



# **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 A LA EMPRESA INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, DEL PERÍODO 2015.

### **AUTOR:**

**FRANCISCO GABRIEL CONTRERAS PÉREZ**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el Sr. Francisco Gabriel Contreras Pérez, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino

**DIRECTOR**

Lcda. María Elena Hidalgo Proaño

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Francisco Gabriel Contreras Pérez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 30 de marzo de 2017

Francisco Gabriel Contreras Pérez

C.C. 180433820-8

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado, a mis padres, ya que gracias a su apoyo desde temprana edad he podido continuar mis estudios hasta la actualidad, y sobre todo han aportado con sus valiosos conocimientos.

También se lo dedico a mi hija Emiliana, quien es el pilar fundamental de motivación para cada paso que doy.

*Francisco Gabriel Contreras Pérez*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi familia, amigos, esposa e hija, que sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de meta tan fundamental como lo es la presente.

*Francisco Gabriel Contreras Pérez*

# ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Planteamiento del Problema .....	2
1.1.2 Formulación del problema.....	3
1.1.3 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.2.1 Justificación Teórica.....	3
1.2.2 Justificación Metodológica.....	3
1.2.3 Justificación Académica .....	4
1.2.4 Justificación Teórica.....	4
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	8
2.2.1 Definición de Auditoría .....	8
2.2.2 Objetivos de la Auditoría.....	9
2.2.3 Alcance de la auditoría .....	9

2.2.4	Fases de la Auditoría .....	10
2.2.4.1	Técnicas de Auditoría .....	11
2.2.5	Proceso de la Auditoría de Gestión .....	11
2.2.5.1	Planificación .....	12
2.2.5.2	Ejecución del Trabajo .....	12
2.2.5.3	Comunicación de Resultados.....	13
2.2.6	Planificación Preliminar .....	14
2.2.7	Planificación Específica.....	17
2.2.8	Ejecución de la Auditoria .....	18
2.2.9	Comunicación de resultados.....	19
2.2.10	Papeles de Trabajo.....	19
2.2.11	Archivo Permanente .....	23
2.2.12	Archivo de Planificación .....	23
2.2.13	Archivo Corriente .....	23
2.2.14	Marcas de Auditoria .....	23
2.2.15	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) .....	24
2.2.16	Normas generales o personales.....	25
2.2.17	Evaluación de riesgos .....	31
2.2.18	Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas .....	36
2.2.19	Informe de auditoría .....	37
2.2.20	Técnicas de auditoría .....	44
2.2.21	Indicadores de Auditoria.....	45
2.2.22	Flujogramas .....	48
2.2.23	Concepto de empresa.....	49
2.2.24	Procesos Administrativos .....	51
2.2.25	Organización.....	52
2.2.26	Dirección .....	53
2.2.27	Control .....	53
2.2.28	Procesos Financieros .....	53
2.2.29	Procesos de Producción .....	54
2.3	IDEA A DEFENDER .....	55
2.3.1	Idea a Defender General .....	55
2.4	VARIABLES .....	55
2.4.1	Variable Independiente.....	55

