CP 2
<b>Elaborado por:</b>	Carlos Yuqui
<b>Revisado por:</b>	Carlos Yuqui

## ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL

### Propósito

El propósito de esta entrevista es medir de forma global la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de que se realizan en MAYMOR SA, así como las deficiencias en los mismos, mediante una serie de preguntas al Gerente General.

#### **1.- ¿Posee la compañía un organigrama estructural actualizado. ?**

Si, la compañía posee organigrama estructural donde se detalla específicamente el nivel jerárquico de cada área, y el personal lo conoce perfectamente y lo respeta.

#### **2.-¿Posee la compañía un manual de funciones y procedimientos de cada una de las áreas, y los miembros de la misma conocen a la perfección?**

El manual de funciones y procedimientos que cuenta la compañía se encuentra desactualizado.

#### **3.- ¿En caso de tener este manual de funciones y procedimientos; se actualiza el mismo conforme al cambio de políticas y procesos de cada área?**

La última actualización que se realizó fue hace dos años, de ahí han existido algunos cambios en los procesos que solo se ha comunicado a nivel verbal.

#### **4.- ¿Se realizan reuniones habituales de alta dirección para revisar el desenvolvimiento de la empresa?**

Se elaboran balances mensuales y la gerencia de Maymor se reúne en comités para el análisis del mismo y el mejoramiento continuo de la organización.

**5.- ¿La compañía cuenta con un dispositivo de control de ingreso y salida del personal?**

Actualmente la compañía si cuenta con un control de acceso de entrada y salida de personal, pero esto más se utiliza para la seguridad de la organización, y no para el cumplimiento de las ocho horas de trabajo de cada miembro de la empresa. La metodología que se utiliza es que la responsabilidad que cada persona tiene en su cargo de ser cumplido a cabalidad caso contrario se aplicarán las sanciones debidas.

**6.- ¿Se realizan actualizaciones del FODA y se analizan las variables que conforman el mismo?**

El FODA se realiza una vez al año, el mismo que se encuentra desactualizado, ya que no es un parámetro de análisis en los comités mensuales que tienen los funcionarios.

**7.- ¿Las conclusiones y recomendaciones que surgen de los comités mensuales son comunicados a los miembros de la organización?**

Se comunican únicamente en caso de ser muy necesario, caso contrario esta información se maneja únicamente entre altos directivos.

<b>Ref. P/T:</b>	F1 – CP 3
<b>Elaborado por:</b>	Carlos Yuqui
<b>Revisado por:</b>	Carlos Yuqui

**DEFINICIÓN DE LAS MARCAS DE AUDITORÍA Y EL SISTEMA DE CODIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE AUDITORÍA**

Para la realización de una auditoría administrativa se utilizarán las siguientes marcas:

√	Verificado
∅	No reúne requisitos
e	Error
Σ	Sumado
=	Igualdad
≠	Desigualdad
*	Observado
T	Sumado por Auditoría
P/T	Papel de Trabajo
PRG	Programa de Auditoría
C P	Conocimiento Preliminar
F1	Fase Uno
F2	Fase dos
F3	Fase tres
F4	Fase cuatro
Ref.	Referencia

<b>Ref. P/T:</b>	F1 – CP 4
<b>Elaborado por:</b>	Carlos Yuqui
<b>Revisado por:</b>	Carlos Yuqui

**EMPRESA: MAYMOR**  
**ANALISIS FODA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Producción y comercialización de carne de cerdo magra.</i></li> <li>❖ <i>Excelencia y compromiso con los clientes</i></li> <li>❖ <i>Formar parte de un grupo empresarial importante.</i></li> <li>❖ <i>Experiencia en el área de negocio.</i></li> <li>❖ <i>Persistencia en inversión y mantener el negocio a flote.</i></li> <li>❖ <i>Sistemas productivos en base a alimentos balanceados de</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Confianza y buenas relaciones con proveedores.</i></li> <li>❖ <i>Informar y educar al consumidor para promover el consumo de todos los cortes de carne porcina</i></li> <li>❖ <i>Exportación de productos porcinos a mercados extranjeros fomentando el desarrollo de nuevos nichos de mercado.</i></li> <li>❖ <i>Mudanza a nuevos segmentos atractivos del mercado</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Bajo consumo interno de carne fresca de cerdo</i></li> <li>❖ <i>Inexistencia de campañas publicitarias que muestre las bondades del producto</i></li> <li>❖ <i>Falta de difusión y comunicación de los beneficios de la carne porcina</i></li> <li>❖ <i>Escaso desarrollo de nuevos productos</i></li> <li>❖ <i>Relaciones informales impiden logro de objetivos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Nuevos competidores en el mercado nacional.</i></li> <li>❖ <i>Procesos y procedimientos innovadores por parte de sus competidores.</i></li> <li>❖ <i>Aparición de pestes o virus que afecten la salud del ganado porcino.</i></li> <li>❖ <i>Importación de carne porcina sin políticas arancelarias, para su comercialización.</i></li> <li>❖ <i>Barreras comerciales crecientes.</i></li> </ul>

<p><i>alta calidad, higiene y excelente sanidad.</i></p> <p>❖ <i>Disponibilidad de tecnología de punta y genética de alto rendimiento</i></p>	<p>❖ <i>Conocimiento del producto en mayoría de clientes nuevos.</i></p> <p>❖ <i>Fomentar nuevos puestos de trabajo</i></p>	<p>❖ <i>Ubicación de la granja en relación a la compañía.</i></p> <p>❖ <i>Falta de alianzas estratégicas y convenios con competidores que nos beneficien.</i></p>	<p>❖ <i>Competencia desleal por evasión fiscal, sanitaria y ambiental.</i></p> <p>❖ <i>Aumento de costo en algunas materias primas.</i></p>
---	---	---	---

Una vez analizado el FODA proporcionado por la empresa Maymor, llegamos a concluir que Maymor tiene importantes Fortalezas y Oportunidades como el formar parte de un Grupo Empresarial Económico, el producir carne de cerdo magra, entre otros; esto deberá ser aprovechado para abrir nuevos nichos de mercado y sobre todo llegar a exportar este producto de excelente calidad. Respecto a las Debilidades y Amenazas encontradas, estas pueden ser contrarrestadas con agresivas campañas publicitarias que muestre la calidad del producto que ofrece Maymor.

## REALIZACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO – FINANCIERO Y CONTABLE DE LA ORGANIZACIÓN

### ENCUESTAS A TRABAJADORES

1.- ¿Tiene conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

SI  NO

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos que tiene la organización?

SI  NO

3.- ¿Considera que la compañía se preocupa del bienestar del personal?

SI  NO

4.- ¿Tiene la empresa un manual de funciones y los empleados la conocen a su perfección?

SI  NO

5.- ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

SI  NO

6.- ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por sus empleados?

SI  NO

7.- ¿Se encuentra conforme con su ingreso mensual salarial?

SI  NO

8.- ¿Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

SI  NO

9.- ¿Existe la suficiente apertura de comunicación con su jefe inmediato?

SI  NO

10.- ¿Cree usted que su jefe es un líder?

SI  NO

## ENCUESTAS A TRABAJADORES

1.- ¿Tiene conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

SI  NO

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos que tiene la organización?

SI  NO

3.- ¿Considera que la compañía se preocupa del bienestar del personal?

SI  NO

4.- ¿Tiene la empresa un manual de funciones y los empleados la conocen a su perfección?

SI  NO

5.- ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

SI  NO

6.- ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por sus empleados?

SI  NO

7.- ¿Se encuentra conforme con su ingreso mensual salarial?

SI  NO

8.- ¿Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

SI  NO

9.- ¿Existe la suficiente apertura de comunicación con su jefe inmediato?

SI  NO

10.- ¿Cree usted que su jefe es un líder?

SI  NO

**ENCUESTAS A TRABAJADORES**

1.- ¿Tiene conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

SI  NO

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos que tiene la organización?

SI  NO

3.- ¿Considera que la compañía se preocupa del bienestar del personal?

SI  NO

4.- ¿Tiene la empresa un manual de funciones y los empleados la conocen a su perfección?

SI  NO

5.- ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

SI  NO

6.- ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por sus empleados?

SI  NO

7.- ¿Se encuentra conforme con su ingreso mensual salarial?

SI  NO

8.- ¿Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

SI  NO

9.- ¿Existe la suficiente apertura de comunicación con su jefe inmediato?

SI  NO

10.- ¿Cree usted que su jefe es un líder?

SI  NO

**ENCUESTAS A TRABAJADORES**

1.- ¿Tiene conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

SI  NO

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos que tiene la organización?

SI  NO

3.- ¿Considera que la compañía se preocupa del bienestar del personal?

SI  NO

4.- ¿Tiene la empresa un manual de funciones y los empleados la conocen a su perfección?

SI  NO

5.- ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

SI  NO

6.- ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por sus empelados?

SI  NO

7.- ¿Se encuentra conforme con su ingreso mensual salarial?

SI  NO

8.- ¿Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

SI  NO

9.- ¿Existe la suficiente apertura de comunicación con su jefe inmediato?

SI  NO

10.- ¿Cree usted que su jefe es un líder?

SI  NO

## ENCUESTAS A TRABAJADORES

1.- ¿Tiene conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

SI  NO

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos que tiene la organización?

SI  NO

3.- ¿Considera que la compañía se preocupa del bienestar del personal?

SI  NO

4.- ¿Tiene la empresa un manual de funciones y los empleados la conocen a su perfección?

SI  NO

5.- ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

SI  NO

6.- ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por sus empelados?

SI  NO

7.- ¿Se encuentra conforme con su ingreso mensual salarial?

SI  NO

8.- ¿Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

SI  NO

9.- ¿Existe la suficiente apertura de comunicación con su jefe inmediato?

SI  NO

10.- ¿Cree usted que su jefe es un líder?

SI  NO

## ENCUESTAS A TRABAJADORES

1.- ¿Tiene conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

SI  NO

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos que tiene la organización?

SI  NO

3.- ¿Considera que la compañía se preocupa del bienestar del personal?

SI  NO

4.- ¿Tiene la empresa un manual de funciones y los empleados la conocen a su perfección?

SI  NO

5.- ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

SI  NO

6.- ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por sus empelados?

SI  NO

7.- ¿Se encuentra conforme con su ingreso mensual salarial?

