



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN
FIERRO CORRAL CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PERÍODO DEL 01 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DICIEMBRE DEL
2013”**

AUTORES

MÓNICA CECILIA JARRIN YEROVI
PABLO ALBERTO ROBALINO MALDONADO

Riobamba - Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO DEL 01 DE ENERO DEL 2012 AL 31 DICIEMBRE DEL 2013”**, previa a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. Mónica Cecilia Jarrín Yerovi y el Señor Pablo Alberto Robalino Maldonado, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR TRIBUNAL

Lic. Luis German Sanandrés Álvarez
MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Nosotros, Mónica Cecilia Jarrín Yerovi y Pablo Alberto Robalino Maldonado, estudiantes de la Escuela de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, Programas Carrera modalidad semi-presencial, declaramos que el trabajo de titulación que presentamos es auténtico y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DEDICATORIA

Deseo dedicar todo mi esfuerzo primero a Dios por regalarme la salud y la vida para trabajar en el desarrollo del presente trabajo, a mi amada familia, mi esposo Javier e hijas Nahomy y Renata pilares fundamentales en mi vida y el apoyo que día a día me obsequian, a mis padres Humberto y Alicia por ser incondicionales con su apoyo y ejemplo de perseverancia, a mis hermanas Aida y Verónica por sus consejos y palabras de aliento, a mis queridos suegros Washington y Gladys por sus sabias palabras de aliento, ya que gracias a todos ellos veo culminar una meta más en mi vida.

Dedico este trabajo a todos mis seres amados,

Dios los bendiga

Mónica.

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de existir y por llenar de bendiciones todas las etapas de mi vida. Gracias a esas personas importantes, que son mis padres Pedro Humberto Robalino Avalos y María Inés Maldonado Parra ya que sin su ejemplo y sabiduría me hubiera sido imposible cristalizar este sueño.

A mi esposa Verónica por su apoyo incondicional y comprensión y a mis hijos que son lo más importante que tengo en mi vida.

A mis hermanos, familiares, amigos y a todas aquellas personas que con sus palabras de aliento me ayudaron y me impulsaron a culminar este gran sueño.

Pablo.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por la acogida que nos brindaron al permitirnos estudiar y capacitarnos, llenándonos de conocimientos, para que de esta manera se cumpliera un objetivo importante en nuestras vidas, el cuál es culminar nuestra carrera profesional.

A cada uno de los docentes por el tiempo y dedicación al ser parte indispensable de nuestros conocimientos, mil gracias a todos ellos.

De manera especial a nuestro director de Tesis, Doctor Patricio Robalino por la paciencia, la dedicación las palabras de aliento y sobre todo el conocimiento que nos proporcionó al dirigir con éxito este presente trabajo.

Mil Gracias

Pablo y Mónica

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificación de Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Gráficos	ix
Índice de Tablas	ix
Índice de Anexos	ix
Resumen Ejecutivo	ix
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.2.1 Auditoría	5
2.2.2 Clases de Auditoría	5
2.2.2.1 Auditoría Administrativa	6
2.2.2.2 Auditoría Financiera	6
2.2.2.3 Auditoría Tributaria	6
2.2.2.4 Auditoría de Gestión.	6
2.2.3 Control de Gestión	7
2.2.3.1 Eficiencia	7
2.2.3.2 Eficacia	8
2.2.3.3 Economía	8

2.2.4	Alcance de la auditoría de gestión	9
2.2.5	Objetivos de la auditoría de gestión	10
2.2.4	Fases de la Auditoría de Gestión	11
2.2.4.1	Fase I: Conocimiento Preliminar	11
2.2.4.2	Fase II: Planificación	11
2.2.4.3	Fase III: Ejecución	12
2.3	CONTROL INTERNO	13
2.3.1	Importancia del Control Interno	13
2.3.2	Componentes del Control Interno	14
2.3.2.1	Ambiente de Control	14
2.3.2.2	Evaluación de Riesgos	14
2.3.2.4	Información y Comunicación	15
2.3.2.5	Monitoreo y Supervisión	16
2.4	COSO III	16
2.5	RIESGOS DE AUDITORÍA	18
2.5.1	Riesgo de Control	18
2.5.2	Riesgo de Detección	18
2.5.3	Riesgo Inherente	18
2.6	INDICADORES DE GESTIÓN	19
2.6.1	Indicadores de Eficiencia	19
2.6.2	Indicadores de Eficacia	19
2.6.3	Indicadores de Productividad	19
2.7	MARCAS DE AUDITORÍA	20
2.8	HALLAZGOS	21
2.8.1	Elementos del Hallazgo	21
2.9	INFORME	21
2.9.1	Tipos de opiniones	22
2.10	PAPELES DE TRABAJO	22
2.11	MARCO CENCEPTUAL	24
2.11.1	Procesos Administrativos y Financieros	24
2.11.2	Toma de decisiones	25
2.11.3	Liquidez	27
2.11.4	Recuperación de cartera	28
2.11.5	Delimitación de Funciones	29
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31

3.1.1	Cuantitativa	31
3.1.2	Cualitativa	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.2.1	De campo	31
3.2.2	Exploratorio	31
3.2.3	Descriptiva	31
3.2.4	Explicativa	31
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.	31
3.3.1	Métodos	31
3.3.1.1	Analítico	31
3.3.1.2	Deductivo	32
3.3.1.3	Sistemático	32
3.3.1.4	Lógico	32
3.3.2	Técnicas.	32
3.3.2.1	Encuesta	32
3.3.2.2	Entrevista	32
3.3.3	Instrumentos	32
3.3.3.1	Cuestionario de preguntas	32
3.3.3.2	Guía de entrevista	33
3.4	IDEA A DEFENDER	33
3.5	VARIABLES	33
3.5.1	Variable independiente	33
3.5.2	Variable dependiente	33
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA	33
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	36
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	110

ÍNDICE DE GRAFICOS

	Pág
Gráfico N. 1: Ambiente de Control	61
Gráfico N. 2: Evaluación del Riesgo	62
Gráfico N. 3: Actividades de Control	63
Gráfico N. 4: Información y Comunicación	64
Gráfico N.5: Monitoreo y Supervisión	65
Gráfico N. 6: Administración General	67
Gráfico N. 7: Talento Humano	79
Gráfico N. 8: Adquisiciones	71
Gráfico N. 9: Ventas y Cobranzas	73
Gráfico N. 10: Facturación	75
Gráfico N. 11: Bodega y Despacho	77

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla N.1: Cambios en el COSO	17
Tabla N.2: Marcas de Auditoría	20

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág
Anexo N.1: Fotos Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda	110
Anexo N.2: Normas de Control Interno	113

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, se desarrolló con el objetivo de mejorar los procesos y la toma de decisiones de la empresa, utilizando las bases teórico-científicas de gestión para tener fundamentos al desarrollar la presente investigación, el examen se ejecutó en apego a las Normas de Auditoría de General Aceptación, Normas de Control Interno, Políticas Internas de la empresa con la utilización del método COSO III; en el alcance del examen se consideró la evaluación a los departamentos de Administración, Contabilidad, Facturación, Bodega y Despacho. De la aplicación de este examen se obtuvo resultados como la inexistencia de manuales de funciones, organigrama estructural y el uso inadecuado del sistema de Control Interno, los cuales se encuentran restando eficiencia a los procesos, la ejecución del examen de auditoría ha permitido que los objetivos planteados por el equipo de auditoría se cumplan, al aplicar cada uno de los planes y programas se ha podido evidenciar como las dependencias de la empresa auditada viene desarrollando los procesos institucionales; además la aplicación de cada fase de auditoría permitió la utilización de técnicas, procedimientos y normativas lo que ha permitido determinar debilidades existentes en la empresa; y la emisión del correspondiente informe final de auditoría, suministra a la administración información sustancial como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos planteados.

Palabras Claves: AUDITORÍA DE GESTIÓN, CONTROL INTERNO, BUENA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA, CULTURA PREVENTIVA.

Dr. Alberto Patricio Robalino
DIRECTOR TRIBUNAL

ABSTRACT

This research developed an Audit Management to the distribution center FIERRO CORRAL Ltda., 1st 2012 to December 31st 2013 with the aim of improving processes and making business decisions using the theoretical and scientific basis for management in order to have foundations. The exam ran with Auditing applying the COSO III method to evaluate the scope of exam of Administration departments, Accounting Billing, warehouse and dispatch office. The results of the exam showed the lack or manual functions, structural efficient processes. The execution of the audit exam enabled to meet the objectives raised by the audit team. The implementation of each one of the plans and programs allowed visualizing how the offices of the audited company develop the institutional processes. Moreover, the application of each audit phase enabled the use of techniques, procedures and regulations determining weaknesses in the company and issuing the corresponding final audit report supplying to the administration substantial information as well as a way to contribute to the achievement of the achievement of goals and objectives.

Key word: MANAGEMENT AUDIT, INTERNAL CONTROL, GOOD ADMINISTRATIVE WORK, PREVENTIVE CULTURE.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha desarrollada en cuatro capítulos detallados de la siguiente manera:

Capítulo I: denominado El Problema, en este capítulo se presenta el Planteamiento del Problema en estudio, la Formulación del problema la cual representa una interrogante, la Justificación del por qué se realiza la investigación su alcance y limitaciones, y los objetivos tanto general como específicos, los cuales determinan el punto de partida de la investigación.

El Capítulo II describe el Marco Teórico, fundamento o soporte teórico del estudio, algunas normativas legales de relevancia entre las cuales se encuentran definiciones de temas como Auditoría de Gestión, Clases de Auditoría, Fases de la Auditoría de Gestión, Control Interno y sus componentes, Riesgos de Auditoría, Indicadores de gestión, Hallazgos y sus elementos, y el Informe Final de Auditoría.

El Capítulo III, consta de un Marco Metodológico, en el cual se identifica la modalidad de la investigación, asimismo presenta las técnicas de recolección de la información, técnicas de análisis y presentación de los datos y finalmente el cálculo de la población y muestra,

En el capítulo IV, denominado Marco Propositivo consta el desarrollo mismo de la Auditoría de Gestión, dentro de este capítulo se evidencia cada una de las fase manifestadas en el marco teórico y la aplicación de técnicas para determinar los resultados de la evaluación, y posteriormente emitir un informe final de auditoría el cual se considera conclusiones y recomendaciones con criterios profesionales e independientes por parte del equipo auditor.

Para finalizar el trabajo investigativo se concluye y recomienda sobre aspectos de mayor relevancia detectados durante la ejecución del examen de Auditoría al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a un estudio realizado a través de un árbol de problemas se identifica en la empresa, Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda., ubicado en la ciudad de Riobamba que, desde hace dos años atrás viene decayendo notablemente en la recuperación de su cartera vencida, por lo que es evidente la falta de políticas y procedimientos, ya que los clientes de ferreterías, constructoras y proyectos agrícolas, se toman más del tiempo establecido para su pago, a esto se suma que no hay una persona encargada del cobro y recuperación de estos haberes, generando un grave problema en la liquides de la empresa.

No existe delimitación de funciones, ya que el personal que labora en la empresa debe cumplir con otras actividades que generan un retraso en sus labores cotidianas.

No cuenta con adecuados procesos financieros que permitan el control de sus recursos

1.1.1 Formulación del problema

¿La aplicación de una auditoria de gestión al centro de distribución Fierro Corral Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, en el periodo del 01 de Enero del 2012 al 31 de Diciembre del 2013 aportara en el mejoramiento de los procesos y la toma de decisiones?

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se realizará en las oficinas del Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba ubicada en las calles Veloz y Brasil de la provincia de Chimborazo del Cantón Riobamba Parroquia Velasco, período comprendido del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La auditoría de gestión al Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, contribuirá de manera **teórico-práctico** porque para evaluar los niveles de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia de cada una de las actividades se aplicaran técnicas y herramientas propias de auditoria, además se presentara un aporte **metodológico** ya que utilizaremos los métodos analíticos para detectar las falencias o cuellos de botella en los procesos y por ultimo un aporte **académico** debido a que se aplicara lo aprendido en cada uno de los semestres cursados de acuerdo al desarrollo de las fases de la auditoria.

Con esta auditoria podremos obtener datos reales del estado en el que se encuentra la empresa y por ende de sus procesos y podremos buscar un punto de partida, estudiar el todo de la empresa para poder direccionar a la empresa al éxito deseado.

Esta auditoria estará justificada de acuerdo a su nivel de importancia y objetividad en nuestra localidad ya que los resultados obtenidos aportaran al crecimiento y competitividad del centro de distribución Fierro Corral, así como también le podrá servir de ayuda a otras empresas que estén pasando por la misma situación ya que en esta auditoría de gestión podremos medir y alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Una auditoria de gestión tiene como finalidad detectar las debilidades de la empresa y con ella se ayudara a los directivos para que busquen nuevos procesos utilizando las herramientas, técnicas, y recomendaciones para que de esta manera se puedan tomar decisiones acordes a la realidad de la empresa.

La auditoría es factible ya que la gerencia y los colaboradores de la empresa están dispuestos a entregar toda la información necesaria y a aplicar todas las recomendaciones sugeridas por los auditores para poder cumplir con la misión, visión y objetivos planteados en beneficio de la misma; de nuestra parte hay la mejor predisposición para el desarrollo de esta auditoría y se aplicaran todas las herramientas que sean necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión del Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda. De la ciudad de Riobamba período del 01 de Enero del 2012 al 31 de Diciembre del 2013, la misma que aportará en el mejoramiento de los procesos y la toma de decisiones

1.3.2 Objetivos Específicos

- Utilizar las bases teórico-científicas de gestión para tener fundamentos al desarrollar la presente investigación.
- Aplicar el método COSO III que permita evaluar los procesos administrativos financieros que contribuyan al mejoramiento de la empresa.
- Presentar un informe con las conclusiones y recomendaciones que contribuya a la toma de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Título: Auditoría de gestión al proceso de importación de repuestos en la empresa AEKIA S.A., con el objeto de mejorar los tiempos de nacionalización.

Autores: Rodríguez, Luis y Quelal Andrea.

Año de publicación: 2010

Comentario

Para el desarrollo de la presenta investigación se ha tomada como referente los procesos empleados por la empresa AEKIA S.A. durante el desarrollo de una auditoría de gestión, el objetivo es evaluar el control interno de todas las actividades del Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda, tomando como ejemplo las fases de auditoría de gestión empleadas para mejorar los procesos y actividades aumentando así la productividad.

Título: Auditoría de gestión del departamento de comercialización al Centro de Acopio de la CEN Austrogas - ejercicio 2001

Autor: Delgado Ruíz María Ximena

Año de publicación: 2007

Comentario

La Auditoría de gestión al departamento de comercialización especializado al Centro de Acopio de la CEM Austrogas - ejercicio 2006 representa un importante apoyo en la evaluación al cumplimiento de metas y objetivos que se propuso la administración del Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda. de la ciudad de Riobamba, de ahí que este proceso permitirá la elaboración de indicadores de gestión en base a los cuales se formularan conclusiones y recomendaciones que aporten a mejorar la operatividad de la empresa en cuestión.