2.4.2	Variable Dependiente .....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		56
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	56
3.2.1	Investigación de Campo .....	56
3.2.2	Investigación Bibliográfica Documental .....	57
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	57
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.4.1	Métodos de Investigación.....	57
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	58
3.4.3	Instrumentos de Investigación .....	58
3.5	RESULTADOS .....	59
3.5.1	Análisis e Interpretación de Resultados.....	59
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		67
4.1	TÍTULO.....	67
4.2	METODOLOGÍA OPERATIVA .....	67
4.3	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	68
4.3.1	Carta de Presentación .....	71
4.3.2	Carta de Convenio de Auditoría de Gestión.....	72
4.3.3	Carta de Confirmación de Auditoría.....	73
4.3.4	Carta de inicio.....	74
4.4	CONTENIDO DE LA AUDITORÍA .....	76
4.4.1	Archivo Permanente .....	76
4.4.2	Archivo Corriente .....	87
CONCLUSIONES .....		154
RECOMENDACIONES.....		155
BIBLIOGRAFÍA .....		156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas de Auditoria .....	11
Tabla 2: Siglas y Fórmula de los riesgos de Auditoría .....	41
Tabla 3: Tipos de Marcas de Auditoría .....	44
Tabla 4: Misión y Visión .....	59
Tabla 5: Actividades Realizadas .....	60
Tabla 6: Auditoría de Gestión.....	61
Tabla 7: Procesos .....	62
Tabla 8: Procesos de Producción .....	63
Tabla 9: Personal Encargado .....	64
Tabla 10: Herramienta Importante.....	65
Tabla 11: Procesos de Producción Idóneos .....	66
Tabla 12: Metodología Operativa .....	67
Tabla 13: Análisis FODA .....	79
Tabla 14: Marcas de auditoria a Utilizar .....	82
Tabla 15: Programa de Auditoria.....	85
Tabla 16: Cuestionario de Análisis de Misión.....	96
Tabla 17: Cuestionario para Analizar la Visión.....	97
Tabla 18: Matriz del Entorno Interno .....	99
Tabla 19: Matriz del entorno externo .....	100
Tabla 20: Control Interno .....	102
Tabla 21: Riesgo de Confianza .....	103
Tabla 22: Resumen de Riesgo y Confianza .....	106
Tabla 23: Hallazgos de Control Interno.....	107
Tabla 24: Cumplimiento de Actividades Operativas .....	116
Tabla 25: Responsabilidades administrativas .....	117
Tabla 26: Responsabilidades Gerente .....	118
Tabla 27: Responsabilidades Gerente .....	119
Tabla 28: Responsabilidades Gerente .....	119
Tabla 29: Contador .....	120
Tabla 30: Facturación .....	121
Tabla 31: Comercialización .....	122

Tabla 32: Diseño y Desarrollo .....	123
Tabla 33: Resumen General de Cumplimiento de actividades .....	123
Tabla 34: Indicadores de gestión Planeación.....	130
Tabla 35: Indicador de organización .....	131
Tabla 36: Indicador de Dirección .....	131
Tabla 37: Indicador de Control.....	132
Tabla 38: Indicador de Eficacia .....	132
Tabla 39: Indicadores de Eficiencia.....	132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Flujo de Procesos de auditoría de Gestión.....	10
Gráfico 2: Relación entre COSO I y COSO II.....	30
Gráfico 3: Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas .....	36
Gráfico 4: Indicadores de Gestión .....	45
Gráfico 5: Procesos Administrativos .....	51
Gráfico 6: Misión y Visión .....	59
Gráfico 7: Actividades Realizadas.....	60
Gráfico 8: Auditoria de Gestión.....	61
Gráfico 9: Procesos .....	62
Gráfico 10: Procesos de Producción .....	63
Gráfico 11: Personal Encargado .....	64
Gráfico 12: Herramienta Importante.....	65
Gráfico 13: Procesos de Producción Idóneos .....	66
Gráfico 14: Ubicación de la Empresa INDUPAC .....	78
Gráfico 15: Ubicación de la Empresa INDUPAC .....	94
Gráfico 16: Mapa de procesos .....	109
Gráfico 17: Flujograma de procesos .....	110
Gráfico 18: Actividades e Identificación de Nudos Críticos .....	113
Gráfico 19: Cumplimiento de Actividades .....	124
Gráfico 20: Procesos de Producción .....	127

## **RESUMEN**

La Auditoría de Gestión a la empresa Industrial Papelera Caicedo Miño, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, del período 2015, con el fin de medir la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos, de producción y de comercialización, lo que impide la correcta toma de decisiones. Para el fin indicado se utilizarán cuestionario de control interno aplicando el método COSO II e indicadores de gestión. Estos métodos y herramientas permitieron establecer una matriz de hallazgos de la cual se estableció un informe final de auditoría, en el cual se determinaron la observación, la conclusión y la recomendación de reestructurar la distribución de actividades y tareas, y crear manuales escritos de funciones para cada una de las personas de la empresa de acuerdo con la tarea que desempeñan, y la creación de una planificación estratégica.