SI  NO

8.- ¿Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

SI  NO

9.- ¿Existe la suficiente apertura de comunicación con su jefe inmediato?

SI  NO

10.- ¿Cree usted que su jefe es un líder?

SI  NO

## TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS

1.- ¿Tiene conocimiento de los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

SI  5 NO  1

2.- ¿Conoce la misión, visión y objetivos que tiene la organización?

SI  5 NO  1

3.- ¿Considera que la compañía se preocupa del bienestar del personal?

SI  5 NO  1

4.- ¿Tiene la empresa un manual de funciones y los empleados la conocen a su perfección?

SI  1 NO  5

5.- ¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?

SI  0 NO  6

6.- ¿Los objetivos de cada departamento son conocidos por sus empleados?

SI  6 NO  0

7.- ¿Se encuentra conforme con su ingreso mensual salarial?

SI  0 NO  6

8.- ¿Tiene conocimiento del reglamento interno de la empresa?

SI  0 NO  6

9.- ¿Existe la suficiente apertura de comunicación con su jefe inmediato?

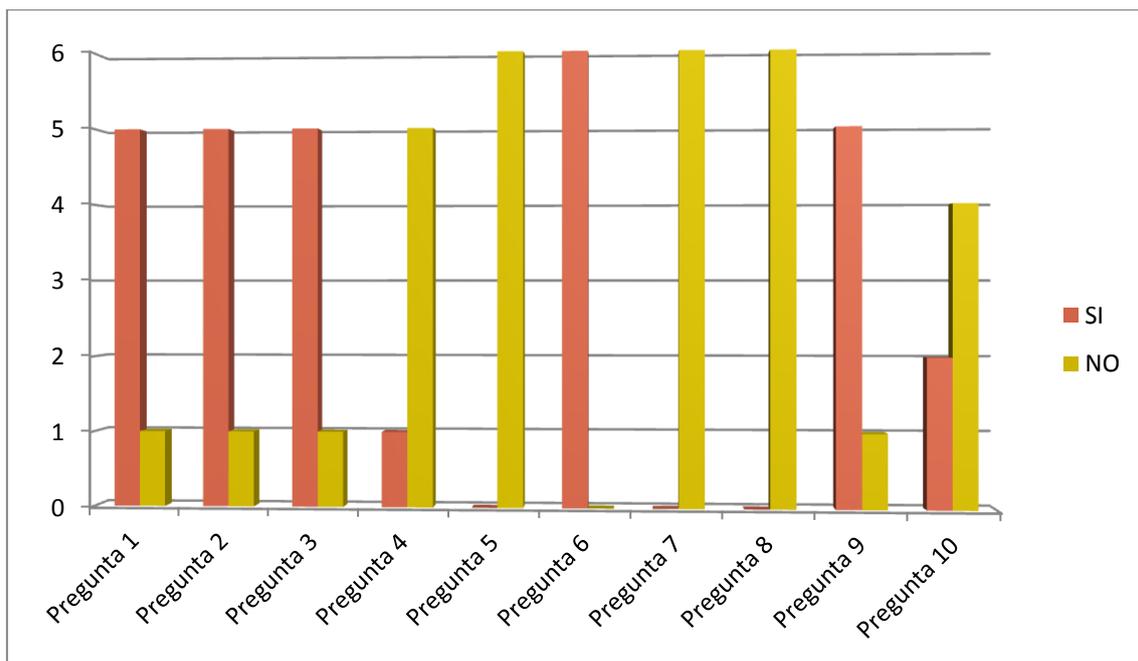
SI  NO

10.- ¿Cree usted que su jefe es un líder?

SI  NO

### GRAFICA

Encuesta a empleados



## FASE 2 PLANIFICACIÓN

CLIENTE: MAYMOR SA

PERIODO EVALUACIÓN: Del 01 al 31 de Diciembre 2011

Ref. P/T	F2 - PL
Elaborado por:	Juan Pérez
Fecha:	14/12/2011
Revisado por:	Carlos Yuqui
Fecha:	15/12/2011

## PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE 2

### OBJETIVO

Planificar el trabajo a ser realizado a partir de la información proporcionada e identificar posibles riesgos a través de cuestionarios de control interno y flujogramacion.

N.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	REF P/T	FECHA
1	Elaboración del cronograma de actividades	Francisco López	F2 – PL1	14/12/2011
2	Elaborar Memorando de Planificación	Juan Pérez	F2 – PL2	22/12/2011
3	Entrevista con la Gerente de Contabilidad y Gerente de Tesorería.	Carlos Yuqui	F2 – PL3	23/12/2011
4	Aplicación de cuestionarios de control interno al departamento administrativo – financiero y contable	Juan Pérez	F2 – PL4	26/12/2011
5	Realización de flujogramas para cada departamento	Francisco López	F2 – PL5	28/12/2011



## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA

CLIENTE: MAYMOR SA

### OBJETIVO

El objetivo de este memorando es el de documentar el desarrollo del trabajo en todas sus etapas, el mismo debe ser completado por el auditor sénior y revisado por el socio a cargo del mismo.

### 1.- MOTIVO DE LA AUDITORÍA

El objetivo de realizar esta auditoría es para emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones acerca de si el proceso administrativo es óptimo dentro del departamento administrativo – financiero y contable de la empresa MAYMOR SA .

### 2.- ALCANCE

Los componentes seleccionados para la realización de la auditoría son:

- DEPARTAMENTO DE VENTAS
- DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN
- DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
- DEPARTAMENTO DE PAGOS

### 3.- EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo a cargo de la auditoría está conformado por:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
SOCIO Y JEFE DE EQUIPO	CARLOS YUQUI
AUDITOR SENIOR	JUAN PEREZ
AUDITOR JUNIOR	FRANCISCO LOPEZ

#### **4.- TIEMPO DE EJECUCIÓN**

El tiempo asignado para la auditoría administrativa por los periodos mencionados anteriormente es de 30 días, distribuidas de la siguiente manera.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
CONOCIMIENTO PRELIMINAR	1ERA. SEMANA
PLANIFICACIÓN	2DA. SEMANA
EJECUCIÓN	3ERA. SEMANA
INFORME DE AUDITORÍA	4TA. SEMANA

#### **5.- NOMBRES Y POSICIÓN DE PRINCIPALES CONTACTOS DEL CLIENTE:**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
David Ponce	Gerente General
Narcisa Espín	Gerente de Contabilidad
Amparo Alemán	Gerente de Tesorería
Jefe Departamento de Cobranzas	Adrian González
Jefe Departamento de Pagos	Mónica Hidalgo

Jefe Departamento de Facturación	Cesar Muñoz
Jefe Departamento de Ventas	María Belén Orellana

## 6.- PUNTOS DE SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA

- Comentarios de la gerencia al cliente, en relación a revisiones especiales sobre asuntos determinados y particulares.
- Comentarios de la gerencia en relación a problemas detectados.
- Cambios en regulaciones y leyes.

## 7.- EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control lo hemos evaluado como regular, basado en los resultados de la evaluación preliminar a los procesos, destacando que la compañía cuenta con un manual de funciones y procedimientos desactualizado, lo que permite fuga de responsabilidad. Además el manejo del departamento administrativo – financiero y contable a través de los años ha sido llevado en base a conocimientos empíricos de su personal.

## 8.- RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

Los resultados obtenidos a lo largo de la ejecución de la auditoría serán comunicados permanentemente, y al concluir el trabajo, se realizará el informe de auditoría correspondiente, misma que contendrá observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Ref. P/T:	F2 – PL 2
Elaborado por:	Juan Pérez
Revisado por:	Carlos Yuqui

## ENTREVISTA CON LA GERENTE DE CONTABILIDAD

**Nombre:** Narcisa Espín

**Cargo:** Gerente de Contabilidad

**Periodo a evaluarse:** Del 01 de enero al 31 de diciembre 2011

**Persona responsable:** Carlos Yuqui

Esta entrevista tiene como objetivo, conocer de una manera global el control interno actual que tienen los procesos contables y las deficiencias en los mismos.

**1.- ¿El sistema contable que tiene la compañía es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos?**

El 01 de enero del 2011, la empresa cambio su sistema contable denominado Microsoft Dynamics el cual es el adecuado para el desarrollo del área contable y el cumplimiento de los objetivos trazados.

**2.- ¿El departamento cuenta con un manual de procedimientos y funciones?**

Sí, pero el empleado no lo conoce ya que el mismo no ha sido actualizado hace dos años, y los cambios de procesos y funciones que se han dado se lo ha hecho conocer al personal de manera verbal.

**3.- ¿Al personal del departamento se lo capacita constantemente?**

No se lo ha realizado ya que el personal que ingresa a la compañía debe ser un profesional a cabalidad y sus conocimientos deben estar actualizados por la misma persona, y si hay alguna actualización el jefe inmediato lo dará a conocer.

**4.- ¿Se presentan balances periódicos, y se los analiza constantemente?**

Se presentan balances mensuales y se los analiza en comités.

**5.- ¿Realizan reuniones entre jefaturas para el análisis del desempeño de la organización?**

Si se los realiza, los días 15 de cada mes, se reúnen las jefaturas y el Gerente para analizar el desenvolvimiento de Maymor.

**6.- ¿Cree usted que los actuales controles internos que posee la compañía son los adecuados para el logro de los objetivos?**

Si, aunque la compañía ha tenido un crecimiento organizacional en los últimos años por lo que se necesita mejorar el control interno.

**7.- ¿Los objetivos departamentales que se establecen son conocidos a cabalidad por sus empleados?**

Si lo conocen, los objetivos departamentales son establecidos con una periodicidad semestral, y sobre el cumplimiento de los mismos los empleados reciben una bonificación salarial, este proceso es denominado Balans Scorp Card (BSC), que es una herramienta que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos alineados con la visión departamental.

**8.- ¿El empleado conoce la misión, visión y objetivos de la compañía?**

El empleado si los conoce, y los mismos están escritos en la entrada de las oficinas.

**9.- ¿Existe una buena comunicación entre empleado y jefe inmediato?**

El ambiente laboral es muy bueno, lo que ayuda en la comunicación entre jefe y empleado

**10.- ¿Cree usted que el empleado está a gusto de trabajar en la empresa y se siente comprometido en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

Existe un poco de malestar por los sueldos que Maymor puede pagarles, pero creo que nadie está conforme con su sueldo en ninguna empresa del país. Creo que el empleado si se siente a gusto ya que el ambiente laboral y la confianza que el jefe deposita en su empleado, ayuda a que este se sienta comprometido con la organización.