Título: Auditoría de gestión a la empresa ferretería El Cisne al departamento de bodega para el ejercicio fiscal 2009

Autor: Elizalde Raad María Eugenia

Año de publicación: 2011

Comentario

La auditoría de gestión a la ferretería El Cisne aporta en la realización de nuestro trabajo investigativo por cuanto nos orienta en el desarrollo de la evaluación de cada uno de los procesos administrativos que el Centro de Distribución Fierro Corral Cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, ha realizado durante el período evaluado, pretende ser una herramienta básica en la elaboración de la auditoría de gestión que contribuirá a resolver las necesidades y falencias que tiene la empresa, con respecto a la gestión administrativa y sus respectivos controles.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoria

La auditoría está considerada como un proceso sistemático, el cual comprende una serie de pasos y procedimientos, lógicos, estructurados y organizados, usados en la obtención de evidencia suficiente y competente sobre las acciones o eventos realizados en una entidad, área, sección o departamento, con la finalidad de llegar a determinar las debilidades existentes y plantear las medidas correctivas para alcanzar eficiencia en las operaciones, actividades y procesos. (Contratoria, 2007)

Se dice que la auditoría es una disciplina en donde prima la intelectualidad de quien la ejerce, debido a que se basa en la lógica porque mediante ésta se establecen los hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, determinando mediante el juicio profesional si son válidas o no.

2.2.2 Clases de Auditoría

Existe la necesidad de conocer el alcance de la auditoría con el objeto de brindar una

mayor satisfacción de los servicios profesionales que se podrían prestar al usarlo, por lo que la auditoría es aplicable a los siguientes campos:

2.2.2.1 Auditoría Administrativa

Se define a la Auditoría Administrativa como el examen crítico de la estructura orgánica de la empresa, de sus métodos de operación y del empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. El objetivo principal es describir deficiencias o irregularidades en alguna de sus partes, analizarlas y plantear posibles soluciones ayudando así a la dirección a lograr una administración más eficiente. (Cooper, 2003)

2.2.2.2 Auditoría Financiera

Es aquella que emite un dictamen u opinión en relación con los estados financieros de una unidad económica en una fecha determinada y sobre el resultado de las operaciones y los cambios en la posición financiera cubiertos por el examen la condición indispensable que esta opinión sea expresada por un Contador Público debidamente autorizado para tal fin. (Cuellar, 2010)

2.2.2.3 Auditoría Tributaria

La Auditoría tributaria es un control crítico y sistemático, que usa un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a verificar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de los contribuyentes. Se efectúa teniendo en cuenta las normas tributarias vigentes en el período a fiscalizar y los principios de contabilidad generalmente aceptados. (Wonsang, 2009, pág. 1)

2.2.2.4 Auditoría de Gestión.

La auditoría de gestión está considerado como un examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, su propósito es evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; y su accionar y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, para emitir un informe sobre la situación global de la

misma y la actuación de la dirección. (Blanco, 2010, pág. 233)

2.2.3 Control de Gestión

Para (Yucra, 2012) La auditoría de gestión se dirige, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

2.2.3.1 Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

La eficiencia dentro de la auditoría de gestión debe enfocarse a:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas
- Que las normas de trabajo sean correctas
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas
- Que se cumplan los parámetros técnicos – productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión. (Yucra, 2012)

2.2.3.2 Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto. Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado, Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados. (Yucra, 2012)

2.2.3.3 Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

- Los recursos idóneos
- En la cantidad y calidad correctas
- En el momento previsto
- En el lugar indicado: y
- Al precio convenido

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo;
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.; y
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos. (Yucra, 2012)

2.2.4 Alcance de la auditoría de gestión

La administración de la organización debe estar al tanto que la auditoría de gestión incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- El cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- El alcance de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- La protección contra sustracciones, obsolescencia y uso indebido.
- Calidad de la Información la cual debe abarcar la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

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

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos

- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros (González, 2010)

2.2.5 Objetivos de la auditoría de gestión

Según (Contraloría General del Estado, 2011), “El fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.” (pág. 8)

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional,
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y mensurables.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa

2.2.4 Fases de la Auditoría de Gestión

El desarrollo de la Auditoría de Gestión debe ejecutarse considerando cuatro fases las cuales contribuyen en la identificación de cada proceso, permitiendo al auditor determinar los correspondientes hallazgos para posteriormente emitir una opinión independiente y profesional, la cual será presentada a través de la elaboración de un informe final con el objetivo de mejorar los procedimientos efectuados en la entidad examinada para una correcta toma de decisiones.

2.2.4.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

Según la (Contraloría, 2012) Consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Dentro de esta fase se consideran las siguientes actividades:

- a. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- b. Revisión de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - La actividad principal,
 - La estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: el ambiente organizacional, la visión

2.2.4.2 Fase II: Planificación

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el

alcance del trabajo por desarrollarse, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados.

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

- a. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- b. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse. (Contraloría, 2012)

2.2.4.3 Fase III: Ejecución

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes. Se emplea cuestionarios para obtener información deseada en forma homogénea para evaluar el control interno del área a examinar, posterior se determinan de niveles de riesgo en los que ha incurrido el organización o áreas examinadas, para luego plantear los indicadores que constituyen puntos de referencia que permitirán comparar los resultados reales de sus operaciones y establecer si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y tratándose de una primera auditoría de gestión, se utilizarán indicadores básicos. El empleo de estos componentes permite establecer las debilidades detectadas conocidos técnicamente como hallazgos. (Kart, 2008)

2.2.4.4 Fase IV: Comunicación de resultados

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada. Esta fase debe cumplir con actividades como la carta de presentación del informe la cual sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza y materia de la auditoría de gestión, la presentación del informe final teniendo como objetivo principal La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones. (Arens, 2006)

2.3 CONTROL INTERNO

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de la información. El control interno, consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes. (Mantilla, 2005)

2.3.1 Importancia del Control Interno

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en

forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos. (Mantilla, 2005)

2.3.2 Componentes del Control Interno

De acuerdo a la Declaración Profesional N.7 el control interno está constituido por los siguientes componentes derivados de la forma de gestionar la organización:

2.3.2.1 Ambiente de Control

Cosiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades, es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades de la organización,
- Se asigna autoridad y responsabilidad,
- Se organiza y desarrolla al personal,
- Se comparten y comunican los valores éticos,
- El personal toma conciencia de la importancia del control. (Romero, 2003)

2.3.2.2 Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior. (Romero, 2003)

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento. Su importancia es evidente en cualquier organización, ya que representa

la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes; las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación, deben incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos,
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia,
- El establecimiento de acciones y controles necesarios,
- La evaluación periódica del proceso anterior. (Romero, 2003)

2.3.2.3 Actividades de Control

Las actividades de control son aquellas que se realiza en la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos. (Romero, 2003)

2.3.2.4 Información y Comunicación

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información. (Romero, 2003)

Los datos pertinentes a cada sistema de información no solamente deben ser identificados, capturados y procesados, sino que este producto debe ser comunicado al recurso humano en forma oportuna para que así pueda participar en el sistema de control, la información por lo tanto debe poseer usos adecuados, canales de comunicación que permitan conocer a cada uno de los integrantes de la organización sus responsabilidades sobre el control y sus actividades. (Cuellar, 2010)

2.3.2.5 Monitoreo y Supervisión

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias, claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control.

Para un adecuado seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando,
- Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente,
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco,
- Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

2.4 COSO III

En Mayo de 2013 el Comité – COSO publica la actualización del Marco Integrado de Control Interno cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. (Auditool, 2014)

El siguiente cuadro muestra los cambios significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013, en cada uno de sus cinco componentes:

Tabla N.1: Cambios en el COSO

COMPONENTES	CAMBIOS REPRESENTATIVOS
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la Administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos.
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control.
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades.
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo.
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos.
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo.
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude.
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos.
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología.
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología.
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes.
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

Fuente: (Auditool, 2014)

2.5 RIESGOS DE AUDITORÍA

Para (Hernández, 2006) es importante en toda organización contar con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están sometidos los procesos y actividades de una entidad y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño de la misma. De ahí que la Auditoría debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos.

Generalmente se habla de riesgo y conceptos de riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno, en los cuales se asumen tres tipos de riesgo:

2.5.1 Riesgo de Control

El riesgo de control es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias en el Sistema de Control Interno. (Hernández, 2006)

2.5.2 Riesgo de Detección

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. (Hernández, 2006)

2.5.3 Riesgo Inherente

Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno, sin embargo, los riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón podemos afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto, en cada subproceso, como suele llamársele igualmente a las etapas de la misma, el auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada. (Hernández, 2006)

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona 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. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. (Lorino, 2007, pág. 196)

2.6.1 Indicadores de Eficiencia

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y el mínimo de tiempo posible, teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. (Salguero, 2006)

2.6.2 Indicadores de Eficacia

Eficacia es la virtud y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidas, el grupo es eficaz. (Salguero, 2006, pág. 53)

Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlas mejor y más rápidamente. (Mora, 2008)

2.6.3 Indicadores de Productividad

Un indicador de productividad puede utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en su conjunto, o respecto de la administración de uno de los varios

recursos en particular, en términos generales un indicador de productividad es el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso. (Salguero, 2006)

2.7 MARCAS DE AUDITORÍA

En el desarrollo de un examen de auditoría el/os auditores emplean símbolos denominados marcas de auditoría, los cuales son utilizados para indicar la naturaleza y el alcance de los procesos evaluados durante el examen y que facilitan la identificación de los papeles de trabajo.

Estas marcas deben ser sencillas, claras y de fácil identificación, de manera que el auditor pueda escribirlas sin causar confusión, las marcas deben estar incorporados en los papeles de trabajo o cédulas que el auditor diseñe para conseguir evidencia.

El diseño de las marcas de auditoría quedan a criterio del auditor, si bien existen algunos símbolos de uso general, esto no implica que se deban utilizar para la misma finalidad, dependerá de la creatividad que el posea el auditor para identificar los papeles de trabajo a través de las marcas.

Como ejemplo se presenta algunas de las marcas de mayor uso:

Tabla N.2: Marcas de Auditoría

Marcas	Significado
W	Verificaciones de cálculos y sumas
Φ	Comprobación de Pruebas Fiscales
Đ	Constatación y revisión
£	Observaciones realizadas
¢	Diferencia entre cuentas
ℓ	Procesos incompletos
Σ	Sumatoria

Elaborado por: Los Autores

Una característica muy importancia en las marcas de auditoría es que deben ser identificadas con el color rojo, ya que esto permite evidenciar rápidamente su ubicación.

2.8 HALLAZGOS

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor, por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas. Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

2.8.1 Elementos del Hallazgo

Según el (Contratoria, 2007) La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

- **Condición:** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- **Criterio:** Comprende la concepción de “ lo que debe ser “, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.
- **Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.

Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

2.9 INFORME

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría medio a través del cual el

auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones. En esta fase tenemos que pensar qué y cómo vamos a informar, antes de prepararlo en función de los resultados obtenidos del trabajo de campo de auditoría, debemos definir las conclusiones preliminares que serán discutidas con el nivel directivo. El informe debe elaborarse con requisitos básicos de claridad, concisión, fluidez y objetividad (León, 2013)

2.9.1 Tipos de opiniones

Los tipos de dictámenes que utilizan los auditores son.

- **Dictamen sin Salvedades o Limpio.-** Según (Fonseca, 2009) “En este dictamen sin salvedades el auditor declara que los estados financieros examinados presentan en forma razonable (mas, no absoluta), en todos sus aspectos significativos de conformidad con el marco contable pertinente.” (pág. 21).
- **Dictamen con Salvedades.-** Según (Fonseca, 2009) “En este dictamen el auditor declara que, con excepción del asunto que observa o limitación sufrida en el desarrollo de su trabajo, los estados financieros examinados presentan en forma razonable la situación financiera.” (pág. 21).
- **Dictamen con Abstención de Opinión.-** Según (Fonseca, 2009) “En este dictamen el auditor no expresa opinión sobre los estados financieros debido a restricciones importantes sufridas en el desarrollo de su trabajo que le impiden acceder a documentación comprobatoria para formarse una opinión razonable sobre una o varias cuentas importantes de los estados financieros” (pág. 22).
- **Dictamen Adverso.-** Según (Fonseca, 2009), “Una opinión adversa declara que los estados financieros examinados no presentan una situación financiera razonable” (pág. 23)

2.10 PAPELES DE TRABAJO

Para (Murillo, 2005) los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos

elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría, estos sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes; así como todos aquellos documentos que respaldan al informe del auditor, pueden ser proporcionados por terceras personas ajenas a la entidad, de la propia entidad y los elaborados por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe.

El propósito principal de los papeles de trabajo es:

- Registrar las labores: Proporcionar un registro sistemático y detallado de la labor efectuada al llevar a cabo una auditoría.
- Registrar los resultados: Proporcionar un registro de información y evidencia obtenida y desarrollada, en respaldo de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes de la labor de auditoría.
- Respaldo el informe del auditor: El informe de auditoría bajo ninguna circunstancia debe contener información o datos que no estén respaldados en los papeles e trabajo.
- Indicar el grado de confianza del control interno: Los papeles de trabajo incluyen los resultados del examen y evaluación del control interno, así como los comentarios sobre el mismo.
- Servir como fuente de información: Sirven como fuente de consulta en el futuro, cuando se necesitan algunos datos específicos.
- Mejorar la calidad del examen: Los papeles de trabajo bien elaborados llaman la atención sobre asuntos importantes y garantizan que se de atención adecuada a los hallazgos más significativos
- Facilitar la revisión y supervisión: Los papales de trabajo son indispensables para la etapa de revisión del informe antes de emitirlo.

Permite al auditor supervisor revisar los detalles del examen. En el caso de cualquier pregunta o dudas sobre el contenido del borrador del informe, los papeles de trabajo están para responderles o aclararlas.

2.11 MARCO CENCEPTUAL

2.11.1 Procesos Administrativos y Financieros

La adopción de un sistema de calidad se ha convertido en una prioridad en las organizaciones, este sistema permite controlar los documentos y el proceso interno en las mismas. De ahí que la acción de administrar se convierte en el “*proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz*”. (Thompson, 2008)

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

- a) **Planificación:** Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. (Díez de Castro, 2001, pág. 4)
- **Organización:** Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (Robbins, 2005, pág. 7 y 9)
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (Koontz, 2004, pág. 6)
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. (Koontz, 2004, pág. 14)
- b) **Uso de recursos:** Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información. (Thompson, 2008)

- c) **Actividades de trabajo:** Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos. (Thompson, 2008)
- d) **Logro de objetivos o metas de la organización:** Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización. (Thompson, 2008)
- e) **Eficiencia y eficacia:** En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos. (Koontz, 2004, pág. 19)

En lo que respecta a los procesos financieros estos buscan mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia. (Económico, 2006)

2.11.2 Toma de decisiones

“Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades” (Valdés, 2009)

El proceso de toma de decisiones consta de varios pasos o etapas que según (Hatvany, 2005, págs. 108-121) son:

- **Definición e identificación de los problemas a resolver u oportunidades a aprovechar**

Este paso inicial es sumamente importante, ya que si no definimos e identificamos el problema a resolver, o la oportunidad a aprovechar, estaríamos trabajando sobre una base errónea y todas las acciones posteriores se distorsionarán, no permitiendo alcanzar los resultados necesarios. Es fundamental no confundir el problema en sí con los síntomas que éste ocasiona, cuestión esta que ocurre con frecuencia.