**Palabras Claves:** COSO II. AUDITORÍA DE GESTIÓN. INDICADORES DE GESTIÓN. FLUJOGRAMAS.

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

It was carried out the Management Audit to the Industrial Company Papelera Caicedo Miño from Ambato city, province of Tungurahua, Ambato canton in 2015, in order to measure the efficiency and effectiveness of production administrative processes and trading, which prevents the correct decision making. To this purpose will be used an internal control questionnaire applying the COSO II method and management indicators. These methods and tools enabled to stablish a findings matrix for the final Audit report, in which were determined the observation, conclusion and recommendation of tasks restructuring and activities distribution, besides the creation of functions written manuals for the Company personnel according to its role performed, and the creation of a Strategical planning.

**Key Words:** COSO II. MANAGEMENT AUDIT. MANAGEMENT INDICATORS.  
FLOWCHARTS.

## INTRODUCCIÓN

La INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, se dedica a la elaboración de cuadernos, útiles escolares y de escritorio; la fabricación de fundas de papel y similares de otros materiales; la elaboración de cajas y envases de cartón y artículos de papelería en general; la fabricación de viruta de acero, estropajos de acero para limpieza y similares; la comercialización de tales artículos. Generando gran cantidad de fuentes de trabajo y oportunidades para las personas. La empresa presenta como uno de sus principales problemas la carencia de una Planificación Estratégica, la cual es sumamente necesaria para el desarrollo empresarial, que permite establecer el cumplimiento de metas y objetivos. Razón por la cual se detalla a continuación como se encuentra desarrollado del presente proyecto.

Capítulo I: El problema, se detalla su planteamiento la formulación y se establecen los objetivos de la investigación.

Capítulo II: El marco teórico el cual consiste en la revisión de la bibliografía y fundamentación de la información que se va a utilizar el desarrollo del proyecto además de hacer referencia con los antecedentes investigativos, antecedentes históricos, fundamentación teórica, en donde se define conceptos básicos.

Capítulo III: Se hace uso de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Con los cuales se realiza el análisis de la situación de la empresa mediante el uso de encuestas que permiten evaluar el nivel de servicio que brinda.

Capítulo IV: Desarrollo de la propuesta, con el fin de medir la eficiencia y la eficacia de los procesos administrativos, de producción y de comercialización, lo que impide la correcta toma de decisiones. Para el fin indicado se utilizarán cuestionario de control interno aplicando el método COSO II e indicadores de gestión. Estos métodos y herramientas permitieron establecer una matriz de hallazgos de la cual se estableció un informe final de auditoría

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Planteamiento del Problema**

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, abrió sus puertas en el año 1986 dedicados a la elaboración de cuadernos, útiles escolares y de escritorio; la fabricación de fundas de papel y similares de otros materiales; la elaboración de cajas y envases de cartón y artículos de papelería en general; la fabricación de viruta de acero, estropajos de acero para limpieza y similares; la comercialización de tales artículos. Generando gran cantidad de fuentes de trabajo y oportunidades para las personas.

Por medio de la lluvia de ideas se realizó la selección del problema estratégico para la empresa, mediante el cual podremos dar solución al mismo con la presente investigación.

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, presenta como uno de sus principales problemas la carencia de una Planificación Estratégica, la cual es sumamente necesaria para el desarrollo empresarial, que permite establecer el cumplimiento de metas y objetivos.

No dispone de adecuados procesos contables, financieros y de producción, lo que impide la correcta toma de decisiones.