<b>Ref. P/T:</b>	F2 – PL 3
<b>Elaborado por:</b>	Carlos Yuqui
<b>Revisado por:</b>	Carlos Yuqui

## ENTREVISTA CON LA GERENTE DE TESORERIA

**Nombre:** Amparo Alemán

**Cargo:** Gerente de Tesorería

**Periodo a evaluarse:** del 01 de enero al 31 de diciembre 2011

**Persona Responsable:** Carlos Yuqui

Esta entrevista tiene como objetivo, conocer de una manera global el control interno actual que tienen los procesos del departamento de tesorería y las deficiencias en los mismos.

**1.- ¿El sistema contable que tiene la compañía es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos?**

Microsoft Dynamics, es un excelente sistema que facilita el cumplimiento de los objetivos.

**2.- ¿El departamento cuenta con un manual de procedimientos y funciones?**

Este manual no ha sido actualizado por descuido e incremento de funciones laborales, por lo que el personal solo lo conoce verbalmente

**3.- ¿Al personal del departamento se lo capacita constantemente?**

No se capacita al personal, y si existe algún cambio en un proceso, el jefe inmediato le indicará el cambio y el nuevo proceso.

**4.- ¿Se tiene aprobado el presupuesto para el año 2012 ?**

Si existe el presupuesto aprobado para el año 2012

**5.- ¿Realizan reuniones entre jefaturas para el análisis del desempeño de la organización?**

Se realizan comités entre jefaturas donde cada uno analiza su aporte y el desarrollo que su departamento aporta a la compañía.

**6.- ¿Cree usted que los actuales controles internos que posee la compañía son los adecuados para el logro de los objetivos?**

Creo que no, ya que ha existido un incremento organizacional en Maymor

**7.- ¿Los objetivos departamentales que se establecen, son conocidos a cabalidad por sus empleados?**

Los objetivos departamentales son establecidos con una periodicidad semestral, en donde el empleado es evaluado sobre el cumplimiento de los mismos, y si su desempeño ha sido excelente recibe un reconocimiento económico.

**8.- ¿El empleado conoce la misión, visión y objetivos de la compañía?**

Si los conoce

**9.- ¿Existe una buena comunicación entre empleado y jefe inmediato?**

La comunicación es muy buena, respetando los niveles jerárquicos.

**10.- ¿Cree usted que el empleado está a gusto de trabajar en la empresa y se siente comprometido en el cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

A pesar de que el sueldo es bajo en comparación a otras empresas, el ambiente laboral moldea esta situación y el empleado se siente muy a gusto lo que le compromete con la organización en el cumplimiento de los objetivos.

<b>Ref. P/T:</b>	F2 – PL 3 / 1
<b>Elaborado por:</b>	Carlos Yuqui
<b>Revisado por:</b>	Carlos Yuqui

**MAYMOR SA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DEPARTAMENTO DE PAGOS**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	EVALUACION	OBSERVACION
1	¿ Se analiza periódicamente la capacidad de flujo con el que cuenta la compañía?	x			10	Si se lo realiza diariamente con la tesorera, y se analiza qué pagos a proveedores son urgentes y cuáles pueden esperar
2	¿Cuándo se realiza algún pago a un proveedor, se envía un correo de confirmación del pago ?	x			10	El sistema automáticamente envía un correo al mail que el proveedor indica y le llega la confirmación de su pago
3	¿El departamento cuenta con un manual de procedimientos y funciones?	x			1	Sì, pero el mismo se encuentra desactualizado, ya que los cambios que se han presentado sea en procesos o funciones se los ha dado a conocer al empleado de forma verbal
4	¿ Tienen algún tipo de capacitación para el mejoramiento continuo en su proceso?		X		1	No se realiza capacitación para el mejoramiento del proceso
5	¿Utilizan algún sistema para el pago a proveedores y qué controles tienen en este proceso ?	x			10	El sistema es el Cash Management que les proporciona la entidad bancaria, y se manejan mediante aprobaciones tipo A y Tipo B
6	¿Tienen alguna combinación de firmas en pagos mediante cheques?	x			10	Para el pago mediante cheques se manejan como en el sistema Cash Management , es decir firmas conjuntas.

7	¿ Se revisa periódicamente el motivo de que una factura no sea pagada mas de 60 días?		X		3	No se lo hace constantemente solo cuando el proveedor llama a preguntar sobre su pago.
8	¿ Para el pago de una factura, se revisa que la misma tenga alguna firma de responsabilidad?	x			10	Antes de que la factura ingrese al departamento de tesorería, para el pago, se ingresa la factura en contabilidad la cual es necesario que tenga la respectiva firma de aprobación de los directivos , caso contrario se devuelve.
9	¿Los objetivos departamentales por los cuales se bonifican son alcanzados en su totalidad?		X		5	No se alcanzan en su gran mayoría por falta de apoyo de su jefe inmediato y organización del tiempo
10	¿ Conoce el departamento los niveles jerárquicos que tiene la compañía	x			9	Si lo conocen
	Total calificación control interno				69	
	Total control interno				100	
	<b>Porcentaje de evaluación</b>				<b>69%</b>	

#### Control Interno

- 10 Control interno Bueno
- 5 Control interno Medio
- 1 Control interno Malo

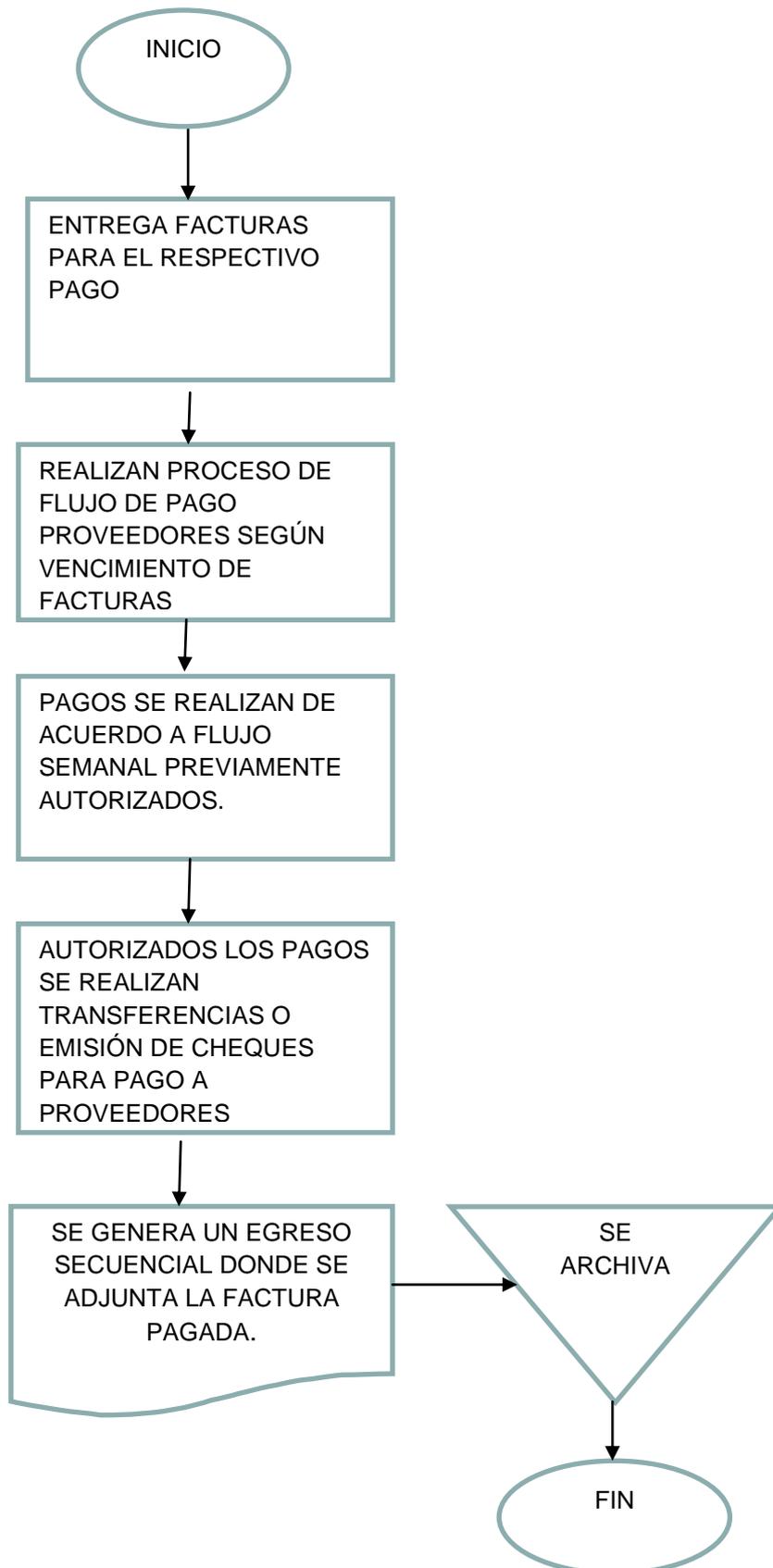
#### Nivel de confianza de control interno

- 67 – 100 Bueno
- 34 – 66 Regular
- 1 – 33 Malo

### CONCLUSIÓN

Según las respuestas obtenidas en el departamento de pagos se ha llegado a determinar que la evaluación del control interno refleja un nivel de confianza del 69%, mientras que el riesgo de auditoría es del 31%, en base a este resultado concluimos que el riesgo de auditoría de este departamento es bajo con tendencia a convertirse en medio.

## FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE PAGOS



**MAYMOR SA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	EVALUACION	OBSERVACION
1	¿El sistema contable con el que cuenta le permite realizar el proceso de cobranzas, sin ninguna dificultad ?	X			10	El sistema es el adecuado, el cual permite realizar su proceso sin ningún problema
2	¿ El sistema le permite llevar un control de la antigüedad de la cartera ?	X			10	El sistema le arroja un reporte de cartera según los parámetros que el usuario necesitare
3	¿ Se realizan análisis periódicos acerca del vencimiento y el nivel de recuperación de la cartera?	X			7	Se lo realizaba semanalmente, pero en estos últimos tres meses se ha venido revisando mensualmente
4	¿ La recuperación y el registro de las retenciones emitidas por los clientes se lo hacen dentro del mismo mes de la factura?		x		5	No siempre, se lo recupera cuando el cliente haya cancelado también el valor de la factura.
5	¿ Tienen algún tipo de capacitación para el mejoramiento continuo en su proceso?		x		1	No se realizan capacitaciones para el mejoramiento del proceso
6	¿ Los cobros que se realizan mediante cheque, son enviados a depositar el mismo día?	X			9	Si se lo realiza, salvo cuando le llega al departamento cheques pasado las cuatro de la tarde, estos son depositados al siguiente día

7	¿Se trabaja coordinadamente con el área de ventas, para un mejor control de los clientes ?	X			6	Solo cuando el área de ventas necesita facturar y el cliente no ha cancelado el crédito anterior
8	Los objetivos, departamentales por los cuales se bonifican son alcanzados en su totalidad		x		5	No se los alcanza debido a la mala organización del tiempo
9	¿ Se envían mensualmente por correo estados de cuenta a todos los clientes que tengan sus saldos abiertos?		x		9	La gestión de cobranza se lo realiza telefónicamente a cada cliente
10	¿Antes de contabilizar una retención de un cliente, primero se revisa que todos los datos necesarios que exige la ley estén correctos?	X			10	Si se lo hace, caso contrario la retención es devuelta al cliente
	Total calificación control interno				72	
	Total control interno				100	
	<b>Porcentaje de evaluación</b>				<b>72%</b>	

#### Control Interno

- 10 Control interno Bueno
- 5 Control interno Medio
- 1 Control interno Malo

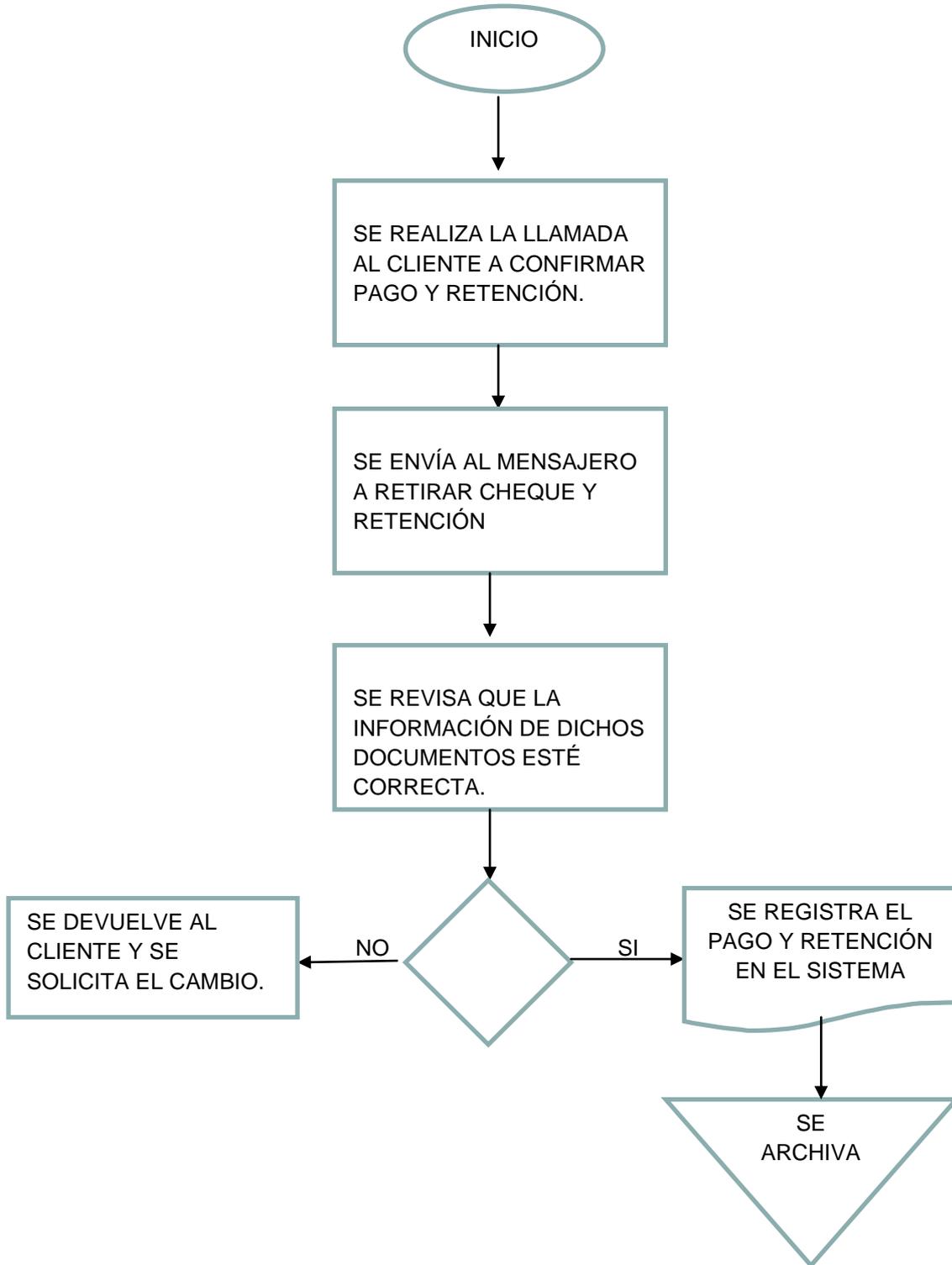
#### Nivel de confianza de control interno

- 67 – 100 Bueno
- 34 – 66 Regular
- 1 – 33 Malo

## CONCLUSIÓN

Según las respuestas obtenidas en el departamento de cobranzas se ha llegado a determinar que la evaluación del control interno refleja un nivel de confianza del 72%, mientras que el riesgo de auditoría es del 28%, en base a este resultado concluimos que el riesgo de auditoría de este departamento es bajo con tendencia a convertirse en medio.

FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS



**MAYMOR SA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	EVALUACION	OBSERVACION
1	¿ Para el registro de una factura se verifica que la misma tenga firma de aprobación?	X			10	Toda factura sin excepción debe tener su firma de responsabilidad
2	¿ Los objetivos departamentales son alcanzados en su totalidad?		x		4	No se los alcanza completamente por falta de tiempo y organización de las actividades
3	¿Se tiene un manual de procesos del departamento de facturación?	X			3	El manual no se encuentra actualizado, por lo que los cambios en los procesos se los dan a conocer verbalmente.
4	Se realizan capacitaciones permanente a los empleados del departamento		x		2	No existe capacitación en el departamento de facturación, y si existiera alguna reforma la jefatura comunicaría dicho cambio.
5	¿Se verifica que la factura del proveedor contenga todos los requisitos que exige el SRI.?	X			10	Antes de ingresarla al sistema se revisa que todos los requisitos que exige el SRI , estén completos.
6	¿ Se emiten reportes sobre el nivel de compras mensuales que realiza la compañía y son comparadas con las ventas?		x		2	No, el departamento únicamente ingresa las facturas que le solicitan y entrega a tesorería para el pago

7	¿ El sistema contable tiene un módulo especial para el ingreso de facturas el cual solo tiene acceso el departamento de facturación?	X			10	El sistema contable tiene un modulo exclusivamente para el ingreso de facturas, el mismo que tiene acceso solo el departamento de facturas
8	¿Existen los suficientes recursos para el desempeño adecuado de las funciones en el departamento?	X			10	Se cuenta con todos los recursos para el desenvolvimiento del empleado en sus funciones
9	¿ Se realiza algún reporte con firmas de responsabilidad de las facturas entregadas a Tesorería para su posterior pago?		x		1	Las facturas son entregadas al departamento de pagos diariamente sin ningún tipo de entrega formal.
10	¿Se notifican inmediatamente sobre mercancías devueltas a proveedores para su registro?	X			10	Cualquier devolución , se comunica inmediatamente al departamento para su registro Contable
	Total calificación control interno				62	
	Total control interno				100	
	<b>Porcentaje de evaluación</b>				<b>62%</b>	

#### Control Interno

10	Control interno Bueno
5	Control interno Regular
1	Control interno Malo

#### Nivel de confianza de control interno

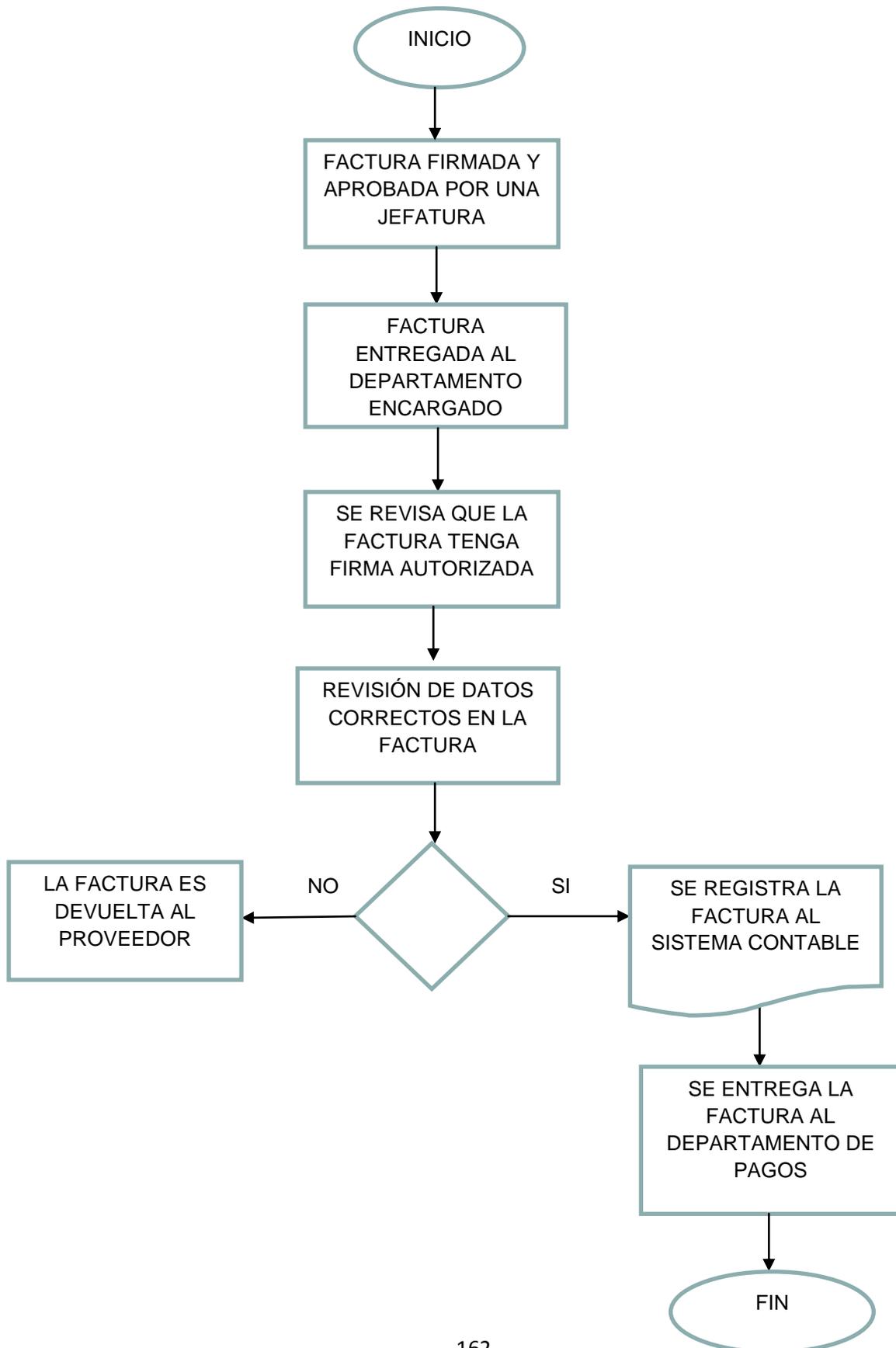
67 – 100	Bueno
34 – 66	Regular
1 – 33	Malo