- **Diagnóstico y análisis de las causas**

Identificado y definido el problema se impone la ejecución de un diagnóstico efectivo que permita poder realizar un análisis adecuado de las causas que lo provocan, para determinar los objetivos que se deben perseguir con la decisión, los que deben permitirnos alcanzar una solución satisfactoria. (Hatvany, 2005, pág. 109)

- **Determinación de las alternativas posibles**

No debe limitarse la determinación de alternativas, mientras más se hallen, expresamos esto ya que en pocas ocasiones cuando se encuentran una o dos alternativas la tendencia es a detener la búsqueda de las mismas, y puede darse el caso de que la solución no sea la adecuada.

- **Análisis y evaluación de las alternativas encontradas**

El grupo de alternativas encontradas debe someterse a un análisis y evaluación rigurosa ya que no todas las encontradas reúnen los requisitos para aplicarlas con la efectividad necesaria.

Para su análisis y evaluación debemos ver si existen posibilidades para su aplicación en cuanto a tiempo, recursos disponibles, posibilidades financieras, personal para llevarla a vía de hecho, si cumple con los objetivos propuestos, que riesgos o consecuencias pudiera traernos para las distintas áreas de la organización o para ella integralmente.

- **Selección de la mejor alternativa**

Con todos los elementos aportados con anterioridad, así como otros en función de la organización que se trate, debemos seleccionar la alternativa que cumpla con más integralidad los objetivos propuestos.

- **Implementación y ejecución de las acciones a tomar**

Seleccionada la alternativa a utilizar se impone la elaboración de un plan que recoja todos los aspectos fundamentales para la solución del problema o el aprovechamiento de la oportunidad. Este plan debe contener las acciones necesarias correctamente

programadas, el costo del mismo, definición de las personas que deben cumplirlo y período de ejecución.

- **Seguimiento y control del proceso.**

No basta con la confección del plan y la buena voluntad de los realizadores y ejecutores, debemos darle un seguimiento y control adecuados al proceso no sólo para verificar su correcta ejecución y la disposición y estado de ánimo de los ejecutores, sino para realizar las correcciones en los casos necesarios.

En el proceso de toma de decisiones existen dos elementos de gran importancia sobre los cuales es preciso tomar gran atención, estos son: la calidad de la toma de decisiones y la aceptación de la decisión por parte de quienes deben ejecutar las acciones.

- **Aspectos que influyen en la toma de decisiones**

Estudiamos detenidamente los pasos a seguir para la toma de decisiones, no obstante en todos los casos no es necesario, ni se realizan en detalle como vimos, sólo en los casos de alta complejidad e importancia se siguen fielmente estos. Los seres humanos poseen recursos y capacidades que acompañados de su intuición y experiencia le permiten tomar decisiones adecuadas en un tiempo mucho menor y con resultados satisfactorios.

2.11.3 Liquidez

La liquidez es la capacidad de una empresa para atender las obligaciones de pago a corto plazo, la liquidez puede tener diferentes niveles en función de las posibilidades y volumen de la organización para convertir los activos en dinero en cualquier de sus formas. Si una empresa posee liquidez, cualquier problema que pueda tener ya no será tan prioritario, por la simple razón de que la falta de liquidez provocará un nuevo orden en prioridad de las tareas a llevar a cabo. (Coyuntura Económica, 2010)

Para medir y obtener una perspectiva completa de la liquidez lo mejor es anticiparse a cualquier contingencia por falta de efectivo. La mejor herramienta es la realización de

previsiones bajo hipótesis contempladas como herramientas de gestión y control. (Coyuntura Económica, 2010)

2.11.4 Recuperación de cartera

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos. Con la premisa de que la Cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario el manejo adecuado de los siguientes conceptos: (Arriaga, 2009)

- **Rotación:** Indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.
- **Antigüedad.** Se refiere al grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.
- **Composición por cliente.** Financiar cartera tiene un alto costo de oportunidad por lo tanto es necesario vigilar la concentración de cartera en algunos clientes teniendo en cuenta dos aspectos:
 - a) Grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes
 - b) Niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones.
- **Ciclo neto de caja.** Muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor
- **Ecuación de la liquidez .** Si vende de contado, compre de contado. Si el número de días de Cuentas x Pagar es menor a número de días de Cuentas x Cobrar el flujo de efectivo será negativo, habrá equilibrio cuando los días de cartera son iguales a los días de Cuentas x pagar, habrá efecto positivo cuando los días de Cuentas x pagar son mayores a los días de Cuentas x cobrar. (La Cobranza , 2010)

2.11.5 Delimitación de Funciones

Organizar una empresa es estructurarla desde el punto de vista material y desde el punto de vista de los recursos humanos, en el aspecto humano, consiste en la definición y asignación de funciones y tareas al personal, lo que permite fijar responsabilidades, en concordancia con los objetivos señalados para esas funciones y tareas, y lograr la especialización del personal en virtud de la división del trabajo. De manera que la división del trabajo es un elemento de la organización formal.

La división de tareas y funciones es necesaria, incluso para un individuo, porque, si no le es imposible, le es muy difícil realizar eficientemente y simultáneamente, dos tareas distintas, en tal caso debe ejecutarse una después de la otra o asignar una de ellas a otra persona, si quiere que se realicen bien y al mismo tiempo. En otras palabras, cada función tiene una finalidad y cada individuo y órgano un papel que desempeñar, pero para que pueda ser desempeñado eficientemente por cada responsable tiene que estar limitado a un conjunto de tareas y funciones. (Zuñiga, 2006)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La auditoría de Gestión al Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda se realizó a través de la aplicación de herramientas que permitieron medir, valorar, cuantificar, comprobar y demostrar la veracidad de los datos analizados, para poder emitir las recomendaciones adecuadas, por lo que la investigación se enmarca en la modalidad cuantitativa y cualitativa.

3.1.1 Cuantitativa

Fue conveniente utilizar esta modalidad porque a través del planteamiento del problema se llegó a construir el marco teórico necesario para el desarrollo de la investigación y plantear los métodos convenientes para obtener la información pertinente al desarrollo de la auditoría de gestión.

3.1.2 Cualitativa

Con esta modalidad se logró observar el desempeño de actividades y hechos que permitieron plantearnos un criterio acerca de los procesos que se ejecutan en el Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda., a partir de ello se elaboró bajo criterios técnicos el desarrollo de la propuesta, la cual fue sustentada con la determinación de hallazgos, y la emisión de conclusiones y recomendaciones como parte final de la investigación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 De campo

Fue necesario el empleo de este tipo de investigación para recabar información de la

empresa y del personal que se desarrolla en el área administrativa, lo que permitió obtener información veraz y oportuna.

3.2.2 Exploratorio

El método exploratorio se aplicó en el problema de investigación con el propósito de destacar los aspectos fundamentales que influyen en las actividades que se desarrollan en el Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

3.2.3 Descriptiva

Este tipo de investigación aportó en la presente auditoria ya que permitió conocer la realidad de la empresa y los procesos que se desarrollan en el área administrativa, para posteriormente realizar un análisis de la información en su conjunto e identificar los hechos que se relacionan entre sí.

3.2.4 Explicativa

La investigación explicativa aportó en los análisis, síntesis e interpretación de resultados obtenidos de los procesos que intervinieron en la ejecución de auditoria.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

3.3.1 Métodos

3.3.1.1 Analítico

Este método se utilizó en el desarrollo de la auditoria de gestión ya que la investigación se compone de diferentes fases las cuales determinaron los correspondientes hallazgos.

3.3.1.2 Deductivo

Este método deductivo fue de utilidad por cuanto la auditoria de gestión en su parte final debe emitir conclusiones de todo lo examinado, contribuyendo así en la elaboración de un informe apropiado.

3.3.1.3 Sistemático

De acuerdo a este método la investigación sintetizó los resultados alcanzados durante el proceso de evaluación al Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda.

3.3.1.4 Lógico

Este método fue eficaz para desarrollar la investigación porque permitió organizar cada aspecto de acuerdo a su importancia o decisión del investigador aplicando su criterio.

3.3.2 Técnicas.

3.3.2.1 Encuesta

Esta técnica contribuyó en la investigación ya que se realizó encuestas a los colaboradores para obtener información en cuanto a su criterio sobre el accionar de la empresa y niveles de satisfacción a través de preguntas estructuradas.

3.3.2.2 Entrevista

La aplicación de entrevistas al personal inmerso en el examen de auditoría de gestión, contribuyó a la obtención de información relevante al tema de investigación.

3.3.3 Instrumentos

3.3.3.1 Cuestionario de preguntas

Se utilizó este instrumento con la finalidad de recabar información referente a cada una

de las áreas examinadas, las funciones y responsabilidades del personal que labora en el Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda., con el propósito de conocer en detalle las actividades internas y su incidencia en la gestión de la empresa.

3.3.3.2 Guía de entrevista

Se recopiló toda la información necesaria a través de un proceso de comunicación con el personal de la empresa, la elaboración de esta guía de entrevista contribuyó al desarrollo ordenado, eficiente y oportuno de la evaluación a la gestión del Centro de Distribución Fierro Corral, período del 1 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013.

3.4 IDEA A DEFENDER

Al realizar un examen de Auditoría de Gestión al Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda., se ha llegado a determinar que esta evaluación contribuirá al mejoramiento de procesos para alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y economía en el logro de sus metas y objetivos comprobando el adecuado manejo de las normas establecidas por los directivos.

3.5 VARIABLES

3.5.1 Variable independiente

Auditoría de Gestión

3.5.2 Variable dependiente

Mejoramiento de los procesos y toma de decisiones.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de la investigación no requiere utilizar ningún método estadístico ya que la

población a estudiar es pequeña como se describe a continuación.

Personal inmerso en la auditoría:

Personal	Número
Directivos	4
Colaboradores	6

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

FASE 1: Conocimiento preliminar

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA. Auditoría de Gestión período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013 ÍNDICE
---	--

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ÍNDICE DE AUDITORÍA	IA
MARCAS DE AUDITORÍA	MA
ORDEN DE TRABAJO	OT
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD	IGE
VISITA A LAS INSTALACIONES	VI
ENTREVISTA CON EL GERENTE	EG
CARTA COMPROMISO	CC
CARTA INICIO AUDITORÍA	CIA

FASE II: PLANIFICACIÓN

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	MP
PROGRAMA DE AUDITORÍA	PA
REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	RI

FASE III: EJECUCIÓN

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO COSO	CCIC
ELABORACIÓN DE MATRIZ PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL CUESTIONARIO COSO	NCRC
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO POR ÁREAS	CCIA
ELABORACIÓN DE MATRIZ PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL CUESTIONARIO POR ÁREAS	NCR
ELABORACIÓN DE ANALÍTICAS DE PROCESOS	ANLP
ELABORACIÓN DE MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN	MIG
DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS	Hg

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CONVOCATORIA A LECTURA DEL INFORME	CLI
LECTURAL DEL INFORME FINAL	LIF



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013

MARCAS DE AUDITORÍA

DESCRIPCIÓN	MARCA
PROCESO COMPLETO	£
PROCESO INCOMPLETO	μ
CRUCE CON DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	Đ
CRUCE CON DEPARTAMENTO FACTURACIÓN	ł
CRUCE CON REGISTRO BODEGA	¢
CONTROL INVENTARIO	İ
SALIDA DE MERCADERÍA	⊖
SOPORTE DOCUMENTO BODEGA	†
TRASLADO MERCADERÍA	∞

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 29-06-2015
Revisado por: PR	Fecha: 29-06-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

OT 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
ORDEN DE TRABAJO

ESPOCH-AG-PC-001

Riobamba, 01 de julio del 2015

Ref: Orden de Trabajo

Ingeniero
Enrique Armando Fierro Herrera
Gerente Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia Ltda.
Presente.-

Luego de haber obtenido la aceptación por parte de la alta dirección de la empresa en realizar una Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., por el período comprendido entre el 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, se procede a emitir la siguiente orden de trabajo a nombre de Jarrín & Robalino Auditores Asociados.

Los objetivos de la presente auditoría son:

- Realizar una evaluación que permita determinar las debilidades existentes en cada uno de los procesos efectuados por la empresa durante el período especificado al inicio
- Aplicar las correspondientes fases de la Auditoría de Gestión para llegar a detectar los riesgos existentes en la empresa.
- Verificar el cumplimiento de normas, políticas, disposiciones tanto de orden legal como interno.

Para la ejecución del correspondiente examen el equipo de auditoría está conformado por: el Dr. Patricio Robalino en calidad de Supervisor, Egresados Mónica Jarrín y Pablo Robalino Auditora Jefe y Asistente.

El tiempo estimado para la evaluación es de 45 días laborables, en los cuales se incluye el borrador del informe y la presentación final del mismo.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora Jefe.

Egdo. Pablo Robalino
Auditor Auxiliar



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

IGEA ½

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD AUDITADA

El Centro de Distribución Fierro Corral Cia Ltda., ubicado en la ciudad de Riobamba tiene nueve años atendiendo a la ciudadanía el mismo que siendo una actividad económica se dedica a la distribución al por mayor y menor de tubería y accesorios PVC marca PLASTIGAMA, para los proyectos Agrícolas, de Infraestructura, Agua Potable y Alcantarillado, manteniéndose en el mercado con un buen reconocimiento.

MISIÓN

Proveer soluciones con materiales y herramientas de ferretería para la construcción civil, pequeña industria y artesanía, manejando un surtido completo y permanente que permita llegar a los clientes con un servicio oportuno de alta calidad a un precio competitivo. Ofrecer la menor atención posible a sus clientes a través de un personal altamente capacitado, eficiente y responsable.

VISIÓN

Ser reconocidos como distribuidores y detallistas líderes en proveer soluciones completas en materiales de ferretería, productos de línea industrial y semi-industrial cuya atención al cliente brinda un portafolio de servicios complementarios y de calidad creando valor económico a través de la búsqueda de la excelencia y su expansión en el mercado ecuatoriano.