Al determinar los puntos críticos con la presente Auditoría, se puede establecer la problemática en sus procesos para poder optimizarlos y mejorarlos.

La empresa no tiene definido con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que el uso de los recursos no se encamina a una actividad responsable.

### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cómo la Auditoría de gestión a la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, del período 2015, permitirá conocer la eficacia y la eficiencia en los procesos de la organización?.

### **1.1.3 Delimitación del Problema**

**Campo de acción:** INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC.

**Espacio y tiempo:** Año 2015.

**Aspecto y tema:** Auditoria de Gestión.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 Justificación Teórica**

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación se justifica en virtud de que la auditoría de gestión formula y presenta un criterio sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos de una institución, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.

### **1.2.2 Justificación Metodológica**

En lo metodológico, la Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe que detalle la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

El desarrollo de este proyecto busca que la empresa opere de manera más eficiente, económica y efectiva optimizando los recursos para así alcanzar las metas y los objetivos propuestos, se podrá observar los posibles hallazgos y determinar las acciones correctivas.

### **1.2.3 Justificación Académica**

Este proyecto es viable ya que en la auditoria de gestión se realizará el análisis de las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGA), así como también se verificará que los registros cumplan con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, lo cual será una herramienta importante para la toma de decisiones a nivel Gerencial además que se puede determinar si la producción de cada departamento cumple con las especificaciones dadas.

### **1.2.4 Justificación Teórica**

El desarrollo de este proyecto es de vital importancia ya que busca que la empresa opere de manera más eficiente, económica y efectiva optimizando los recursos para así alcanzar las metas y los objetivos propuestos, se podrá observar los posibles hallazgos y determinar las acciones correctivas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, del período 2015, para conocer la eficacia y la eficiencia en los procesos de la organización.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Desarrollar los fundamentos teóricos de la Auditoría de Gestión, sus objetivos y características, que sustenten el trabajo de investigación.
- ✓ Aplicar técnicas y métodos de investigación, mediante la aplicación del Método Coso II.
- ✓ Desarrollar una auditoría de Gestión a los principales componentes de la empresa, que permitan tomar decisiones de mejoramiento organizacional.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Para realizar la presente investigación se ha verificado que la empresa Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. INDUPAC de la ciudad de Ambato, no se ha sometido a ninguna auditoría previa, puesto que se considera que es de gran importancia realizar una auditoría de gestión con la finalidad de mostrar la razonabilidad en los procesos utilizados.

Para la realización de la presente investigación se realizó estudios previos, basándose en tesis realizadas anteriormente las cuales se mencionan a continuación:

Como afirma (Morocho, 2015) en su trabajo de investigación la Auditoría de Gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período académico septiembre 2011 a junio 2012, que permitió medir el grado de cumplimiento de la gestión administrativa y operacional. La auditoría se realizó en base a la información proporcionada por los miembros de la institución, además de la aplicación de encuestas, técnicas como la observación, comparación y otras que permitieron recabar información confiable y veraz para la ejecución de este trabajo, para lo cual hemos realizado un análisis situacional de la Escuela identificando debilidades y amenazas y contrarrestando su nivel de impacto, se determinaron los parámetros teóricos que conduzcan a una mejor comprensión para el desarrollo de la Auditoría, se evaluaron los procesos mediante la aplicación del Sistema de Control Interno COSO II, se practicó una evaluación administrativa de la institución, se elaboraron flujo gramas de los procesos más frecuentes en la Escuela, aplicamos indicadores de gestión de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética para determinar sus niveles de cumplimiento detectando las falencias y detallando las recomendaciones en el informe final de auditoría para que aporten al mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones brindando un

excelente servicio de educación a través del uso óptimo de los recursos disponibles.

Como menciona el autor anteriormente la auditoría de gestión permite medir el grado de cumplimiento de la gestión administrativa y operacional de cada una de las organizaciones en las cuales se realicen este tipo de auditoría.