## CONCLUSIÓN

Según las respuestas obtenidas en el departamento de facturación se ha llegado a determinar que la evaluación del control interno refleja un nivel de confianza del 62%, mientras que el riesgo de auditoría es del 38%, en base a este resultado concluimos que el riesgo de auditoría de este departamento es medio.

FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

Ref. P/T  
F2 – PL 5  
2



## MAYMOR SA

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

## DEPARTAMENTO DE VENTAS

N.-	PREGUNTA	SI	NO	NO APLICA	EVALUACION	OBSERVACION
1	¿ Las ventas del departamento corresponden en su totalidad a las de la actividad económica de Maymor?	x			10	Todas la facturación emitida es por venta de carne de ganado porcino y embutidos
2	¿ El departamento posee un manual de funciones y procedimientos?	x			3	Si, pero el mismo no se encuentra actualizado , por lo que no se da a conocer al personal
3	¿ Las ventas que se realizan son todas al contado ?		X		9	Las ventas que realiza Maymor son a crédito y contado
4	¿ Los objetivos departamentales se los cumple en su totalidad)		X		3	No se los puede alcanzar, debido a que los empleados no se pueden organizar bien en sus actividades
5	¿ Existe la aprobación de algún directivo en el otorgamiento de crédito algún cliente?	x			9	El gerente de la compañía es el único que autoriza el crédito para algún cliente
6	¿ Los precios establecidos en la venta de carne porcina, están en relación a los ofertados del mercado ?	x			10	Por tratarse de una carne de muy buena calidad, el precio obviamente está relacionado
7	¿ La emisión de notas de crédito, son autorizadas por los directivos ?	x			10	Únicamente la gerencia autoriza la emisión de notas de crédito

8	¿ Se apegan totalmente a las políticas de venta que tiene el departamento ?	x			10	Todos los procesos son apegados a sus políticas, que ayudan a la consecución de los objetivos
9	¿Cuándo es devuelto el producto por parte del cliente, se le comunica inmediatamente al departamento para la emisión de nota de crédito?		X		4	No siempre ya que por encontrarse la granja distante de la administración , el administrador se demora en comunicarle al gerente y obtener la aprobación para la nota de crédito
10	¿ Para dar de baja algún producto en malas condiciones, se tiene la autorización de un directivo ?	x			10	El administrador de la granja verifica que el producto este descompuesto y comunica a la gerencia para su aprobación y poder así dar de baja
	Total calificación control interno				78	
	Total control interno				100	
	<b>Porcentaje de evaluación</b>				<b>78%</b>	

#### Control Interno

10	Control interno Bueno
5	Control interno Regular
1	Control interno Malo

#### Nivel de confianza de control interno

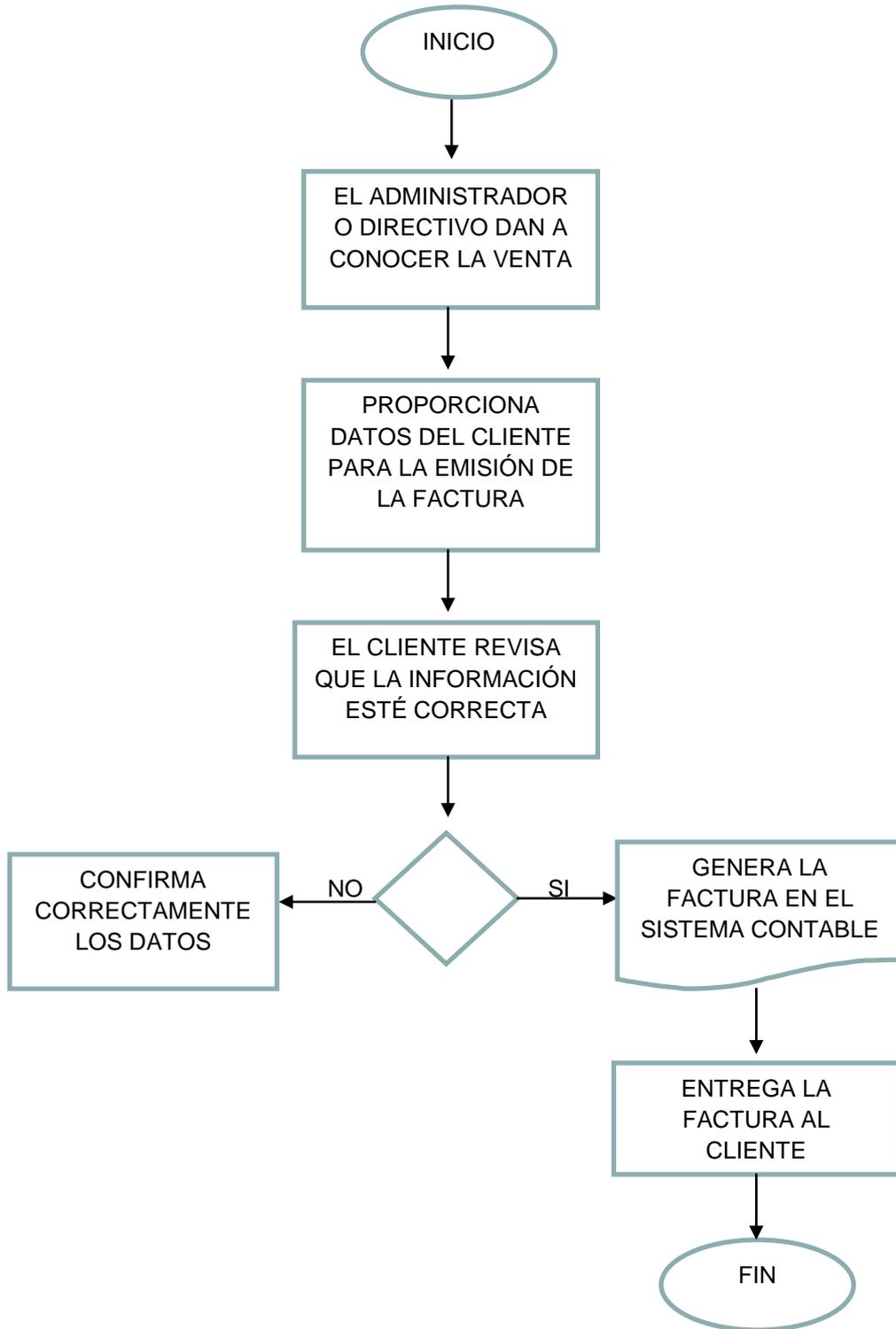
67 – 100	Bueno
34 – 66	Regular
1 – 33	Malo

## CONCLUSIÓN

Según las respuestas obtenidas en el departamento de ventas se ha llegado a determinar que la evaluación del control interno refleja un nivel de confianza del 78%, mientras que el riesgo de auditoría es del 22% , en base a este resultado concluimos que el riesgo de auditoría de este departamento es bajo.

FLUJOGRAMA DEPARTAMENTO DE VENTAS

Ref. P/T  
F2 – PL 5  
3



## FASE 3 EJECUCIÓN

CLIENTE: MAYMOR SA

PERIODO EVALUACIÓN: Del 01 al 31 de Diciembre 2011

Ref. P/T	F3 - EJ
Elaborado por:	Juan Pérez
Fecha:	14/12/2011
Revisado por:	Carlos Yuqui
Fecha:	15/12/2011

## PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE 3

### Objetivo

Obtener suficiente información que permita elaborar informe de auditoría administrativa.

N.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	REF P/T	FECHA
1	Análisis FODA al departamento auditado	Juan Pérez	F3 - EJ 1	29/12/2011
2	Revisión del proceso administrativo en el departamento administrativo-financiero y contable	Francisco López	F3 – EJ 2	29/12/2011
3	Determinación de áreas críticas en los procesos	Juan Pérez	F3 – EJ 3	30/12/2011
4	Realización de la hoja de hallazgos que han dado lugar a las deficiencias	Carlos Yuqui	F3 – EJ 4	04/01/2012

**EMPRESA MAYMOR SA**  
**ANÁLISIS FODA**  
**AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO Y CONTABLE**  
**PERIODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
* Buen ambiente laboral	* Crecimiento personal y Laboral	* El personal no es capacitado	* Inestabilidad económica y política
* Recursos materiales suficientes para cumplir con sus funciones	* Adquirir vasta experiencia	* Desconocimiento del Manual de procedimientos y funciones	* Implementación de nuevas leyes e impuestos
* Sistema contable adecuado a sus necesidades	* Rotación de funciones una vez dominado el Puesto	* Los cambios de funciones se informan verbalmente	* Entradas y salidas continuas del personal
* Personal joven y predispuesto	* Relación con nuevos Profesionales	* Objetivos departamentales no cumplidos en su totalidad.	
		* Falta de planificación de actividades diarias	

**EMPRESA MAYMOR SA**  
**PROCESO ADMINISTRATIVO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO-  
FINANCIERO Y CONTABLE**

**CÉDULA NARRATIVA**

Después de la respectiva indagación con el personal del departamento involucrado se ha obtenido la siguiente información:

**PLANIFICACIÓN**

**Objetivos**

El departamento administrativo – financiero y contable mantiene como objetivo global la elaboración y presentación de balances financieros mensuales con fecha tope del 21 de cada mes.