FODA

Fortalezas

- Buen posicionamiento en el mercado
- Distribución autorizada de Amanco Plastigama para la provincia de Chimborazo
- Capacitación continua del personal
- Precios competitivos



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

IGEA 2/2

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD AUDITADA

Oportunidades

- Incremento en el sector de la construcción
- Convenios con el sector público

Debilidades

- Personal no idóneo en cuanto al perfil requerido para el puesto de trabajo
- Inexistencia de un organigrama estructural
- Falta de controles internos regulares.
- Desconocimiento de nuevas leyes y reglamentos.
- Infraestructura no adecuada

Amenazas

- La proliferación de distribuidores no oficiales.
- La inclusión en el mercado de nuevas empresas distribuidoras de productos similares
- La fuga de información a empresas similares

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 02-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 02-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

VI 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
VISITA INSTALACIONES

Realice una visita preliminar a las instalaciones del Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia Ltda., empresa que se encuentra ubicada en las calles Veloz y Brasil en la ciudad de Riobamba, a pesar de no contar con un organigrama estructural posee departamentos como Gerencia, Departamento de Contabilidad, Facturación, Recaudación y Cobranzas y Bodega, se me proporcionó el listado de los empleados que laboran en la empresa con sus correspondientes cargos:

Sr. Enrique Armando Fierro Herrera	Gerente General
Ing. Rita Manzano	Contadora
Sra. María Soledad Fierro	Auxiliar de Contabilidad
Ing. Martha Guevara	Asistente Gerencia
Tgo. David Corral	Facturador 1
Sr. Gabriel Fierro	Facturador 2
Sr. Luis Quisnancela	Ejecutivo de Cobranzas y Ventas
Sr. Andrés García	Bodeguero
Sr. José Balla	Chofer
Sr. Marlon Pilataxi	Despachador

La empresa posee un amplio portafolio de productos de ferretería entre los cuales destaca la tubería proveniente de la fábrica AMANCO con su producto PLASTIGAMA, según supo manifestar su Gerente General Sr. Enrique Fierro la empresa proveía de estos materiales a los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipal del cantón Riobamba y Provincial de Chimborazo en períodos pasados, debido al incumplimiento en los pagos los convenios llegaron a su culminación.

En la actualidad se distribuyen estos materiales a ferreterías de la localidad a precios preferenciales.

La infraestructura representa espacios reducidos entre áreas, se observó además que la mayoría de operaciones se las ejecuta de forma manual con la debida organización pero sin soportes informáticas que contribuyan al desarrollo de operaciones y actividades con agilidad y eficiencia.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 03-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 03-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

EG 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
ENTREVISTA GERENTE

¿Qué tiempo tiene en el mercado su empresa?

La empresa tiene una permanencia de 9 años

¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Somos distribuidores de materiales de construcción, específicamente en la línea de tuberías de marca PLATIGAMA de la fábrica AMANCO

¿Cuál piensa que es su posicionamiento en el mercado local?

Mantenemos la categoría de distribuidores para la zona

¿Bajo qué parámetros se encuentra constituida su empresa?

La empresa está constituida como empresa familiar en la categoría de las PYMES

¿Las actividades de la empresa se ejecutan dentro de lo que establece la Ley?

Claro cumplimos con todas las disposiciones, leyes y reglamentos de orden legal, especialmente con lo que dispone el Régimen Tributario.

¿Cómo está conformado su equipo de trabajo?

El 60% de los empleados son familiares, el 40% restante son empleados dependientes

¿Ha considerado la posibilidad de ampliar su negocio?

No, por cuanto el control de actividades y personal es el mayor inconveniente, pero si se está analizando la posibilidad de ampliar el portafolio de productos.

¿La empresa ha sido evaluada a través de firmas auditoras y otro tipo de evaluación?

La verdad no, se ha solicitado información por parte de estudiantes para la realización de trabajos académicos en varias ocasiones, y se les ha facilitado toda la información, pero de manera oficial no se han realizado auditorías a la empresa.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 06-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 06-07-2015



Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
ANALISIS SITUACIONAL

- Hace dos años atrás la empresa viene decayendo notablemente en la recuperación de su cartera vencida, las políticas internas si bien se hallan establecidas considerando parámetros para un eficiente desenvolvimiento empresarial, no están siendo aplicados de la manera apropiada, un evidente retraso en los pagos de facturas emitidas a clientes de las diferentes ferreterías ha ocasionado la falta de liquidez en la empresa, situaciones como la inadecuada asignación de personal a esta área con funciones específicas de cobranza ha contribuido a que se agrave la condición de la empresa.
- El listado de clientes no se encuentra bien organizado.
- No poseen un organigrama estructural el cual defina de manera clara la ubicación de cada departamento.
- El inconveniente al no poseer un manual de funciones que guíe las actividades y el alcance de las responsabilidades de los empleados provoca la falta de comprometimiento del personal.
- Se pudo apreciar que las actividades son ejecutadas en cumplimiento a requisitos laborales sin que exista la debida motivación al personal, lo que viene generando el desinterés, por otra parte el ambiente físico no brinda las condiciones necesarias creando incomodidad.
- Los procesos que evidencian la adquisición de mercaderías no presentan una secuencia lógica en sus registros, por lo que se llegó a evidenciar el incumplimiento a la normativa legal dispuesta por el Servicio de Rentas Internas.



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

AS 2/2

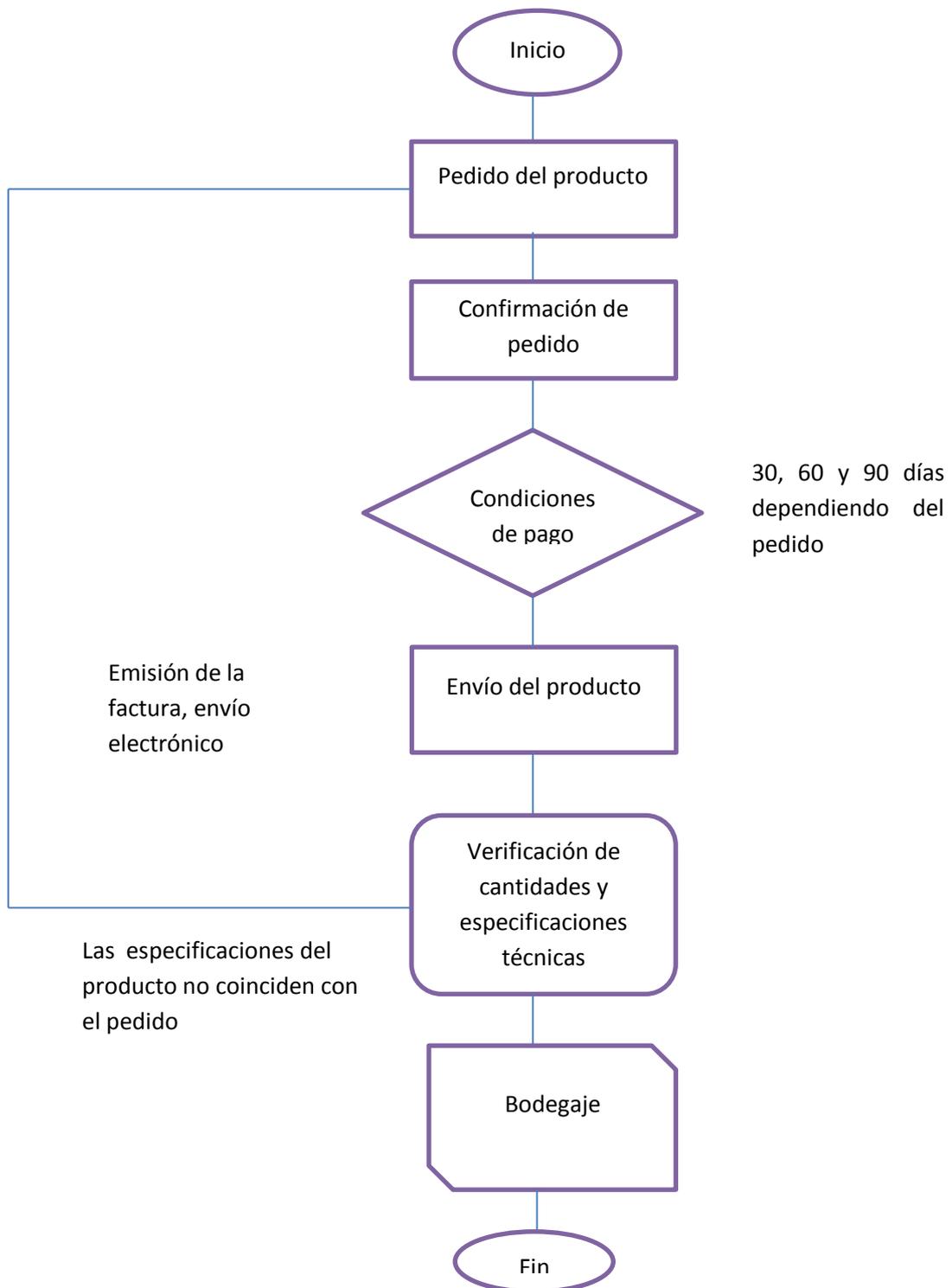
Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
ANALISIS SITUACIONAL

- En la parte documental la empresa resguarda sus archivos físicamente, ya que no cuenta con un sistema informático adecuado a las necesidades de quienes laboran en la empresa lo que en ocasiones retrasa el normal desempeño de las funciones.
- De manera general la empresa viene ejerciendo sus actividades, operaciones y procesos de forma empírica, sin el aporte de programas y procesos actualizados que puedan brindar un mejor desempeño tanto en lo administrativo como en la parte operativa, por lo que la gestión administrativa no cuenta con los parámetros suficientes para alcanzar niveles de eficiencia.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 07-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 07-07-2015



Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
FLUJOGRAMA DE REPOSICIÓN DE PRODUCTO





CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

CC 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
CARTA COMPROMISO

ESPOCH-AG-PC-002

Ref: Carta Compromiso

Riobamba, 8 de julio de 2015

Señor
Enrique Armando Fierro Herrera
Gerente Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia Ltda.
Presente.-

De nuestra consideración:

Efectuaremos la Auditoría de Gestión apegados a las normas, leyes, disposiciones y reglamentos vigentes en el Ecuador en materia de auditoría. Dichas normas requieren de la planeación y desarrollo de actividades y procedimientos que permitan conocer la certeza de la información, ejecución de actividades y procesos realizados en el período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, para determinar si estos están libres de manifestaciones erróneas importantes. En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes del control interno, puede ocurrir de manera inevitable de que algunas debilidades no puedan ser detectadas. Nuestro compromiso como equipo auditor es dar a conocer mediante la presentación del Informe Final conclusiones y recomendaciones emitidas de forma profesional e independiente para a través de sugerencias se pueda tomar medidas correctivas pertinentes a cada proceso analizado dentro del Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos nos proporcionaran la información necesaria para el desarrollo de la Auditoría, al ser un trabajo investigativo previa la obtención del título de Licenciados en Contabilidad y Auditoría CPA, no recibiremos ningún reconocimiento económico por parte de la empresa.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora

Egdo: Pablo Robalino
Auditor Auxiliar



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

CIA 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
CARTA INICIO DE AUDITORÍA

ESPOCH-AG-PC-001

Ref: Inicio de Auditoría

Riobamba, 9 de junio de 2015

Señor
Enrique Armando Fierro Herrera
Gerente Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia Ltda.
Presente.-

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo, el motivo de la presente es para informarle el inicio de las actividades de Auditoría de Gestión al Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda., de la ciudad de Riobamba, período del 01 de enero del 2012 al 31 diciembre del 2013, debemos manifestar que la ejecución del examen está sustentada en la aplicación de las Normas de Auditoría de General Aceptación NAGAS.

La ejecución de esta Auditoría considera un tiempo estimado para su ejecución de 45 días laborables a partir de la presentación de este documento, y tiene por objeto llevar a cabo una evaluación crítica mediante técnicas y procedimientos que permitan constatar si los procesos de la empresa objeto de evaluación se encuentra dentro de los parámetros de eficiencia, eficacia y calidad.

Este trabajo de auditoría será supervisado por el Dr. Patricio Robalino, Tutor del presente trabajo de Titulación y los egresados Mónica Jarrín y Pablo Robalino en calidad de auditores, cabe señalar que la información obtenida durante el proceso será considerada confidencial.

Sin otro particular que informar nos suscribimos de usted, no sin antes expresar nuestros reconocidos agradecimientos por la apertura brindada.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora

Egdo: Pablo Robalino
Auditor Auxiliar



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.
Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
PLANIFICACIÓN

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA
REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN

MP
PA
RI

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 10-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 10-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

MP 1/2

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

ANTECEDENTES

Los procesos del Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., en los períodos del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, han sido examinados por la firma Jarrín & Robalino Auditores Asociados los procedimientos correspondientes a:

PROCESOS	DEPENDENCIA	PERÍODO
Gestión Administrativa,	Departamento	Del 01 de enero del 2012 al
Gestión de Talento Humano,	Administrativo, Talento Humano	32 de diciembre del 2013
Procesos de adquisición de productos	de Contabilidad, Facturación, Recaudación y Cobranza, Bodega.	
Procesos de venta y sistemas de comercialización		
Procesos de entrega de productos		

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La evaluación al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., en los períodos del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, se efectuará en cumplimiento a la orden de trabajo ESPOCH-AG-PC-001, del 01 de julio del 2015

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Realizar una Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., para determinar el grado eficiencia, eficacia y cumplimiento y proponer alternativas en la toma de decisiones.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., se realizará por los períodos comprendidos entre el 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013.



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

MP 2/2

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

El Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., inicia sus operaciones el 04 de octubre del 2012, empresa domiciliada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia Lizarzaburu, calle Veloz y Brasil, su actividad principal es la venta al por mayor y menor de artículos de ferretería

DISPOSICIONES LEGALES INTERNAS

- Escritura de Constitución

DISPOSICIONES LEGALES EXTERNAS

- Constitución Política del Estado
- Ley de Compañías
- Código de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley de Compañías
- Código de Trabajo

Elaborado por

Supervisado por

Egdos. Mónica Jarrín y Pablo Robalino

Dr. Patricio Robalino

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 13-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 13-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

PA 1/2

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
PROGRAMA DE AUDITORÍA

1. Objetivo general

Practicar las pruebas de auditoría utilizando técnicas y procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe, siguiendo las directrices del plan de trabajo y los programas de auditoría para las fases de ejecución e informe.

En esta fase, el equipo auditor ajustará y desarrollará los programas de auditoría para los componentes y factores, aplicando pruebas mediante las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar las observaciones y/o hallazgos.

2. Objetivos específicos

- Evaluar los procesos administrativos, de adquisición, manejo, custodia y administración de productos por parte del ente auditado,
- Reglamentación que regula sus operaciones.