Así como en la empresa Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. INDUPAC, se podrá identificar las debilidades y amenazas contrarrestando su nivel de impacto, además se podrán medir los parámetros que conduzcan a una mejor comprensión para el desarrollo de la Auditoría, se evaluarán los procesos mediante la aplicación del Sistema de Control Interno COSO II.

Según (Cuvi, 2015) en su trabajo de investigación afirma que se realizó una auditoría de Gestión a la Empresa Publica Tierras Altas de la Parroquia Cajabamba del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, Período 2013, con el propósito de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, procesos y actividades. La ejecución de la Auditoría de Gestión, permitió elaborar el informe preliminar con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para que el gerente pueda tomar decisiones. La propuesta contiene cinco fases: la primera permite conocer adecuadamente el funcionamiento de la empresa e identificar y comprender hechos, actividades y prácticas que incidirán en el desarrollo de la auditoría, la segunda permite revisar los objetivos, políticas y demás disposiciones legales, la tercera está orientada a evaluar el control interno por el método COSO II, la cuarta se direcciona al estudio profundo de las áreas críticas, y en la fase final se presenta los resultados es decir el informe de auditoría. El informe de auditoría es el resultado de un proceso de evaluación y servirá como herramienta para una adecuada toma de decisiones que permita mejorar las actividades de la empresa para brindar un adecuado servicio a los clientes.

Al igual el presente autor afirma que al realizar una auditoría de gestión ayudo a medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, procesos y actividades, así como también la ejecución de la Auditoría de Gestión, permitirá elaborar

el informe preliminar con sus respectivas conclusiones y recomendaciones para que el gerente pueda tomar decisiones correctas y acertadas para la empresa.

(Yumiseba, 2014) En su trabajo de grado nos menciona que se realizó una “Auditoría de Gestión para optimización de los recursos en la Empresa COMSA S.A. en el proyecto de Rehabilitación en la Vía Férrea Tramo Riobamba – Ambato para el período 2011” para aportar a superar el problema relacionado con la ineficiencia en la utilización de recursos. La propuesta contiene la Auditoría de Gestión que en el inicio realiza un diagnóstico de las condiciones administrativas y financieras en que se encuentra COMSA S.A. luego su procedimiento de trabajo consta de dos legajos: permanente y corriente. El archivo permanente recopila la información relevante de la empresa y el archivo corriente recoge la información sobre el conocimiento preliminar, planeamiento, ejecución y comunicación de resultados que servirán de base para corregir las falencias anotadas. La modalidad de investigación ha sido planteada con el enfoque cuantitativo, cualitativo porque se realizó el análisis, interpretaciones, emisión de criterios en todo el proceso existente, se ha recogido datos e información con la finalidad de valorar e interpretar los resultados obtenidos para una Auditoría de Gestión que responda a las necesidades y realidad empresarial.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Definición de Auditoría**

Como menciona (Toro, 2011) en su trabajo investigativo, la auditoría es “un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con las NIFS, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas” la auditoría es la acumulación y evaluación basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.” (p. 1)

Como menciona el autor en lo citado anteriormente la auditoría es la recolección de información de la empresa, con el fin de comprobar si existen o no debilidades a los criterios establecidos en la ley.

### **2.2.2 Objetivos de la Auditoría**

Según (Monfort, 2013) menciona que el objetivo de la auditoría es:

El objetivo que persigue el proceso de auditoría que se realiza en una empresa no es otro que el que determina claramente el Plan General Contable, en la primera parte cuando trata del marco conceptual de la contabilidad, y en concreto de las cuentas anuales: las cuentas anuales deben redactarse con claridad, de forma que la información suministrada sea comprensible y útil para los usuarios al tomar sus decisiones económicas, debiendo mostrar su imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa, de conformidad con las disposiciones legales.

El auditor será quien dará fe de la empresa ha llevado a cabo el proceso contable con la finalidad expresa de que se cumpla este mandato del PCGA. (p. 15).