Los objetivos departamentales establecidos con una periodicidad semestral no se están cumpliendo debidamente.

**Recomendación.**

El jefe inmediato de cada área deberá realizar un plan de desarrollo individual para cada empleado, utilizando cronogramas diarios que les permita optimizar el tiempo y este poderlo emplear en el cumplimiento de los objetivos departamentales.

**ORGANIZACIÓN**

**División y distribución de funciones**

Debido a que el manual de funciones y procedimientos se encuentra desactualizado, el empleado no conoce el nivel de responsabilidad que tiene a su cargo y la manera de cómo realizar su trabajo en el menor tiempo posible.

### **Recomendación**

La Gerencia General dispondrá la actualización del manual de funciones y procedimientos, y dará a conocer al empleado mediante un ejemplar que le servirá de guía para un mejor desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos.

## **DIRECCIÓN**

### **Liderazgo**

Los empleados del departamento en su mayoría admiten que su jefe inmediato no es un líder, y que a pesar de que existe una buena comunicación, ellos no les guían en el cumplimiento de los objetivos departamentales.

### **Recomendación**

El departamento de recursos humanos elaborará un plan de capacitación anual, y este deberá constar en el presupuesto anual de la empresa, esto ayudará a capacitar por lo menos dos veces al año al empleado y logrará que la empresa obtenga mejores resultados mediante el valor agregado que el empleado deposite en sus actividades.

### **Motivación**

Debido a que los sueldos en la empresa no están de acuerdo con los del mercado, los empleados solo se dedican a ser lo necesarios por cumplir con sus funciones y no demuestran verdaderamente lo productivos que pueden ser.

## Recomendación

El departamento de recursos humanos realizará diversas actividades grupales con los empleados; como proyección de videos motivacionales, charlas, viajes, etc. que permitirá mantener un empleado motivado.

## CONTROL

- No se controla el desempeño diario del empleado.
- El control en muchas ocasiones se lo realiza al finalizar una actividad, en muchos casos se tiene como consecuencia tiempo perdido, debido a que no se controló la actividad, antes, durante y después de la misma.

## Recomendación

Implementar controles:

- 1.- Control Previo
- 2.- Control Concurrente
- 3.- Control Posterior.

Ref. P/T:	F3 – EJ 2
Elaborado por:	Francisco López
Revisado por:	Juan Pérez

## **MAYMOR SA**

### **ÁREAS CRÍTICAS**

#### **GENERALES**

- El personal no cuenta con un manual de funciones y procedimientos actualizado.
- Los empleados no reciben capacitación alguna
- Los objetivos departamentales no son cumplidos.

#### **DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN**

- El departamento no lleva un control de las facturas recibidas de los proveedores y entregadas al departamento de pagos.
- El jefe del departamento no realiza un análisis de las compras realizadas mensualmente.

#### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- No existe una comunicación fluida entre el administrador de la granja Maymor y el departamento de ventas.

#### **DEPARTAMENTO DE COBRANZAS**

- Las retenciones emitidas de los clientes por ventas a crédito, no son recuperadas y registradas en el mismo mes que se emitieron.

## DEPARTAMENTO DE PAGOS

- El departamento de pagos no realiza periódicamente análisis de cuentas por pagar.

Ref. P/T:	F3 – EJ 3
Elaborado por:	Juan Pérez
Revisado por:	Carlos Yuqui

## HOJA DE HALLAZGOS

**EMPRESA:** MAYMOR  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** TODOS LOS DEPARTAMENTOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
El personal no cuenta con un manual de funciones y Procedimientos actualizado y las actividades las realizan en base a disposiciones verbales.	La falta de una guía actualizada en cuanto a las funciones y procedimientos ,lograra hacer que su empleado no tenga una orientación en el desarrollo de sus actividades.	Las jefaturas no se han preocupado por actualizar el manual de funciones y procedimientos, debido a la poca importancia de le dan a esto.	Inadecuado desarrollo de las actividades y errores en las mismas.	El empleado por mas buena predisposición que tenga de realizar bien sus funciones, lo realizará equivocadamente o se demorara en el cumplimiento de sus actividades por falta de una orientación o guía.	Actualizar el manual de procedimientos y funciones y dar a conocer al empleado mediante un ejemplar, que le servirá de guía para un mejor desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos.

### HOJA DE HALLAZGOS

**EMPRESA:** MAYMOR  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** TODOS LOS DEPARTAMENTOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Los empleados no reciben capacitación alguna	Se debe capacitar al empleado debido a que estamos en un mundo competitivo donde solo el mas fuerte e inteligente liderara el mercado.	Las jefaturas no se preocupan por capacitar al empleado, aduciendo que el mismo no permanecerá para siempre en la empresa y que este conocimiento adquirido lo empleara para liderar otras empresas, siendo el empleado el mayor beneficio.	Debido a la falta de capacitación del empleado este no podrá darle un valor agregado a la empresa, y se dedicara únicamente a cumplir con lo que le digan.	El capacitar a un empleado beneficia a ambas partes, al empleado por que este adquiere un mayor conocimiento y a la empresa porque le entregará el mayor intelecto posible, en el mejoramiento de los procesos, obteniendo así una organización mas productiva.	Capacitar por lo menos dos veces al año al empleado , esto ayudará al desarrollo de la organización ante un mundo competitivo.

## HOJA DE HALLAZGOS

**EMPRESA:** MAYMOR  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** TODOS LOS DEPARTAMENTOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Los objetivos departamentales que se establecen semestralmente no se están cumpliendo a plenitud.	El empleado debería planificar sus actividades diarias ,con el objetivo de cumplirlas en el menor tiempo posible ; y el tiempo restante emplearlo para cumplir con los objetivos departamentales que tendrá una bonificación salarial.	La falta de un cronograma de actividades diarias afecta al empleado en la organización de su tiempo y en el cumplimiento de sus actividades.	Incumplimiento de los objetivos departamentales.	El empleado no distribuye bien su tiempo de trabajo, lo que le impide ser un colaborador mas productivo y destacado	Realizar un plan de desarrollo individual a cada empleado, y la elaboración de cronogramas diarios de actividades que el empleado deberá regirse para mejorar su desempeño laboral.

## HOJA DE HALLAZGOS

**EMPRESA:** MAYMOR SA  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
El departamento no lleva un control de las facturas recibidas de los proveedores y las facturas entregadas al departamento de pagos	El no llevar un control de las facturas recibidas y entregadas ocasiona pérdida de documentos y único responsable será el jefe de facturas, y si esta factura perdida es urgente de pago para la entrega de materia prima, esto se verá perjudicado en toda la empresa.	No se encuentra dentro de las funciones del departamento el llevar un control de las facturas entregadas.	Mala organización y pérdida de tiempo en localizar facturas perdidas	La falta de coordinación entre departamentos produce cuellos de botella perjudicando así a la empresa en la productividad y desarrollo	Establecer como función del departamento de facturación el llevar un control de las facturas recibidas de los proveedores y un control de las facturas entregadas a pagos, esto ayudará a controlar la documentación que pasa por el departamento y no producir cuellos de botella

## HOJA DE HALLAZGOS

**EMPRESA:** MAYMOR SA  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
El departamento no realiza reportes para análisis de las compras realizadas en el mes.	Se debería realizar un análisis de las compras realizadas mensualmente y compararlas con los rubros de meses anteriores, esto ayudará a tener un mayor punto de equilibrio y ayudar a la empresa en su control interno	No se realiza este análisis debido a que se espera que las jefaturas en sus reuniones de comités detecten anomalías y traten de corregirlas.	El no analizar desde el propio departamento donde se maneja esta información, perjudica a la empresa en el desembolso de rubros innecesarios.	No analizar las compras realizadas mensualmente y compararlas con meses anteriores, incurre esto en desembolsos innecesarios de dinero que podrían ser utilizados de mejor manera.	Establecer como función del departamento el análisis de la cuenta proveedores, esto ayudará a tener un mejor control de las adquisiciones que tenga la compañía.

## HOJA DE HALLAZGOS

**EMPRESA:** MAYMOR SA  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** DEPARTAMENTO DE VENTAS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No existe una buena comunicación entre el administrador y el departamento de ventas.	El no tener una buena comunicación entre el administrador y el departamento de ventas dificulta el ingreso de la facturación por venta de carne y embutidos y el pago del mismo.	Debido a la lejanía de la granja con las oficinas administrativas, el administrador se demora en entregar las facturas que se emitieron en la granja por la venta de carne porcina, al igual que las papeleta de depósitos por el pago de las mismas.	Reportes tardíos de las ventas realizadas.	Existe un cuello de botella en este proceso debido a la falta de información puntual de las ventas como de los pagos que realizan los clientes afectando también la conciliación de la cuenta.	Instalar el sistema Microsoft Dinamics en la administración de la granja de Maymor , y capacitar al administrador para que este pueda ingresar directamente toda la facturación y los pagos que se realicen directamente al sistema reportando diariamente al departamento de ventas para que este consolide la información.