3. Alcance de la Auditoría

- Proceso de Planificación
- Proceso de revisión de sustento Legal
- Proceso de Control Interno, aplicación de cuestionarios
- Proceso de análisis de resultado
- Proceso de exposición de hallazgos
- Proceso de elaboración de informe

4. Criterios de Auditoría

- Normativa de Control Interno



Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
PROGRAMA DE AUDITORÍA

- Políticas y disposiciones internas
- Ley de Régimen Tributario Interno

5. Determinación de la muestra

Debido al volumen de operaciones se tomó como muestra para el desarrollo del examen los procesos con mayor representatividad en comercialización en los períodos del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013.

6. Recursos Humanos y tiempo establecido para la evaluación

Se ha considerado dentro de la realización del examen de Auditoría de Gestión el siguiente equipo y los tiempos estimados para su ejecución:

Supervisor	Planificación y programación	5 días
	Supervisión	5 días
	Informe	3 días

Auditor Jefe	Planificación y programación	5 días
	Análisis de los procesos	10 días
	Elaboración de papeles de trabajo	10 días
	Comunicación de resultados	5 días
	Elaboración del informe	2 días

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 14-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 14-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

RI 1/3

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
REQUERIMIENTO INFORMACIÓN

ESPOCH-AG-PC-003

Ref: Requerimiento Información

Riobamba, 15 de julio de 2015

Señor
Enrique Armando Fierro Herrera
Gerente Centro de Distribución FEIRRO CORRAL Cia Ltda.
Presente.-

De nuestra consideración:

Como es de su conocimiento nos encontramos desarrollando una Auditoría de Gestión al Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda por el período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, para continuar con el proceso de evaluación es necesario revisar la documentación que se encuentra bajo su custodia, para los requerimos se nos facilite:

- Organigrama estructural de la empresa
- Políticas internas
- Manual de funciones
- Manual de procesos
- Nómina de empleados de la empresa

Con la seguridad de que la presente tendrá la acogida esperada nos suscribimos de usted, expresando nuestros agradecimientos por la prontitud con la que se proporcionará la información requerida.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

RI 2/3

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
REQUERIMIENTO INFORMACIÓN

ESPOCH-AG-PC-004

Ref: Requerimiento Información

Riobamba, 15 de julio de 2015

Ingeniera
Rita Manzano
Contadora Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia Ltda.
Presente.-

De nuestra consideración:

Como es de su conocimiento nos encontramos desarrollando una Auditoría de Gestión al Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda por el período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, para continuar con el proceso de evaluación es necesario revisar la documentación que se encuentra bajo su custodia, de la cual estamos autorizados por la instancia superior de la empresa a tener acceso sobre ella, para los requerimos se nos facilite:

- Registros de procesos contables de los período 2012- 2013
- Registros tributarios períodos 2012 – 2013
- Registros de planillado del personal de la empresa.
- Registros de cheques girados y cobrados

Con la seguridad de que la presente tendrá la acogida esperada nos suscribimos de usted, expresando nuestros agradecimientos por la prontitud con la que se proporcionará la información requerida.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

RI 3/3

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
REQUERIMIENTO INFORMACIÓN

ESPOCH-AG-PC-005

Ref: Requerimiento Información

Riobamba, 15 de julio de 2015

Señor

Sr. Luis Quisnancela

Ejecutivo de Cobranzas y Ventas del Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia
Ltda.

Presente.-

De nuestra consideración:

Como es de su conocimiento nos encontramos desarrollando una Auditoría de Gestión al Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda por el período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, para continuar con el proceso de evaluación es necesario revisar la documentación que se encuentra bajo su custodia, de la cual estamos autorizados por la instancia superior de la empresa a tener acceso sobre ella, para los requerimos se nos facilite:

- Registros de Clientes durante los períodos 2012- 2013
- Registros de cobranzas de los períodos 2012 – 2013

Con la seguridad de que la presente tendrá la acogida esperada nos suscribimos de usted, expresando nuestros agradecimientos por la prontitud con la que se proporcionará la información requerida.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora

FASE III: EJECUCIÓN



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.
Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
EJECUCIÓN

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO COSO	CCIC
PROGRAMA DE APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO	PACCI
ELABORACIÓN DE MATRIZ PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL CUESTIONARIO COSO	NCRC
CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO POR ÁREAS	CCIA
ELABORACIÓN DE MATRIZ PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL CUESTIONARIO POR ÁREAS	NCR
ELABORACIÓN DE ANALÍTICAS DE PROCESOS	ANLP
ELABORACIÓN DE MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN	MIG

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 16-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 16-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA, LTDA.

Auditoría de Gestión

PACCI 1/1

**período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
PROGRAMA PARA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Objetivo: Evaluar el Control Interno de la empresa en las actividades que se ejecutan de manera general, y por áreas de desempeño con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento de las políticas internas.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA			CRÍTERIOS DE LA AUDITORÍA		
Proceso de Control Interno aplicación de Cuestionario General			Ambiente de Control		
			Evaluación del Riesgo		
			Actividades de Control		
			Información y Comunicación		
			Supervisión y Monitoreo		
FECHA	HORA	ÁREA	PROCEDIMIENTO ESTABLECIDO	AUDITADO/A	EQUIPO AUDITOR
17/07 al 03/08/2015	11H30	Administrativa	Aplicación de cuestionarios de Control Interno	Enrique Fierro, Rita Manzano, María Fierro, Martha Guevara, David Corral, Luis Quisnancela y Andrés García	Patricio Robalino, Mónica Jarrín y Pablo Robalino
	14H00	Contable, Bodega y Despacho			
	17H00	Venta y Facturación			



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA, LTDA.

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GENERAL

CCIC 1/3

Componentes: 1. AMBIENTE DE CONTROL

N°	PREGUNTAS	SI	NO	Observación
1.1	¿Existe un organigrama estructural que indique la distribución de las áreas?	1	9	La empresa no poseen organigrama D1
1.2	¿Los espacios de la empresa se encuentran distribuidos considerando las necesidades de los empleados?	1	9	La distribución de espacio no cumple con los requerimientos de los empleados
1.3	¿Existen manuales de procesos acordes con las actividades de la empresa?	0	10	La empresa no desarrolla su actividades en base a manuales D2
1.4	¿La empresa contrata al personal guiado en procesos de selección?	0	10	No existe selección de personal D3
1.5	¿Se realizan controles al personal en el desempeño de funciones y se documenta esta actividad?	4	6	
1.6	¿Brinda capacitación al personal que labora en la empresa de acuerdo a su área de desempeño?	2	8	No se brinda capacitación al personal de acuerdo a su área de desempeño D4
1.7	¿La empresa posee un manual de funciones?	0	10	desempeño empírico
1.8	¿La empresa cuenta con programas de seguridad industrial para sus empleados?	2	8	No cuenta con programas de seguridad y protección para sus empleados D5
1.9	¿Se enfatiza en la importancia de la integridad y el comportamiento ético, respetando ciertos códigos de comportamiento aun cuando no estén escritos?	10	0	
1.10	¿La empresa cuenta con métodos para motivar al personal?	1	9	No se motiva al personal D6
Total componente		21	79	
Componente: 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO				
2.1	¿La empresa cuenta con algún programa de contingencia en caso de inconvenientes?	1	9	No se posee programas para mitigar riesgos
2.2	¿Los espacios de la empresa se encuentran debidamente señalados?	0	10	
2.3	¿Las operaciones y actividades que se realizan cuentan con los debidos respaldos?	7	3	
2.4	¿La empresa posee seguro contratado para protección de sus productos?	0	10	No cuenta con la contratación se seguros D7



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA, LTDA.

Auditoría de Gestión

CCIC 2/3

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GENERAL

2.5	¿Los empleados encargados del manejo de valores monetarios están caucionados para cubrir riesgos de fraudes?	0	10	No existe caución para empleados que laboran con valores monetarios D8
2.6	¿La empresa ha desarrollado programas para hacer frente a la competencia?	1	9	No se posee estrategias para hacer frente a la competencia
Total componente		9	51	
Componente: 3 ACTIVIDADE DE CONTROL				
3.1	¿La empresa posee herramientas informáticas apropiadas para control de sus inventarios?	0	10	No existe avance tecnológico D9
3.2	¿Se realizan controles internos a las actividades de los empleados?	3	7	Falta de Control Interno D10
3.3	¿Las áreas mantienen archivos ordenados de sus actividades?	10	0	
3.4	¿Tiene conocimiento de las políticas internas aplicadas en la empresa?	9	1	
3.5	¿De las actividades efectuadas en cada área se presentan reportes?	6	4	
3.6	¿Las actividades realizadas en el desempeño de sus funciones son evaluadas?	0	10	No existe evaluación en las funciones de los empleados D11
3.7	¿Los documentos de actividades y operaciones realizadas son cotejados con las áreas responsables?	8	2	
3.8	¿El personal se encuentra capacitado para el desenvolvimiento de sus funciones?	10	0	
3.9	¿Las actividades son planificadas con anterioridad?	5	5	
3.10	¿La información proporcionada en cada área cumple con parámetros de confiabilidad?	10	0	
Total componente		61	39	



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA, LTDA.

Auditoría de Gestión

CCIC 3/3

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO GENERAL

Componente: 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1	¿La empresa tiene diseñado un sistema de comunicación efectivo entre sus empleados?	10	0	
4.2	¿La información es transmitida es fiable?	10	0	
4.3	¿Los cambios realizados en algún proceso son comunicados de manera inmediata?	10	0	
4.5	¿La información es compartida en todas las áreas de la empresa?	5	5	
4.6	¿Se informa a los clientes sobre promociones?	10	0	
4.7	¿Las estrategias adoptadas por la empresa son comunicadas a los vendedores para el cumplimiento de los objetivos?	10	0	
Total componente		55	5	
Componente: 5 MONITOREO Y SUPERVISIÓN				
5.1	¿La empresa realiza un monitoreo de la atención brindada a los clientes?	6	4	
5.2	¿Se supervisan los procesos realizados?	7	3	
5.3	¿Se efectúan comparaciones de ventas entre otros períodos?	5	5	
5.4	¿La información proporcionada sobre las ventas realizadas sirve como herramienta de supervisión?	7	3	
Total componente		24	15	

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 17-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 17-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

NCRC 1/5

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

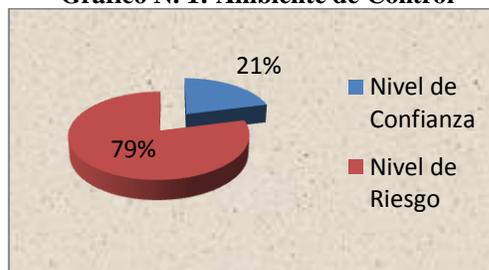
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{21}{100} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 21\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 21\% = 79\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 1: Ambiente de Control



Fuente: CCI Componente: Ambiente de Control

Elaborado por: Los autores

Análisis

Se puede apreciar que en el componente de Ambiente de Control el Nivel de Confianza es BAJO con un 21% de acuerdo a las respuestas obtenidas de la aplicación del Cuestionario de Control Interno llegando a obtener un nivel de riesgo ALTO con el 79%, este resultado determina que se debe tomar decisiones importantes para mejorar los ambientes que actualmente existen en la empresa.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 22-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 22-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO

NGRC 2/5

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

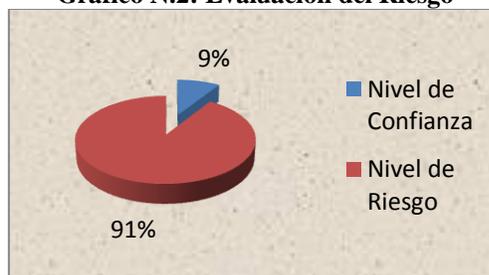
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{9}{60} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 9\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 9\% = 91\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N.2: Evaluación del Riesgo



Fuente: CCI Componente: Evaluación del Riesgo

Elaborado por: Los autores

Análisis

Dentro del componente de Evaluación del Riesgo la situación para la empresa es alarmante, pues se alcanza un BAJO nivel de confianza que se sitúa en el 9% encontrándose por debajo del nivel de ponderación, esto muestra la falta de gestión por parte de la dirección de la empresa al no disponer de elementos necesarios para mitigar el riesgo al que se expone debido a las actividades que realiza, este antecedente ocasiona que el nivel de riesgo se incremente notablemente ocasionando la ocurrencia de situaciones poco controlables.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 22-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 22-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

NCRC 3/5

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

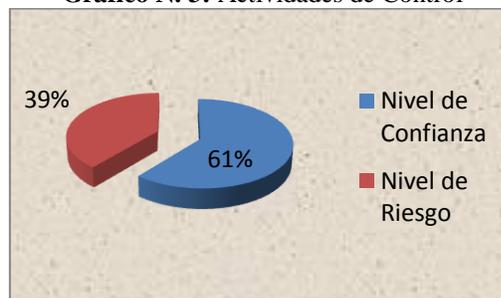
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{61}{100} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 61\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 61\% = 39\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 3: Actividades de Control



Fuente: CCI Componente: Actividades de Control

Elaborado por: Los autores

Análisis

En este componente se alcanzó un porcentaje MODERADO como respuesta de la aplicación de los Cuestionarios de Control Interno, mientras que el nivel de riesgo se sitúa en el 39% lo que significa un nivel BAJO dentro de la tabla de ponderación, esto genera que las actividades de control propicien un desempeño eficiente de sus operaciones

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 22-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 22-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

NCR 4/5

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

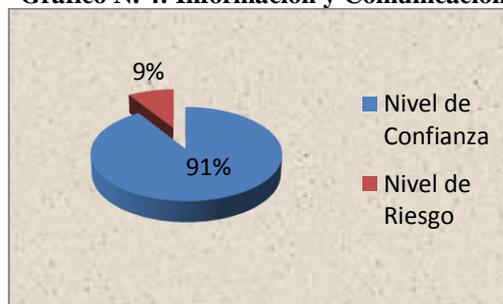
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{55}{60} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 91\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 91\% = 9\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 4: Información y Comunicación



Fuente: CCI Componente: Información y Comunicación

Elaborado por: Los autores

Análisis

En lo que al componente de Información y Comunicación respecta la empresa posee un ALTO nivel de confianza, durante la evaluación se ha llegado a obtener el 91% lo que permite asegurar que el sistema de comunicación interno en la empresa es eficiente, permitiendo de esta manera disminuir el nivel de riesgo.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 23-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 23-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: MONITOREO Y SUPERVISIÓN

NCR 5/5

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

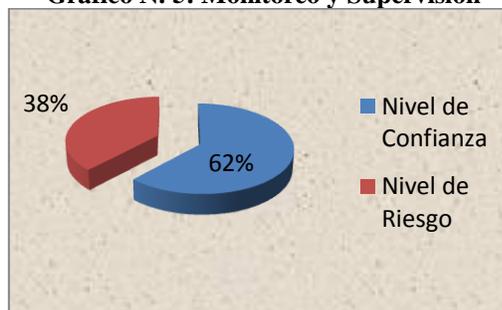
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{24}{39} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 62\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 62\% = 38\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 5: Monitoreo y Supervisión