### **2.2.3 Alcance de la auditoría**

Según (Mejia, 2013), la aplicación de la Auditoría de Gestión puede ser:

**Auditoría de Gestión Global:** “comprende el examen o análisis de la totalidad de la gestión de una entidad; es decir de todos los procesos que en un período determinado hayan producido resultados mensurables y evaluables” (pág. 51).

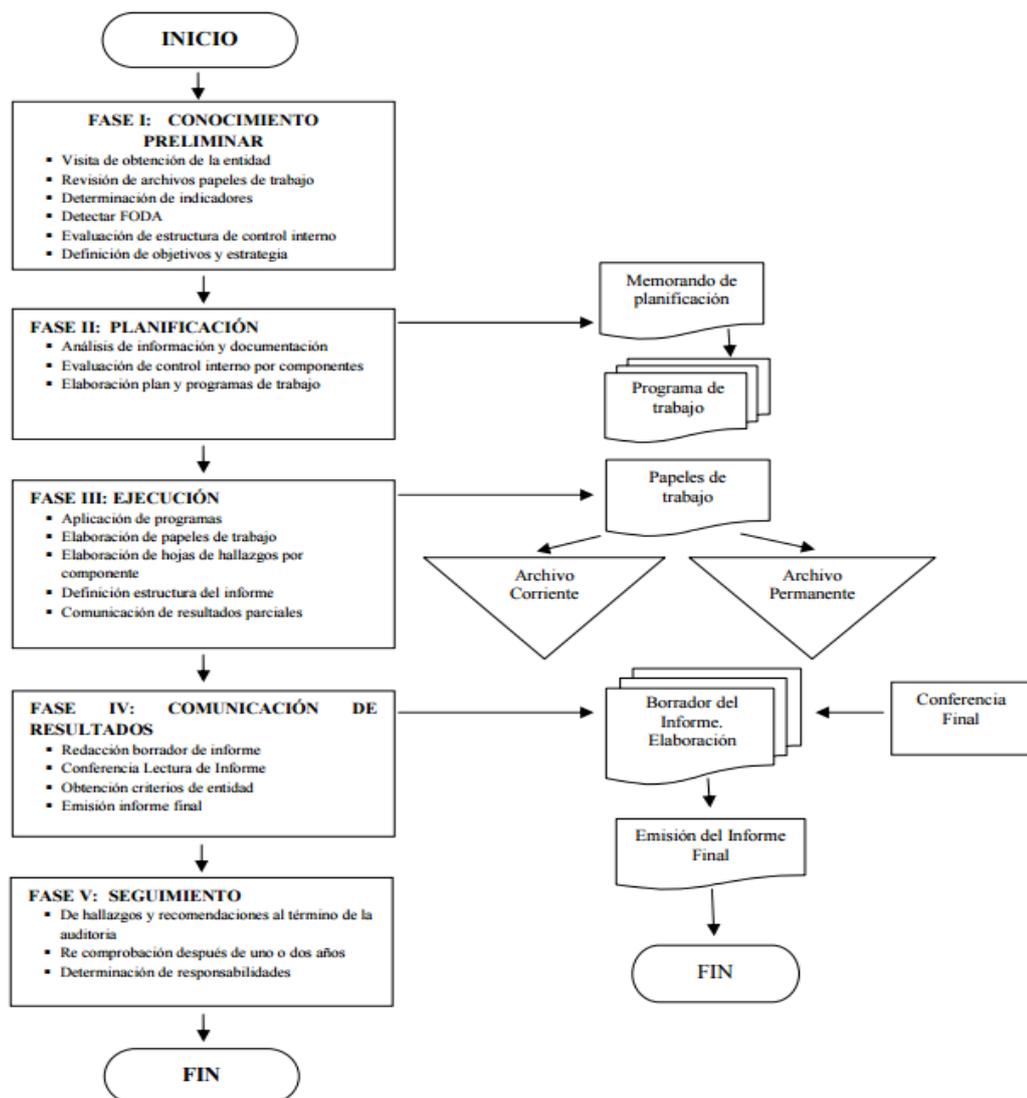
**Auditoría de Gestión Parcial,** “se refiere a los programas, proyectos, actividades, procesos que pueden estar ubicados en una organización en particular, proviene de varias organizaciones o de una agrupación sectorial, según la afinidad de sus propósitos y actividades” (pág. 51).