**HOJA DE HALLAZGOS**

**EMPRESA:** MAYMOR SA  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSION	RECOMENDACIÓN
Las retenciones emitidas de los clientes por ventas a crédito no son recuperadas y registradas en el mismo mes que se emitieron.	Se debe recuperar y registrar absolutamente todas las retenciones emitidas por los clientes en el mismo mes.	La metodología de las ventas a crédito que tiene el departamento, es confirmar el pago y enviar al mensajero a retirar el cheque y la retención a la vez, para ahorrar tiempo, ya que solo se cuenta con un mensajero que tiene diversas rutas.	El envío del anexo transaccional no es el correcto.	Independientemente del pago de la factura del cliente , este tiene la obligación de emitir la retención en los cinco días hábiles de la fecha de emisión de la factura, caso contrario el cliente será sancionado por el SRI.	<p>Modificar el procedimiento de recuperación de retenciones en el departamento de cobranzas las mismas que deben ser recuperadas y registradas dentro del mismo mes que fueron emitidas.</p> <p>Revisar y reestructurar las funciones y rutas que tiene el mensajero, y entregarle una hoja de control de asistencias que deberá ser firmada con fecha y hora.</p>

## HOJA DE HALLAZGOS

**EMPRESA:** MAYMOR SA  
**AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**ÁREA EXAMINADA:** DEPARTAMENTO DE PAGOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
El departamento de de pagos no realiza periódicamente análisis de cuentas por pagar.	Se debería revisar periódicamente mediante un reporte de antigüedad de proveedores , las facturas que se encuentren impagas mas de 60 días.	Los pagos se realizan únicamente con facturas físicas y si estas se traspapelaron , aducen que el departamento de facturas no les ha entregado la misma.	La falta de una factura impaga más de 60 dias daña las relaciones comerciales con el proveedor y corre el riesgo de una demanda por incumplimiento de pago.	No se revisa periódicamente la antigüedad de la cartera de cuentas por pagar, lo cual trae problemas con los proveedores.	Establecer como función del departamento la elaboración de reportes mensuales de cartera de proveedores, que servirá para detectar facturas que se encuentren impagas más de 60 días y analizar el motivo de la no cancelación de la misma, esto ayudará a mantener siempre una relación cordial con sus proveedores.

## FASE 4 INFORME DE AUDITORÍA

CLIENTE: MAYMOR SA

PERIODO EVALUACIÓN: Del 01 al 31 de Diciembre 2011

Ref. P/T	F4 - IA
Elaborado por	Juan Pérez
Fecha:	14/12/2011
Revisado por:	Carlos Yuqui
Fecha:	15/12/2011

### PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE 4

#### Objetivo

Elaborar y presentar el informe de auditoría administrativa al cliente con las conclusiones y recomendaciones que ameriten.

N.	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	REF P/T	FECHA
1	Preparar borrador de Informe	Juan Pérez	N/A	10/01/2012
2	Revisión de Informe con el cliente	Carlos Yuqui	N/A	11/01/2012
3	Emisión del Informe Final	Carlos Yuqui	N/A	14/01/2012

**INFORME**

**DE**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

# **AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**PERÍODO COMPRENDIDO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

## **CONTENIDO.**

- CARTA DE PRESENTACIÓN

- **CAPÍTULO I**

ENFOQUE DE AUDITORÍA

- **CAPÍTULO II**

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

- **CAPÍTULO III**

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DEFICIENCIAS

Quito, 09 de enero del 2012

Señor:

Ing. David Ponce

Gerente General de la empresa Maymor SA

Presente

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría administrativa a los procesos administrativos del departamento administrativo – financiero y contable desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

La auditoría administrativa fue realizada de acuerdo con los procedimientos descritos en las Normas Internacional de Auditoria y Aseguramiento y Normas de Control Interno determinados por la Gerencia.

Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza que la información y la documentación auditada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que los procesos a los cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones constantes en el presente informe.

Esta información es únicamente para conocimiento y uso de la administración de la gerencia de MAYMOR SA , y no debe ser utilizado con otro propósito.

Asimismo agradecemos la colaboración y honestidad que hemos recibido de cada uno de los departamentos evaluados para la realización de esta auditoría.

Atentamente

Carlos Yuqui

Socio

CAYA ASOCIADOS CIA LTDA

## **CAPÍTULO I**

### **ENFOQUE DE AUDITORÍA**

#### **1.1 MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

El motivo de la realización de una auditoría administrativa al departamento administrativa-financiero y contable por el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, es la de evaluar el cumplimiento con los procedimientos y objetivos planteados por la empresa y detectar las deficiencias e irregularidades que existen en la entidad.

#### **1.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

- Establecer el grado de cumplimiento de los actuales controles internos que existen en la empresa.
- Determinar si los objetivos propuestos por la empresa han sido cumplidos.
- Verificar si los directivos cuentan con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Comprobar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales
- Detectar posibles errores y problemas para sugerir cambios y soluciones.
- Elaborar el informe de auditoría que contenga conclusiones y recomendaciones.

### **1.3 COMPONENTES AUDITADOS**

Los departamentos que fueron auditados fueron los siguientes:

- Departamento de Cobranzas
- Departamento de Pagos
- Departamento de Facturación
- Departamento de Ventas

### **1.4 ALCANCE**

La auditoría administrativa al departamento administrativo- financiero y contable, abarca la evaluación del desempeño y cumplimiento de actividades, en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### **2.1 MISIÓN**

Producir carne magra jugosa, de buena textura y sanidad para darse el gusto y el placer de comer un buen cerdo, a través de la aplicación de técnicas de última generación con una profunda percepción de la realidad del sector pecuario en el trópico; de esta manera convertir esta empresa en ejemplo de desarrollo, que involucre a toda la cadena agroalimentaria de la carne, con el fin de ofrecer un producto de excelente calidad, direccionado a un mercado que desea consumir productos de mejor calidad.

#### **2.2 VISIÓN.**

Posicionarnos para el 2014 como unas de las principales granjas productoras de porcinos de las mejores razas, con un enfoque claro y abierto a un mercado nacional, ofreciendo a nuestros clientes excelente calidad de productos que brindamos.

Contaremos con un recurso humano altamente calificado y competitivo que proyecte una imagen excelente con una estructura flexible y muy adaptable a las exigencias de la economía mundial, incorporando técnicas innovadoras en el proceso de producción de la granja la misma que garantiza la calidad del producto, seguridad del medio ambiente y su personal.

#### **2.3 OBJETIVOS.**

- Participar de la cultura organizacional.
- Mejorar la competitividad, elevando la complacencia del cliente creando nuevos servicios, que permitan alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

- Presentar estados financieros actualizados para la toma efectiva de decisiones.
- Optimizar el posicionamiento de la marca Maymor S.A. en el mercado nacional.
- Instruir al personal de la granja para mejorar la producción porcina.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de los procesos de producción y comercialización planteados por la gerencia

#### **2.4 VALORES CORPORATIVOS.**

- Puntualidad y seriedad.
- Promover siempre al equipo de trabajo.
- Superación personal
- Lealtad y respeto.
- Aprovechar el tiempo.
- Vivir la filosofía organizacional.

#### **2.5 FUNCIONARIOS PRINCIPALES.**

Los principales socios de Maymor son:

<b>Nombre</b>	<b>Ocupación</b>	<b>Ubicación</b>
David Ponce	Socio	Quito
Santiago Ponce	Socio	Quito
Javier Anhalzer	Socio	Quito
Xavier Medrano	Socio	Quito

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DEFICIENCIAS**

#### **3.1 LA EMPRESA NO CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADO.**

##### **OBSERVACIÓN**

La empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos actualizado, el mismo que es indispensable para el cumplimiento de las actividades de cada uno de los empleados.

##### **CONCLUSIÓN**

La falta de una guía administrativa, hace que al empleado de Maymor se le vuelva complicado el desarrollo de sus actividades provocando en ellas un cuello de botella y un desperdicio de tiempo productivo.

##### **RECOMENDACIÓN**

La Gerencia General en forma inmediata dispondrá que se actualice el manual de funciones y procedimientos, y dará a conocer al empleado mediante un ejemplar que le servirá de guía para un mejor desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus objetivos.

#### **3.2 LOS EMPLEADOS DE MAYMOR NO RECIBEN CAPACITACIÓN ALGUNA.**

##### **OBSERVACIÓN**

Se ha determinado que la Gerencia General se ha despreocupado de la parte intelectual de su empleado, aduciendo que el mismo no prestará servicio para siempre en la compañía.

## **CONCLUSIÓN**

Actualmente estamos viviendo en un mundo competitivo en el que solo el más fuerte e inteligente liderará el mercado, debido a la falta de capacitación del empleado este no puede brindarle a la empresa un valor agregado a sus funciones y únicamente se limita a realizar lo que le dicen.

## **RECOMENDACIÓN**

El departamento de recursos humanos elaborará un plan de capacitación anual, y este deberá constar en el presupuesto anual de la empresa, esto ayudará a capacitar por lo menos dos veces al año al empleado y logrará que la empresa obtenga mejores resultados mediante el valor agregado que el empleado deposite en sus actividades.

### **3.3 LOS OBJETIVOS DEPARTAMENTALES NO SON CUMPLIDOS OPORTUNAMENTE.**

## **OBSERVACIÓN**

Los objetivos departamentales establecidos con una periodicidad semestral no son alcanzados oportunamente, debido a la falta de un plan de desarrollo individual para cada empleado.

## **CONCLUSIÓN**

Debido a la falta de un plan de desarrollo para el empleado, este solo ha podido enfocarse en el cumplimiento de los objetivos globales de la compañía, esto le ha impedido ser un colaborador más eficiente.

## **RECOMENDACIÓN**

Los jefes departamentales ejecutarán un plan de desarrollo individual y realizarán cronogramas diarios de actividades, esto les ayudará a desenvolverse de una mejor

manera y a optimizar su tiempo, ya que lo importante no es solo controlar la finalización de una actividad, esta se le debe controlar antes durante y después, obteniendo así mejores resultados.

### **3.4 EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN NO LLEVA UN CONTROL DE LAS FACTURAS RECIBIDAS DE SUS PROVEEDORES Y FACTURAS ENTREGADAS AL DEPARTAMENTO DE PAGOS.**

#### **OBSERVACIÓN**

El departamento de facturación no tiene un control de las facturas recibidas de sus proveedores así como las entregadas al departamento de pagos, siendo así muy vulnerable a la pérdida de estos documentos de mucha importancia.

#### **CONCLUSIÓN**

El departamento de facturación al no llevar un control de la documentación recibida y entregada al departamento de pagos, está expuesto a la pérdida de las facturas produciendo así un cuello de botella por la falta de organización entre estos departamentos.

#### **RECOMENDACIÓN**

La Gerencia General dispondrá que se establezca como función del departamento de facturación el llevar un control de las facturas recibidas de los proveedores, así como las entregadas al departamento de pagos, esto ayudará a mantener un control de la documentación que pasa por el departamento.