Fuente: CCI Componente: Monitoreo y Supervisión

Elaborado por: Los autores

Análisis

Por último el componente de Monitoreo y Supervisión ha obtenido un nivel MODERADO, esto indica que las actividades merecen adoptar programas de mayor efectividad para poder controlar ciertas situaciones que ameritan de un constante monitoreo en la empresa.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 23-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 23-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

CCI 1/6

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN GENERAL

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿La empresa posee un organigrama para identificar la distribución de las áreas o departamentos?		X		No, al momento trabajamos con una distribución por áreas de mayor necesidad.
2	¿Las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentran definidas?	X			
3	¿La empresa cuenta con los espacios físicos apropiados al tipo de actividades que realiza?		X		La verdad con el incremento de nuevos pedidos los espacios nos quedan reducidos.
4	¿La empresa posee programas adecuados para registro y control de sus inventarios?		X		Lo venimos haciendo de manera física, se ha pensado en implementar sistemas informáticas más adelante.
5	¿Es reconocida la empresa en el mercado?	X			Mantiene un posicionamiento debido a los productos,, calidad y precio
6	¿La Administración realiza controles internos periódicos?		X		Debido a la falta de tiempo no se ha podido implementar estos controles, pero estamos conscientes de que son necesarios
7	¿La Administración cuenta con manuales de procesos para las actividades que ejecuta?		X		No, más adelante se elaborarán

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 27-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 27-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN GENERAL

NCR 1/6

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

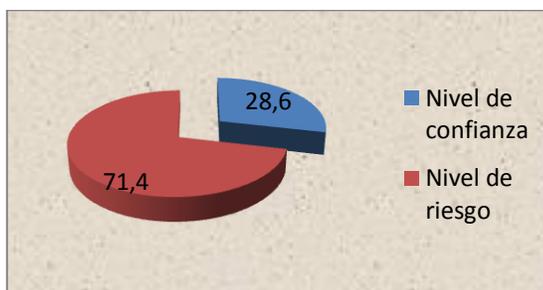
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{2}{7} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 28,6\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 28,6\% = 71,4\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 6: Administración General



Fuente: CCI Componente: Administración General

Elaborado por: Los autores

Análisis

Los escenarios que se muestran en el Cuestionario de Control Interno en su componente de Administración General han alcanzado el 28,4% del nivel de confianza lo que representa un porcentaje de ponderación BAJO demostrando la falta de gestión por parte de la administración de la empresa, a su vez el Riesgo se manifiesta dentro de un esquema MODERADO con el 71,4% que es preocupante considerando que es la administración es la base para determinar la eficiencia operativa y de gestión de la empresa.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 27-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 27-07-2015

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿La contratación del personal se la realiza previa selección y posterior contratación?		X		
2	¿La empresa brinda capacitaciones solo en temas relacionados con la comercialización de los productos que oferta?	X			La empresa brinda capacitaciones permanentes en cuanto a manejo y comercialización de los productos
3	¿Poseen archivos actualizados de los expedientes de los empleados?	X			Se manifestó la existencia de los archivos, pero no se pudo evidenciar.
4	¿Realizan controles oportunos de las actividades que ejecutan los empleados?	X			No se lleva un registro de control en documento físico
5	¿Tiene establecidas las funciones de cada uno de los empleados?	X			Las funciones de los empleados son establecidas pero no documentadas
6	¿Se brinda la debida seguridad a los empleados en sus respectivos lugares de trabajo?	X			No se evidenció señalética
7	¿El número de trabajadores es suficiente para suplir todas las actividades de la empresa?	X			
8	¿Los empleados se encuentran amparados dentro de lo que establece el Código Laboral?	X			Se comprobó los archivos con roles de pagos a los empleados.
9	¿Se contrata con frecuencia a nuevo personal?		X		La mayoría de empleados son parte de la familia, por lo que su permanencia en la empresa es estable.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 28-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 28-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: TALENTO HUMANO

NCR 2/6

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

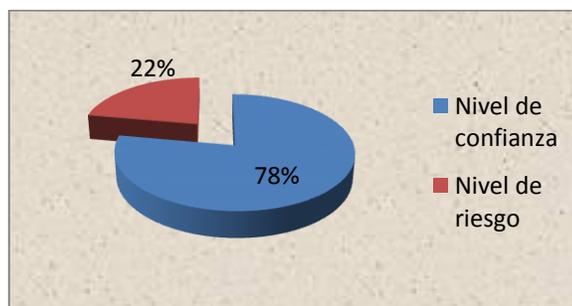
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{7}{9} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 77,8\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 77,8\% = 22,2\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 7: Talento Humano



Fuente: CCI Componente: Talento Humano

Elaborado por: Los autores

Análisis

De la aplicación del Cuestionario de Control Interno en su componente Talento Humano se puede apreciar que el nivel de confianza se posiciona en una ponderación ALTA, mientras el nivel de Riesgo alcanzó una posición BAJA, aun así la empresa no puede descuidar el recurso humano puesto que es este el generador de valor en las actividades desarrolladas.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 28-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 28-07-2015

Bueno



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

CCI 3/6

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: ADQUISICIONES

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿La persona que realiza las compras es independiente de quien registra el inventario?	X			Quién lleva el control de inventarios es la Auxiliar de Contabilidad.
2	¿Existen normas o procedimientos para realizar las compras de los materiales que comercializan?	X			Se realizan los pedidos en base a orden de adquisición por demanda del producto
3	¿La autorización de compras es previamente autorizada por las instancias superiores?	X			Sin la aprobación del Gerente General no se puede hacer ningún pedido,, ya que es el quién negocia con los proveedores.
4	¿Las adquisiciones de los productos se realizan en cantidades específicas por solicitud del demandante?		X		Se mantiene un stock de los productos, solo cuando son cantidades grandes se realizan otros pedidos para cubrir la demanda.
5	¿Mantiene conocimientos actualizados de los precios de los productos?	X			Todos los días se consultan los precios para su regulación
6	¿Se mantiene un registro de las órdenes de compras?	X			
7	¿Se realiza un control físico de inventarios?		X		No se realiza controles físicos de inventarios únicamente se registran cuando llega nuevo producto.
8	¿Es usted la encargada de realizar los pagos de los productos?	X			
9	¿Está autorizada a firmar cheques?	X			Se trabaja con firmas conjuntas en la chequera
10	¿Conoce bien las políticas que los proveedores utilizan en los procesos de compras?	X			

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 29-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 29-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE:ADQUISICIONES

NCR 3/6

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

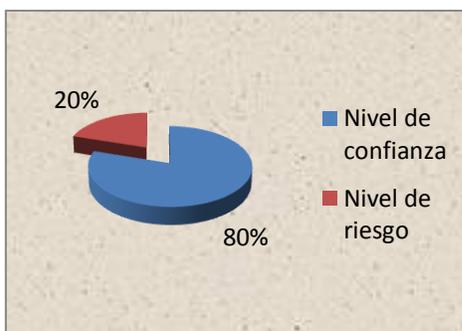
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{8}{10} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 80\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 80\% = 20\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 8: Adquisiciones



Fuente: CCI Componente: Adquisiciones

Elaborado por: Los autores

Análisis

En el componente de Adquisiciones el nivel de confianza alcanzó el 80% alcanzando un nivel ALTO, y el riesgo se ubicó en el 20% lo que representa un nivel BAJO en la tabla de ponderación,, lo que demuestra que las actividades dentro de este proceso se desarrollan de manera conveniente.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 29-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 29-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

CCI 4/6

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: VENTAS Y COBRANZAS

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Es usted el encargado de vender los productos?	X			
2	¿Es usted quien realiza los cobros por la venta de productos?		X		
3	¿Está usted al tanto de las políticas empleadas en los procesos de venta?	X			
4	¿Se encuentra usted caucionado?		X		El encargado de la recaudación de valores no posee caución, lo que representa un riesgo
5	¿Posee usted algún programa para registrar los cobros de los productos vendidos?		X		Se lo realiza por medio de facturas
6	¿Los objetivos de ventas se cumplen apropiadamente?	X			
7	¿Entrega reportes de las actividades realizadas a diario?		X		
8	¿Al establecer los objetivos de venta se analizan los factores interno y externos en el sector?		X		No se aplica estos parámetros

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 30-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 30-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: VENTAS Y COBRANZAS

NCR 4/6

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

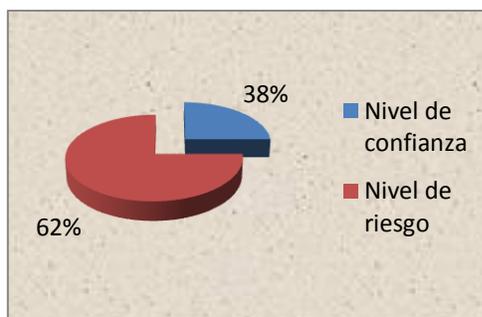
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{3}{8} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 37,5\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 25\% = 62,5\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 9: Ventas y Cobranzas



Fuente: CCI Componente: Ventas y Cobranzas

Elaborado por: Los autores

Análisis

En la aplicación del Cuestionario de Control Interno, componente Ventas y Cobranzas se llegó a determinar que el nivel de confianza obtuvo un nivel BAJO del 27,5%, lo que demuestra procesos inapropiados empleados en este componentes, de igual manera el riesgo se incrementa posicionándose en un nivel MODERADO con el 62,5%, la empresa debe tomar medidas correctivas que garanticen procesos seguros con agilidad y eficiencia.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 30-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 30-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

CCI 5/6

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: FACTURACIÓN

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Es usted el encargado/a de efectuar las correspondientes declaraciones al Sistema de Rentas Internas?	X			
2	¿Ha recibido la capacitación necesaria para realizar su trabajo?	X			No se proporciona capacitación a todo el personal
3	¿Actúa usted en apego a lo que establece la Ley de Régimen Tributario?	X			
4	¿Desarrolla sus funciones en cumplimiento a lo que disponen sus superiores en la empresa?	X			
5	¿Posee los correspondientes respaldos de los procesos tributarios realizados en el período?	X			
6	¿De ocurrir alguna irregularidad comunica usted a las instancias superiores?	X			
7	¿Está usted facultado para tomar acciones correctivas en caso de ser necesario?		X		No se permite tomar decisiones sin antes consultarlas para su consenso
8	¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	X			No requiero más que la conexión al Sistema de Rentas Internas

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 31-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 31-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA

COMPONENTE: FACTURACIÓN

NCR 5/6

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

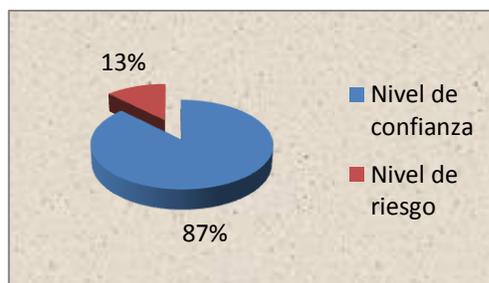
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{7}{8} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 87,5\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 87,5\% = 12,5\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 10: Facturación



Fuente: CCI Componente: Facturación

Elaborado por: Los autores

Análisis

Dentro del componente Facturación se ha llegado a determinar que el nivel de confianza es ALTO con un porcentaje del 87,5% lo que demuestra que la empresa cumple con los procesos dentro de este componentes. El nivel de riesgo se posicionó en un BAJO porcentaje, siendo temas que requieren de un elevado cumplimiento en sus procesos la empresa deberá buscar la manera de corregir estos inconvenientes

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 31-07-2015
Revisado por: PR	Fecha: 31-07-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

Auditoría de Gestión

CCI 6/6

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE: BODEGA Y DESPACHO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿Conoce el proceso para entrega de los productos?	X			
2	¿Cruza usted la información con el departamento encargado de la venta?	X			Con Ventas para verificar si el producto y las cantidades son las detalladas en la factura
3	¿Se verifica que la factura posea los datos correctos?	X			
4	¿Mantiene usted un registro de las existencias en bodega?		X		No existe este registro solo se lo hace el momento de la entrega del producto
5	¿Se realiza controles físicos de los inventarios existentes en la bodega?	X			
6	¿Dispone de herramientas tecnológicas para registrar el ingreso y salida de los productos?	X			No se proporcionan estas herramientas, solo se controla con la factura el momento de retirar la mercadería
7	¿Realiza reportes de las actividades realizadas en su área?		X		No, porque las actividades son específicas
8	¿Es usted el encargado de solicitar la reposición de los productos?	X			Este proceso se lo realiza cuando los productos llegan a mínimo stock
9	¿Sus registros son exactos con los del Departamento de ventas?	X			Alguna vez se dio un inconveniente por falta de control en ventas

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 03-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 03-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.
 Auditoría de Gestión
 período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA
COMPONENTE: BODEGA Y DESPACHO

NER 6/6

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total Respuestas}} \times 100\%$$

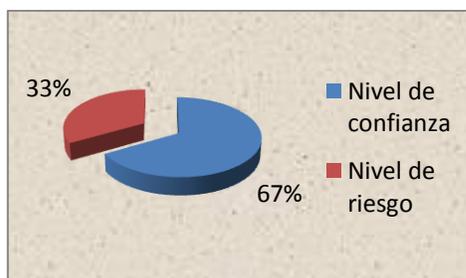
$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{7}{9} \times 100\%$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 77,8\%$$

$$\text{NIVEL DE RIESGO} = 100\% - 77,8\% = 22,2\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 - 50 %	51 - 75 %	76 - 95 %
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Gráfico N. 11: Bodega y Despacho



Fuente: CCI Componente: Bodega y Despacho
Elaborado por: Los autores

Análisis

Bodega y Despachos es el último de los componentes analizados en el examen de Auditoría de Gestión, en donde se pudo determinar que el nivel de confianza consigue un porcentaje del 77,8% lo que significa una ubicación ALTA, mientras el nivel de riesgo es BAJO con un 22,2%. Tanto las actividades como los procesos en este componente deben tener en cuenta la efectividad de las operaciones para lograr una eficiente gestión.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 03-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 03-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

ANALÍTICA DE PROCESO DE COMPRAS

ANP 1/3

Procesos	Proyecto	Contacto Proveedor		Código Cliente	Ingreso Bodega	Referencia/ Marca	Realizado
Confirmación de pedido	agua potable	Solicitud proveedor	Confirmación solicitud	123456	Códigos de productos	£ proceso completo	MJ, PR
	Alcantarillado			123557		£ proceso completo	MJ, PR
	Riego			127958		μ proceso incompleto	MJ, PR
	construcción viviendas			125789		£ proceso completo	MJ, PR

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 04-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 04-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

ANALÍTICA DE PROCESO DE REPOSICIÓN DE PRODUCTOS

ANP 2/3

Proceso	Unidad Responsable	Código Producto	Cancelación de productos	Ingreso a Bodega	Referencias/Marca	Realizado
Reposición de productos	Bodega, Contabilidad	Se remiten los códigos de los productos a reponer	Políticas, acuerdos proveedores empresa	Clasificación del producto, registro de inventarios	D Cruce con departamento contabilidad	MJ, PR
					l Cruce con departamento facturación	MJ, PR
					¢ Cruce con registro Bodega	MJ, PR