Como afirma el autor la aplicación de Auditoría de Gestión puede ser de manera Global, es decir se puede analizar toda la gestión de una organización y Parcial se puede realizar también únicamente a las actividades, procesos.

## 2.2.4 Fases de la Auditoría

Para la ejecución de la auditoria de gestión existen los procesos, los cuales se deben seguir fundamentalmente, mismos que se presentan a continuación:

**Gráfico 1: Flujo de Procesos de auditoría de Gestión**



Fuente: (Contraloría General del Estado, 2011, pág. 128)

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

### 2.2.4.1 Técnicas de Auditoría

La auditoría de gestión es de suma importancia por el criterio profesional del auditor, para la utilización de técnicas y procedimientos prácticos, los cuales le permitan obtener la evidencia suficiente, que le den una base objetiva y muy profesional, para poder fundamentar y sustentar las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, de manera que se presentan a continuación las técnicas para la aplicación de pruebas de auditoría:

**Tabla 1: Técnicas de Auditoría**

<b>TÉCNICAS DE AUDITORÍA</b>	
<b>VERIFICACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>Ocular</b>	Comparación Observación Rastreo
<b>Verbal</b>	Indagación Entrevista Encuesta
<b>Escrita</b>	Análisis Conciliación Confirmación Tabulación
<b>Documental</b>	Comprobación Cálculo Revisión Selectiva
<b>Física</b>	Inspección

Fuente: (Contraloría General del Estado , 2011, pág. 128)

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

### 2.2.5 Proceso de la Auditoría de Gestión

Para realizar el proceso de auditoría de Gestión se mencionan fuentes de investigación de la (Contraloría General del Estado , 2011):

1. Planificación.
2. Ejecución de la Auditoría.
3. Comunicación de resultados.
4. Seguimiento.

### **2.2.5.1 Planificación**

Constituye la primera fase del proceso de auditoría y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

Esta fase debe considerar alternativas y seleccionar los métodos y prácticas más apropiadas para realizar las tareas, por tanto, esta actividad debe ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginativa; por lo que necesariamente debe ser ejecutada por los miembros más experimentados del equipo de trabajo. La planificación de la auditoría financiera, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución (Contraloría general del estado: 2011).

Planificación (NIA 4) “Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan”.

Conocimiento del negocio (NIA 30) El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

Es de suma importancia para el auditor conocer la empresa a la cual va a realizar la auditoría, de manera que esto ayudará a presentar de manera coherente algún tipo de informe que se presente al fin del mismo.

### **2.2.5.2 Ejecución del Trabajo**

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron

cada desviación o problema identificado. Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presenten los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

### **2.2.5.3 Comunicación de Resultados**

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo, ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

Se presentarán los hallazgos encontrados en los procesos analizados, conclusiones y recomendaciones respectivas, y un informe que contendrá básicamente los resultados de la organización, además se comunicará si está cumpliendo con los procesos adecuados.

(NIA 31) Esta norma tiene como objetivo establecer normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor en la consideración de las leyes y reglamentaciones en una auditoría de estados financieros. Esta norma es aplicable a las auditorías de estados financieros, pero no a otros trabajos en los que se contrata al auditor para emitir un informe especial sobre el cumplimiento de reglamentaciones específicas.

Esta norma hace referencia a que el auditor debe realizar su trabajo bajo todos los parámetros que exige las normas y ley reglamentarias en una Auditoría.