### **3.5 EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN NO REALIZA UN ANÁLISIS DE LAS COMPRAS REALIZADAS MENSUALMENTE.**

#### **OBSERVACIÓN**

El departamento de facturación no realiza análisis de las compras que se vienen realizando mensualmente, debido a que solo se limitan al ingreso de las facturas realizando un trabajo rutinario.

#### **CONCLUSIONES**

No analizar las compras realizadas en el mes y compararlas con las adquisiciones de meses anteriores, incurre esto en desembolsos innecesarios, no manteniendo un punto de equilibrio en este proceso.

#### **RECOMENDACIONES**

La Gerencia General dispondrá que se establezca como función del departamento de facturación el análisis de la cuenta proveedores, esto ayudará a controlar las adquisiciones que tenga la compañía y será de valiosa ayuda en la toma de decisiones por parte de los directivos.

### **3.6 NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE EL ADMINISTRADOR DE LA GRANJA Y EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

#### **OBSERVACIÓN**

Debido a la lejanía de la Granja no existe una buena comunicación entre el Administrador de la Granja y el Departamento de Ventas, lo cual dificulta el ingreso a tiempo de la facturación por venta de carne de ganado porcino y embutidos que se emiten desde la Granja.

## **CONCLUSIÓN**

Existe un cuello de botella en este proceso debido a la falta de información oportuna de las ventas que se realizan en la granja y su ingreso de esta facturación en el sistema contable.

## **RECOMENDACIÓN**

La Gerencia General dispondrá que en forma inmediata se instale el sistema contable Microsoft Dynamics en la administración de la granja de Maymor , y capacitar al administrador para que este pueda ingresar directamente toda la facturación y los pagos que se realicen directamente al sistema, reportando diariamente al departamento de ventas para que este consolide la información.

### **3.7 EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS NO REGISTRA LAS RETENCIONES POR VENTAS A CRÉDITO EN EL MISMO MES QUE SE GENERAN.**

## **OBSERVACIÓN**

El departamento de cobranzas no recupera y registra las retenciones por ventas a crédito en el mismo que estos se generan debido a la falta de coordinación de este proceso.

## **CONCLUSIÓN**

El cliente está en la obligación de emitir la retención en los cinco días hábiles, después de la fecha de emisión de la factura, caso contrario el cliente puede ser sancionado por el SRI. Por lo cual no existe ningún motivo para que dichas retenciones no sean recuperadas y registradas en el mismo mes que estas se generan.

## **RECOMENDACIÓN**

- La Gerencia General dispondrá por escrito que se modifique el procedimiento de recuperación de retenciones en el departamento de cobranzas, las mismas que deben ser recuperadas y registradas en el mismo mes que estas se generen.
- Que se reestructure las funciones y rutas que tiene el mensajero, y entregarle una hoja de control de asistencias que deberá ser firmada con fecha y hora por la persona a quien visitará en el transcurso del día.

### **3.8 EL DEPARTAMENTO DE PAGOS NO REvisa Y ANALIZA PERIODICAMENTE LA ANTIGÜEDAD DE LA CARTERA POR PAGAR.**

## **OBSERVACIÓN**

El departamento de pagos no revisa el motivo de las facturas que se encuentran impagas más de 60 días mediante un análisis de cartera.

## **CONCLUSIÓN**

El departamento de pagos no revisa y analiza periódicamente la antigüedad de la cartera de proveedores, esto le causa problemas con sus proveedores y hasta una posible demanda por el incumplimiento de pago de las facturas vencidas.

## **RECOMENDACIÓN**

La Gerencia General establecerá como una función del departamento de pagos, la elaboración de reportes mensuales de proveedores, que servirá para revisar y analizar las facturas que se encuentren impagas más de 60 días, y lograr un control más efectivo de este proceso y una relación más cordial con sus proveedores.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- La realización de una auditoría administrativa es muy importante en una empresa, ya que esta permite evaluar el sistema de control interno actual que se está ejecutando en la empresa y detectar las deficiencias e irregularidades que se están generando en la misma.
- Mediante la ejecución de esta auditoría administrativa, hemos logrado identificar los procesos que se están aplicando en el departamento administrativo – financiero y contable de Maymor, mismas que nos han permitido detectar cuáles son las deficiencias que se están generando y las soluciones que se deben ejecutar para lograr una organización competitiva.
- Una auditoría administrativa, debe ser aplicada en toda empresa, ya que esta nos ayudará a aprovechar los recursos con los que cuenta la compañía y a mejorar los procesos y controles con el apoyo de cada uno de los miembros de la organización.
- Mediante la aplicación de esta auditoría administrativa a Maymor, se logró identificar que los objetivos departamentales no se han estado cumpliendo en el departamento administrativo – financiero y contable debido a la falta de organización, capacitación y motivación de sus empleados.
- La realización de la auditoría administrativa, permite a la gerencia tomar decisiones acertadas para el desarrollo de la organización, debido a que cuenta con argumentos técnicos que respaldan la toma de decisiones.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- La Gerencia General debe seguir realizando exámenes posteriores de auditoría administrativa por lo menos una vez al año, para determinar si los procesos y controles establecidos, son los adecuados para el cumplimiento de sus objetivos y desarrollo organizacional.
- Se debe realizar una evaluación semestral de los procesos y controles implantados en la empresa, para conocer si los mismos están dando los resultados esperados o si es necesario y adecuado la implementación de cambios, mejorando así las actividades y corrigiendo las irregularidades encontradas.
- Establecer un manual de funciones y procedimientos actualizado, proporcionando un ejemplar a cada uno de sus empleados ayudando así al mejoramiento de los procesos y al cumplimiento de sus respectivas funciones, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales y departamentales.
- Mantener permanentemente al personal de Maymor motivado, capacitado y comprometido, ya que el recurso humano es un pilar fundamental en el desarrollo adecuado de una organización.
- La Gerencia General debe poner en práctica, todas las recomendaciones establecidas en el informe de auditoría, para así garantizar un adecuado desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

# GLOSARIO DE TÉRMINOS

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**GORRINO.-** Cerdo pequeño que aún no llega a cuatro meses.

**VERRACOS.-** Cerdos sementales.

**MARRANAS.-** Cerdo, Puerco

**MAGRA.-** La carne magra son aquellos cortes de carne, sea cerdo, res, pescado o cualquier otra que se hacen a las fibras musculares únicamente. (Llamadas lomo, o lomito en el caso de la res por dar un ejemplo) estas tienen un contenido mínimo de grasa, es decir es solo fibra muscular, sin tendones, cartílagos, tejido graso, venas etc.

**FAENAMIENTO.-** Es el proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de un animal, con el objeto de obtener su carne en condiciones óptimas para el consumo humano.

**FILOSOFÍA.-** Ciencia que trata de la esencia, propiedades, causas y efectos de las cosas.

**PORCICULTURA.-** La porcicultura es la crianza de los cerdos con fines industriales conociendo todos los principios científicos en los cuales se fundamenta la crianza.

**ZOOTECNIA.-** Es la ciencia que estudia diversos parámetros para el mejor aprovechamiento de los animales domésticos y silvestres que son útiles al hombre y cuya finalidad es la obtención del máximo rendimiento, administrando los recursos adecuadamente bajo criterios de sostenibilidad.

**ANATÓMICA.-** Pertenciente o relativo a la anatomía. Se dice del objeto construido para que se adapte o ajuste perfectamente al cuerpo humano o alguna de sus partes.

**MORFOLOGÌA.-** Parte de la biología que estudia y describe la estructura externa de los órganos de los seres vivos.

**FISIOLOGÌA.-** Ciencia que estudia las funciones de los organismos vivos.

**BROMATOLOGÌA.-** Es la ciencia que estudia los alimentos en cuanto a su producción, manipulación, conservación, elaboración y distribución, así como su relación con la sanidad.

**RIESGO.-** Es la vulnerabilidad de "bienes jurídicos protegidos" ante un posible o potencial perjuicio o daño para las personas y cosas, particularmente, para el medio ambiente.

**RAZONABILIDAD.-** Se trata de que el auditor comunique su opinión acerca de la correspondencia entre la situación de la empresa y su contabilidad.

**HALLAZGO.-** Los hallazgos de auditoría se refieren a presuntas deficiencias o irregularidades identificadas como resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría.

**OMISIÒN.-** Acción y efecto de omitir. Falta o delito cometido por no haber hecho algo, descuido, olvido.

**EXÒGENO.-** Del exterior. Que procede de fuera del organismo; que tiene su origen en una causa externa.

**ENDÒGENO.-** Que se orienta o nace en el interior, o por causas internas.

**MITIGACIÒN.-** Moderar, aplicar, calmar.

**SISTEMA PED.-** Sistema de Procesamiento Electrónico de Datos.

**EFICACIA.-** Hace referencia al impacto o efecto de una acción llevada a cabo en las mejores condiciones posibles o experimentales. La eficacia se mide en condiciones óptimas.

**EFICIENCIA.-** Se refiere a la producción de los bienes o servicios mas valorados por la sociedad al menor costo social posible. La eficiencia se mide en condiciones habituales.

**EFFECTIVIDAD.-** Hace referencia al impacto que se alcanza a causa de una acción llevada a cabo en condiciones habituales. La efectividad se mide en condiciones habituales.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- **Willinghan John**

Auditoría Conceptos y Métodos

Editorial McGraw – Hill , 3ra. Edición, 1982, Quito – Ecuador

- **Alvin A. Arens**

Auditoría un Enfoque Integral

Editorial Pearson, 11 era Edición, Educación México 2007

- **Holmes Arthur W**

Auditoría Principios y Procedimientos

Editorial UTEHA, 5ta Edición, México 1983.

- **Taylor H Donald**

Auditoría Conceptos y Procedimientos

Ediciones Orientación S A, México 1988

- **Delfliese Philip L**

Auditoría Dictámenes y como Dictaminar

Editorial del Valle, México 1983

- **Prieto Alejandro**

Auditoría Práctica

Editorial Banca y Comercio, 13 era Edición, México 1999

- **Kell Walter G**

Auditoría Moderna

Editorial Continental S A , 2da Edición, México 1995

- **Meigs W Larsen J**

Principios de Auditoría

Editorial Diana, 2da Edición, México 1971

- **Franklin Benjamín**

Auditoría Administrativa

Editorial Interamericana, México 2001

- **Stoner James A.**

Administración

Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, 6ta Edición, México 1996.

- **Páginas Electrónicas**

[www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)

[www.Google.com](http://www.Google.com)