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 05-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 05-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

ANLP 3/3

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

ANALÍTICA DE PROCESO DE VENTAS

Procesos	Proyecto	Código Cliente	Política de ventas		Medios de Verificación	Unidad y personal responsable	Despacho Bodega	Referencia/ Marca	Realizado
Venta del producto	agua potable	123456	Contado	Cancelación	Documentos ingreso a Caja	Contabilidad: Rita Manzano	Verificación de la venta	Ⓛ Cruce de información caja, facturación	MJ, PR
	alcantarillado	123557		Emisión de Factura	Registro de Ventas	Contabilidad: Rita Manzano	Verificación códigos de productos	Ⓜ Control Inventarios	MJ, PR
	Riego	123658	Crédito	Condiciones de pago	Inventarios	Contabilidad: María Soledad Fierro	Entrega del producto	Ⓢ Salida de mercadería	MJ, PR
	construcción viviendas	123759		Firma de garantías	Facturación	Facturación: David Corral, Gabriel Fierro	Firmas documento entrega cliente - empresa	Ⓡ Soporte documento bodega	MJ, PR
	Venta general	123963		Emisión de factura	Registros bodega y despacho	Bodega y despacho: Andrés García, Marlon Pilataxi y José Balla	Traslado producto	Ⓢ Traslado mercadería	MJ, PR

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 06-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 06-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA
Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
INDICADORES DE GESTIÓN

IG 1/2

PROCESO	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ANALISIS
Conocimiento organizacional	Eficacia	N° de empleados que conocen la estructura organizacional de la empresa / Total de empleados = (1/10) * 100% = 10%	%	Anual	El 90% del personal que labora en la empresa no tiene conocimiento de la organización estructural por tal razón no puede identificar de manera clara las áreas el orden jerárquico que debe respetar.
Control Interno	Eficiencia	N° de empleados que se encuentran sometidos a controles internos en la empresa / Total de empleados de la empresa = (4/10) * 100% = 40%	%	Anual	Tan solo el 40% de los empleados de la empresa se encuentran sometidos a control interno en las actividades y operaciones que desarrollan a diario, mientras el 60% restante realiza sus actividades sin conocer si están siendo ejecutadas de la mejor manera, estos acontecimientos restan eficiencia en la gestión administrativa.
Conocimiento de normativa vigente	Cumplimiento	N° de persona que conocen las políticas de la empresa/ Total de empleados de la empresa = (9/10) * 100% = 90%	%	Anual	Un alto porcentaje de los empleados conoce las políticas con que se desarrollan las actividades en la empresa demostrando así la eficiente gestión que vienen realizando los directivos.
Distribución física	Efectividad	N° de empleados satisfechos con la distribución física de sus áreas de trabajo/ Total de empleados de la empresa = (1/10) * 100% = 10%	%	Anual	Un 10% del personal no se encuentra satisfecho con la distribución física de sus áreas de trabajo debido a que no existe una infraestructura adecuada para la ejecución de sus actividades.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 10-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 10-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA
Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
INDICADORES DE GESTIÓN

IG 2/2

PROCESO	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ANALISIS
Sistema de Información	Eficacia	N° de empleados a los se les informa sobre disposiciones de último momento / Total de empleados = (10/10) * 100% = 100%	%	Anual	Al 100% del personal que labora en la empresa se le comunica de manera oportuna las disposiciones que se toman en la administración, para que estas sean ejecutadas de manera conveniente.
Monitoreo a clientes	Efectividad	N° de empleados que realizan un monitoreo a los clientes preferentes de la empresa/ Total de empleados de la empresa = (6/10) * 100% = 60%	%	Anual	El 60% de los empleados se preocupa por alcanzar la satisfacción de los clientes, esto se considera como una estrategia dentro del proceso de comercialización.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 10-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 10-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

HALLAZGOS

Hg 1/11

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Inexistencia de organigrama estructural</p> <p>D 1/12 ACtrol pág 59</p>	<p>200.04 Estructura organizativa: La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.</p>	<p>La falta de una estructura organizativa limita la responsabilidad de los empleados.</p>	<p>Personal con desconocimiento acerca de los alcances y responsabilidades de sus funciones</p>	<p>Desconocimiento total de la estructura organizativa de la empresa.</p>	<p>Se recomienda a la Administración de la empresa coordina con las demás área para diseñar el organigrama estructural.</p>

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 12-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 12-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

Hg 2/11

HALLAZGOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Inexistencia de Manuales</p> <p>D 2/12 ACtrol pág 59</p>	<p>200-07 Coordinación de acciones organizacionales: La máxima autoridad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de los empleados acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno.</p>	<p>La empresa no ha considerado la posibilidad de elaborar manuales que guíen el adecuado desempeño de funciones.</p>	<p>El personal desconoce si las actividades desarrolladas están siendo ejecutadas de manera apropiada.</p>	<p>Es conveniente contar con manuales para respaldar las actividades y alcanzar un nivel de eficiencia alto.</p>	<p>A la Administración implemente herramientas administrativas útiles como manuales para mantener un sistema de gestión activo en la empresa.</p>

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 13-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 13-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

Hg 3/11

HALLAZGOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Personal contratado sin selección previa D 3/12 ACtrol pág 59	407-03 Incorporación de personal: El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la Unidad de Administración de Talento Humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto.	Empresa de orden familiar impide desarrollar una correcta selección de personal	Personal poco idóneo para determinados cargos.	Una mala asignación de funciones implica retrasos en los procesos.	A la Administración, seleccione al personal de acuerdo a su perfil y requerimiento de la empresa.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 14-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 14-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

HALLAZGOS

Hg 4/11

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Falta de capacitación personal D 4/12 ACtrol pág 59	407-06 Capacitación y entrenamiento continuo: Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los empleados en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.	Debido a las actividades de la empresa no se brinda capacitación a todas las áreas	Personal con desconocimiento y desactualizado en cuanto a innovadores procedimientos laborales	Un personal sin capacitación no genera productividad a la empresa.	A la Administración, diseñe programas de capacitación para todos los empleados en cada área de desempeño

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 17-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 17-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

HALLAZGOS

Hg 5/11

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Empleados sin mecanismo seguridad industrial D 5/12 ACtrol pág 59	300-03 Valoración de los riesgos: La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a los empleados reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia.	No se ha previsto de mecanismos que proporcionen seguridad industrial al personal de la empresa.	La empresa corre un alto riesgo de ocurrencia de accidentes laborales	Los riesgos en seguridad industrial deben ser analizados objetivamente para evitarlos o al menos mitigarlos.	A la Administración, es necesario proponer programas relacionados al tema de seguridad industrial para asegurar el bienestar de los empleados.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 18-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 18-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

HALLAZGOS

Hg 6/11

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Personal desmotivado D6/12 ACtrol pág 59	200-03 Políticas y prácticas de talento humano: El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.	La empresa ha fijado sus objetivos en alcanzar rentabilidad, olvidando la satisfacción de su recurso humano.	Personal poco productivo, sin motivación para desarrollar su trabajo de manera eficiente.	Un personal desmotivado ocasiona conflictos y pocos beneficios.	A la Administración, procure generar programas motivacionales que despierten el interés de su capital humano por alcanzar los objetivos empresariales.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 19-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 19-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

Hg 7/11

HALLAZGOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>La empresa no posee seguros para protección de productos.</p> <p>D 7/12 Ev.Rg pág 59</p>	<p>300-04 Respuesta al riesgo: Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.</p>	<p>La empresa no ha contratado un seguro que proteja los productos que comercializa.</p>	<p>La exposición al riesgo en la empresa es de alto nivel, lo que implica pérdidas económicas en caso de ocurrir algún evento desafortunado.</p>	<p>No se puede actuar sin un contingente que garantice seguridad y protección.</p>	<p>A la Administración, coordine con las instancias pertinentes para la contratación de un seguro que proteja sus activos.</p>

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 20-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 20-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

Hg 8/11

HALLAZGOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Personal encargado de manejo de valores no se encuentra caucionado.</p> <p>D 8/12 Ev.Rg pág 60</p>	<p>401-03 Supervisión: La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.</p>	<p>El manejo de recursos económica no presenta garantías para su adecuado administración.</p>	<p>Actividad de alto riesgo que puede implicar usos inapropiados de los recursos.</p>	<p>No se puede ignorar situaciones adversas que causen malestar en la empresa y ocasionen desestabilidad económica.</p>	<p>A la Administración, procure implementar sistemas de seguridad para el manejo de recursos económicos.</p>

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 21-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 21-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA
Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
HALLAZGOS

Hg 9/11

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>Inexistencia de sistemas informáticos para control de inventarios.</p> <p>D 9/12 Act.Ctrol pág 60</p>	<p>410-01 Organización informática: La entidad deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.</p>	<p>La empresa no ha considerado la incorporación de programas informáticos para control de inventarios.</p>	<p>Se desconoce el stock real de los productos, por lo que se corre el riesgo de comercializar cantidades inexistentes.</p>	<p>No es apropiado para el prestigio de la empresa propiciar eventos inapropiados debido a la falta de herramientas informáticas que garanticen la disponibilidad de los productos.</p>	<p>A la Administración, coordine la adecuación de equipos informáticos para un mejor proceso de comercialización.</p>

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 24-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 24-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

HALLAZGOS

Hg 10/11

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Falta de Control Interno D 10/11 Act.Ctrol pág 60	100-01 Control Interno: El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.	La empresa desconoce la aplicación de controles internos.	Las actividades realizadas dentro del contexto empresarial del Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda., no se desarrollan en apego a lo que establecen las normas, disposiciones y reglamentos para alcanzar una buena administración.	Si bien el desarrollo empírico de la empresa le ha permitido posicionarse en el mercado, no está por demás aplicar procesos técnicos que proporcionen un mayor grado de eficacia en operaciones y actividades.	A la Administración, procure introducir en los procesos modelos innovadores, generadores de rentabilidad y estabilidad en el mercado.

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 25-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 25-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA

Auditoría de Gestión

período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013

Hg 11/11

HALLAZGOS

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<p>La empresa no evalúa el desempeño de actividades</p> <p>D 11/11 Act.Ctrol pág 60</p>	<p>407-04 Evaluación del desempeño: La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad.</p>	<p>La empresa no ha evaluado a su personal en el desempeño de sus funciones, por lo que desconoce si estas están siendo ejecutadas de la mejor manera.</p>	<p>Se corre el riesgo de cometimiento frecuente de errores en las diferentes áreas.</p>	<p>El beneficio de evaluar el desempeño de funciones del recurso humano es reforzar las debilidades existentes.</p>	<p>A la Administración, programe el desarrollo de evaluaciones al personal que labora en la empresa.</p>

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 26-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 26-08-2015

FASE IV: Comunicación de Resultados

	<p>CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013</p> <p>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</p>
---	--

CONVOCATORIA A LECTURA DEL INFORME
ACTA REGISTRO DE ASISTENTES
LECTURAL DEL INFORME FINAL

CLI
ARAI
LIF

Elaborado por: MJ, PB	Fecha: 27-08-2015
Revisado por: PR	Fecha: 27-08-2015



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

CLI 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
CONVOCATORIA A LECTURA DEL INFORME

ESPOCH-AG-PC-006

Ref: Convocatoria Lectura Informe

Riobamba, 28 de julio de 2015

Señor
Enrique Fernando Fierro Herrera
Gerente General Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda.
Presente.-

El equipo de auditoría expresamos un cordial saludo.

Con Orden de Trabajo ESPOCH-AG-PC-001 del 01 de julio del 2015, se realizó la Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., por el período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, dicho examen se ejecutó en respaldo a lo que establecen las Normas de Auditoría de General Aceptación NAGAS, Normas de Control Interno, y técnicas y procedimientos que la auditoría exige.

Culminado este proceso el equipo de auditoría convoca a los empleados inmersos en el examen a la lectura del informe final, destacando que las expresiones emitidas en el presente informe han sido formuladas en base a un criterio profesional e independiente. La lectura sobre los resultados obtenidos en la evaluación tendrá lugar en la instalación de la empresa ubicada en las calles Brasil y Veloz a las 17 H 00, del viernes 4 día viernes 4 de septiembre del año en curso.

Sin otro particular que informar, me suscribo de usted expresando sin reconocidos agradecimientos por la apertura brindada durante el proceso.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora Jefe

Egdo. Pablo Robalino
Auxiliar de Auditoría



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

ARAI 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013
ACTA REGISTRO ASISTENTES A LECTURA INFORME

Riobamba, 28 de julio de 2015

Señores
Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda.
Presente.-

Como constancia de la invitación a la lectura del informe final sobre la Auditoría de Gestión realizado al Centro de Distribución FIEERO CORRAL Cia. Ltda., período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, sírvase confirmar su asistencia registrando firma y hora del recibido.

	Firma	Hora
Sr. Enrique Armando Fierro Herrera	_____	_____
Ing. Rita Manzano	_____	_____
Sra. María Soledad Fierro	_____	_____
Ing. Martha Guevara	_____	_____
Tgo. David Corral	_____	_____
Sr. Luis Quisnancela	_____	_____
Sr. Andrés García	_____	_____

Sin otro particular que informar, agradecemos su gentileza.

Atentamente,

Egda. Mónica Jarrín
Auditora Jefe

Egdo. Pablo Robalino
Auxiliar de Auditoría



CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FIERRO CORRAL CIA. LTDA.

CLI 1/1

Auditoría de Gestión
período del 01 de enero el 2012 al 31 de diciembre del 2013
INFORME FINAL

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El Centro de Distribución Fierro Corral Cia Ltda., ubicado en la ciudad de Riobamba tiene nueve años atendiendo a la ciudadanía el mismo que siendo una actividad económica se dedica a la distribución al por mayor y menor de tubería y accesorios PVC marca PLASTIGAMA, para los proyectos Agrícolas, de Infraestructura, Agua Potable y Alcantarillado, manteniéndose en el mercado con un buen reconocimiento.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La evaluación al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., en los períodos del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, se efectuará en cumplimiento a la orden de trabajo ESPOCH-AG-PC-001, del 01 de julio del 2015

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Realizar una Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., para determinar el grado eficiencia, eficacia y cumplimiento y proponer alternativas en la toma de decisiones.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda., se realizará por los períodos comprendidos entre el 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013.

PERSONAL INVOLUCRADO EN EL EXAMEN

Sr. Enrique Armando Fierro Herrera	Gerente General
Ing. Rita Manzano	Contadora
Sra. María Soledad Fierro	Auxiliar de Contabilidad
Ing. Martha Guevara	Asistente Gerencia
Tgo. David Corral	Facturador 1
Sr. Luis Quisnancela	Ejecutivo de Cobranzas y Ventas
Sr. Andrés García	Bodeguero

EQUIPO DE TRABAJO

Dr. Patricio Robalino	Supervisor
Egda. Mónica Jarrín	Auditora Jefe
Egdo. Pablo Robalino	Auxiliar de Auditoría

CAPÍTULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

INEXISTENCIA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

La falta de una estructura organizativa limita la responsabilidad de los empleados, evadiendo la Norma de Control Interno 200.04 Estructura organizativa: *La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa de una entidad depende del tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla, por lo tanto no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la institución, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.* El incumplimiento a esta normativa ocasiona el desconocimiento del personal acerca del alcance y responsabilidades en la ejecución de funciones.

- 1. RECOMENDACIÓN:** A la Administración, coordine con las demás áreas el diseño del organigrama estructural para asegurar un mejor desarrollo organizativo.

INEXISTENCIA DE MANUALES

La empresa no ha considerado la posibilidad de elaborar manuales que guíen el adecuado desempeño de funciones de su Recurso Humano, por tal razón no cumple con la Norma 200-07 *Coordinación de acciones organizacionales: La máxima autoridad, en coordinación con los directivos, establecerá las medidas propicias, a fin de que cada una de los empleados acepte la responsabilidad que les compete para el adecuado funcionamiento del control interno.* El desconocimiento a esta norma provoca incertidumbre por parte del personal en cuanto a la apropiada ejecución de las funciones asignadas.

- 2. RECOMENDACIÓN:** A la Administración; implemente herramientas administrativas útiles como manuales para mantener un sistema de gestión activo en la empresa.

PERSONAL CONTRATADO SIN SELECCIÓN PREVIA

Al ser una empresa de orden familiar impide desarrollar una correcta selección de personal, ignorando la aplicación de la Norma 407-03 *Incorporación de personal: El ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. El proceso técnico realizado por la Unidad de Administración de Talento Humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto.* Durante el examen se llegó a determinar la existencia de personal poco idóneo en determinados cargos.

- 3. RECOMENDACIÓN:** A la Administración; seleccione al personal de acuerdo a su perfil y requerimiento del cargo en la empresa.

FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

En la empresa se evidencia una falta de capacitación al personal según lo establece la Norma 407-06 Capacitación y entrenamiento continuo: *Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los empleados en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.* El mantener al Recurso Humano sin capacitación aporta a la generación de un capital improductivo y consumista.

4. **RECOMENDACIÓN:** A la Administración; diseñe programas de capacitación para todos los empleados en cada área de desempeño, independientemente de la actividad que desarrolla la empresa.

EMPLEADOS SIN MECANISMOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

La empresa no ha previsto de mecanismos que proporcionen seguridad industrial a su personal, ignorando lo establecido en la Norma 300-03 *Valoración de los riesgos: La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a los empleados reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. La administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, siendo la probabilidad la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto frente a su ocurrencia.* El desconocimiento de esta Norma de Control Interno ocasiona que la empresa corra un alto riesgo de ocurrencia de accidentes laborales, situación que debe ser analizada objetivamente para mitigar estos acontecimientos.

5. **RECOMENDACIÓN:** A la Administración; es necesario proponer programas relacionados al tema de seguridad industrial para asegurar el bienestar de los empleados y el resguardo de los activos de la empresa.

PERSONAL DESMOTIVADO

La empresa ha fijado sus objetivos en alcanzar rentabilidad, olvidando la satisfacción de su recurso humano, se debe considerar lo que manifiesta la Norma de Control Interno 200-03 *Políticas y prácticas de talento humano: El talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico*. Un personal desmotivado suele ser poco productivo, sin deseos de desempeñar sus funciones de manera eficiente.

6. RECOMENDACIÓN: A la Administración; procure generar programas motivacionales que despierten el interés de su capital humano por alcanzar los objetivos empresariales de manera proactiva.

LA EMPRESA NO POSEE SEGUROS PARA PROTECCIÓN DE SUS PRODUCTOS.

La empresa no ha contratado un seguro que proteja los productos que comercializa, es evidente que la administración desconoce lo planteado en la Norma 300-04 Respuesta al riesgo: *Evitar el riesgo implica, prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para tratar con ellos, identificándolos y proveyendo acciones para la reducción de su probabilidad e impacto. A partir de la selección de una respuesta, se volverá a medir el riesgo sobre su base residual, reconociendo que siempre existirá algún nivel de riesgo residual por causa de la incertidumbre inherente y las limitaciones propias de cada actividad.* La exposición al riesgo en la empresa es de alto nivel, lo que implica pérdidas económicas en caso de ocurrir algún evento desafortunado.

7. RECOMENDACIÓN: A la Administración; coordine con las instancias pertinentes para la contratación de un seguro que proteja sus activos.

EL PERSONAL ENCARGADO DEL MANEJO DE VALORES NO SE ENCUENTRA CAUCIONADO.

El manejo de recursos económica no presenta garantías para su adecuado administración, de acuerdo a lo que establece la Norma de Control Interno 401-03 Supervisión: *La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios y el cumplimiento de los objetivos de la institución. Permitirá además, determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad.* No se puede ignorar situaciones adversas que causen malestar en la empresa y ocasionen desestabilidad.

8. RECOMENDACIÓN: A la Administración; procure implementar sistemas de seguridad para el manejo de recursos económicos.

INEXISTENCIA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA CONTROL DE INVENTARIOS.

La empresa no ha considerado la incorporación de programas informáticos para control de inventarios, si se considera lo mencionado en la Norma 410-01 Organización informática: *La entidad deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.* Por la actividad misma de la empresa en algunas ocasiones no se ha tenido conocimiento exacto de la cantidad de producto, llegando a comercializar cantidades inexistentes provocando situaciones incómodas entre cliente-empresa.

9. **RECOMENDACIÓN:** A la Administración; coordine la implementación de equipos informáticos para un mejor proceso de comercialización y la generación de información real del stock.

FALTA DE CONTROL INTERNO

La empresa desconoce la aplicación de controles internos, evadiendo el cumplimiento a la normativa 100-01 Control Interno: *El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.* Las actividades realizadas dentro del contexto empresarial del Centro de Distribución Fierro Corral Cia. Ltda., no se desarrollan en apego a lo que establecen las normas, disposiciones y reglamentos para alcanzar una buena práctica administrativa.

10. **RECOMENDACIÓN:** A la Administración; procure introducir en los procesos empresariales modelos innovadores, generadores de rentabilidad y estabilidad en el mercado.

LA EMPRESA NO EVALÚA EL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES

La empresa no ha evaluado a su personal en el desempeño de sus funciones, por lo que desconoce si estas están siendo ejecutadas de la mejor manera, de acuerdo a lo establecido en la Norma de Control Interno 407-04 Evaluación del desempeño: *La máxima autoridad de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano, emitirán y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución. La evaluación de desempeño se efectuará bajo criterios técnicos (cantidad, calidad, complejidad y herramientas de trabajo) en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos de la entidad. Es*

conveniente efectuar evaluaciones al personal para determinar las debilidades existentes y aplicar los correctivos necesarios.

11. RECOMENDACIÓN: A la Administración; programe el desarrollo de evaluaciones al personal que labora en la empresa y elabore planes de mejora.

Las expresiones dentro del informe sustentan el principio de independencia, por lo que han sido emitidas en base a la determinación de hallazgos detectados durante la ejecución de la Auditoría de Gestión al Centro de Distribución FIEERO CORRAL Cia. Ltda.

Riobamba, 4 de Septiembre del 2015

Atentamente,

Mónica Jarrín
Auditora Jefe

Pablo Robalino
Auxiliar de Auditoría

CONCLUSIONES

- La Auditoría de Gestión al de Centro de Distribución FIERRO CORAL Cia. Ltda., por el período del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2013, es una herramienta que ha contribuido en la determinación de las debilidades existentes en el desarrollo de las actividades.
- La ejecución del presente examen de auditoría ha permitido que los objetivos planteados por el equipo de auditoría se cumpla, al aplicar cada uno de los de planes y programas se ha podido evidenciar la manera como las dependencias de la empresa auditada viene desarrollando los procesos institucionales.
- La aplicación de cada fase de auditoría permitió la utilización de técnicas, procedimientos y normativas, lo que ha permitido determinar debilidades existentes en la empresa.
- La emisión del correspondiente informe final de auditoría, suministra a la administración información sustancial como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe apoyar la ejecución de posteriores auditorías, puesto que esta es una de las alternativas más viables para que se pueda determinar las debilidades que pueden estar surgiendo dentro de los procesos que normalmente se desarrollan en la empresa, y que a simple vista no pueden ser identificados, restando la agilidad, fiabilidad y certeza de la información, actividades y operaciones.
- Será conveniente que se considere la ejecución de funciones de manera ordenada y secuencial y se pueda alcanzar un nivel de gestión considerable en la administración y la adecuada coordinación con el resto de dependencias.
- La determinación de cada debilidad debe ser un referente para que la administración emplee programas de capacitación a su personal e implementar medidas correctivas que aseguren prácticas administrativas apropiadas para la empresa FIEERO CORRAL Cia. Ltda.
- Como un aporte para la empresa es conveniente el cumplimiento de conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe final, además del empleo de herramientas con aportes técnicos que guíen el control de la gestión y el desarrollo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A, et al (2006). *Auditoría: un Enfoque Integral*. México: Prentice Hall Hispoamericana
- Arriaga, A. (2009). *Recuperación de Cartera. Finanzas y Organización*
- Blanco, L. Y. (2010). *Auditoría Integral. Normas y Procedimientos*: Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Contraloría, General del Estado (2007). *Manual de Auditoría Gubernamental*. Quito.C.G.E
- Cooper, G. y. (2003). *Auditoría de gestión*. Barcelona: Folio.
- Díez de Castro, E. y. (2001). *Administración y Dirección*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Barandiarán R.(2008).*Diccionario de términos financieros*.6 a ed: México.Trillas
- Fonseca, O. (2009). *Dictámenes de Auditoría*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control-IICO.
- Gómez, V. Á. (2003). *Sistemas de Información, Herramientas Prácticas para la Gestión Empresarial*. Madrid: rama.
- Hatvany, I. (2005). *Como poner presión en el trabajo, 2a ed*. Barcelona: Arial.
- Koontz, H.(2004). *Administración:una perspectiva global*. México: McGraw-Hill
- Whillington R.(2002).et al.*Auditoría un enfoque integral 12 a ed* . Bogotá: McGraw-Hill .
- León, C. G. (2013).*Texto Auditoría de Gestión 5*. Loja: Ediloja.
- Lorino, P. (2007). *El Control de Gestión Estratégico, 2a ed*. México: Alfaomega.
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno*. México: Ecoe Ediciones.
- Mora, A. (2008). *Eficacia. Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión*. Madrid: Ecobook.
- Robbins, S. (2005). *Administración, 8a ed*. México: Pearson Educación.
- Pacheco, J.(2002). *ed al Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Mc Graw-Hill
- Amaya, J. (2010).*Toma de Decisiones 2 a ed*. Bogotá: .Ecoe Ediciones
- Zuñiga, L. (2006). *Crédito Cooperativo*. Santiago.

Webgrafía

- Auditoool. (06 de 10 de 2014). Principales cambios en los 5 componentes de COSO III *Red Global de Conocimiento en Auditoría y Control Interno*. Recuperado el 13 de 08 de 2015, de www.auditoool.org/blog/.../2659-cambios-en-los-5-componentes-de-coso
- Contraloría General del Estado. (20 de Diciembre de 2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión: *Auditoría de Gestión*. Recuperado el 18 de 06 de 2015, [http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011Guía metodológica para auditoría de gestión.pdf](http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011Guía%20metodológica%20para%20auditoría%20de%20gestión.pdf)
- Contraloría, General del Estado. d. (17 de 02 de 2012). *Auditoría de Gestión - Metodología - Proceso de Auditoría de Gestión. Tercera Parte* Recuperado el 06 de 06 de 2015, de www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad.
- Coyuntura Económica. (12 de 03 de 2010). *Tres conceptos financieros: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad*. Liquidez: Recuperado el 13 de 08 de 2015, de webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf
- Cuellar, G. (11 de 08 de 2010). *Auditoría Financiera*. Recuperado el 12 de 06 de 2015, de http://www.members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/financiera.html.
- González, P. R. (17 de noviembre de 2010). *Alcance de la Auditoría de Gestión*. Recuperado el 12 de 06 de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml#xzz3Lki5plTo>.
- Hernández, E. (03 de 11 de 2006). *Riesgos de Auditoría*. Recuperado el 12 de 06 de 2015, www.monografias.com > ... > Desarrollo Organizacional
- *La Cobranza* . (23 de 06 de 2010). Recuperación de Cartera. Recuperado el 13 de 08 de 2015, www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/...cartera/contenido_u4.pdf
- Murillo, V. (11 de 08 de 2005). *Auditoría de Gestión. Papeles de Trabajo*: Recuperado el 17 de 06 de 2015, dspace.ups.edu/bitstream/123456789/460/2/CAPITULO%201.pdf
- Romero, J. (17 de 07 de 2003). *Elementos del Control Interno*. Recuperado el 19 de 06 de 2015, www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/
- Thompson, I. (09 de 05 de 2008). *PromoNegocios.net*. Recuperado el 13 de 08 de 2015, www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html
- Wonsang, C. y. (12 de julio de 2009). Auditoría Financiera. *Análisis de cumplimiento de las obligaciones tributarias para determinar las contingencias en el período fiscal desde el 1 de enero del 2008 al 31 de diciembre del 2008 de una empresa dedicada a la elaboración de prefabricados de hormigón*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

- Yucra, L. (25 de 03 de 2012). *Auditoría de gestión: economía, eficiencia, eficacia*. Recuperado el 12 de 06 de 2015, de auditoriaopertivayadministrativadued1.www.blogspot.com/.../auditoria-de-gest...

ANEXOS

Anexo #1: Fotos del Centro de Distribución FIERRO CORRAL Cia. Ltda.







Anexo # 2: Normas de Control Interno

NORMAS DE CONTROL INTERNO

El código de las Normas de Control Interno tendrá cinco caracteres numéricos: Los tres primeros, conforman el primer campo y representan el grupo y subgrupo, así

“200 AMBIENTE DE CONTROL” Los dos últimos caracteres, constituyen el segundo campo y señalan el título de la norma:

“200-01 Integridad y valores éticos.”

100 NORMAS GENERALES 100-01 Control Interno El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

100-02 Objetivos del control interno El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia. Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información. Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad. Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo

100-03 Responsables del control interno El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de

la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias. Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales. Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

200 AMBIENTE DE CONTROL El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema. Dirección de Investigación Técnica, Normativa y de Desarrollo Administrativo

300 EVALUACIÓN DEL RIESGO La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos. El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

400 ACTIVIDADES DE CONTROL La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

500 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable. El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

600 SEGUIMIENTO La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno. Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud. El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado, también puede efectuarse mediante la combinación de las dos modalidades.