Fraude y error (NIA 11) Esta norma trata la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, al efectuar la auditoría de información financiera. Proporciona una guía con respecto a los procedimientos que debe aplicar el auditor cuando encuentra situaciones que son motivo de sospecha o cuando determina que ha ocurrido un fraude o error.

Esta NIA ayuda al auditor que debe tener en cuenta la detección de información que le proporcionen, de manera que la misma podría ser alterada a propósito o puede haber ocurrido algún error en el sistema al momento de presentar la información financiera.

### **2.2.6 Planificación Preliminar**

Como su nombre indica la planificación preliminar, consiste en elaborar un plan antes de realizar la auditoría. Gonzáles Rodríguez (2011) afirma:

En esta primera fase el auditor debe lograr un amplio conocimiento de la entidad y de las operaciones que realiza, es por ello que se debe hacer un estudio inicial con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento específico del trabajo a realizar y dirigirlo hacia las cuestiones que resulten de mayor interés de acuerdo con los objetivos previstos permiten además, hacer la selección y las adecuaciones a la metodología y programas a utilizar; así como determinar la importancia de las materias que se habrán de examinar. También posibilita valorar el grado de fiabilidad del control interno (contable y administrativo), así como que en la etapa de planeamiento específico se elabore un plan de trabajo más eficiente y racional para cada auditor, lo que asegura que la auditoría habrá de realizarse con la debida calidad, economía, eficiencia; propiciando, en buena medida, el éxito de su ejecución. (p.23)

Es por eso que en la planificación preliminar se debe obtener toda la información que tendrá la auditoría a ejecutarse.

A continuación, las fases de la planificación preliminar, según: Contraloría General del Estado:

#### **2.2.6.1 Metodología**

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continua con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento del Director de la Unidad de Auditoría.

Para ejecutar la planificación preliminar principalmente debe disponerse de personal de auditoría experimentado, esto es el supervisor y el jefe de equipo. Eventualmente podrá participar un asistente del equipo.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen. (p.30, cp.III)

#### **2.2.6.2 Elementos**

La planificación preliminar representa el fundamento sobre la que se basarán las actividades de la planificación específica (...) es necesario realizar un estudio a base de un esquema determinado, sus principales elementos son los siguientes:

- Conocimiento de la entidad o actividad a examinar
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, metas u objetivos a cumplir;

- Identificación de las principales políticas y prácticas: contables, presupuestarios, administrativas y de organización;
- Análisis general de la información financiera:
- Determinación del grado de confiabilidad de la información producida;
- Compresión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los sistemas de información computarizados;
- Determinación de unidades operativas;
- Riesgos Inherentes y Ambiente de Control;
- Decisiones de Planificación para las Unidades Operativas;
- Decisiones preliminares para los componentes los componentes; y,
- Enfoque preliminar de Auditoría (Contraloría General del Estado , 2011).

### **2.2.6.3 Productos de la planificación preliminar**

Los productos obtenidos en la planificación preliminar permiten calificarla como un proceso completo, que se inicia con un programa de trabajo, que luego es aplicado y se logran resultados para la utilización interno de la unidad de auditoría.

El contenido básico del reporte es el siguiente:

- Antecedentes
- Motivo de la auditoría
- Objetivos de la auditoría
- Alcance de la auditoría
- Conocimiento de la entidad y su base legal
- Principales políticas contables
- Grado de confiabilidad de la información financiera
- Sistemas de información computarizados
- Puntos de interés para el examen
- Transacciones importantes identificadas
- Estado actual de los problemas observados en exámenes anteriores
- Identificación de los componentes importantes a ser examinados en la siguiente fase

- Matriz de evaluación preliminar del riesgo de auditoría
- Determinación de materialidad e identificación de cuentas significativas
- Identificación específica de las actividades sustantivas no tomadas en
- cuenta para ser evaluadas en la siguiente fase.

#### **2.2.6.4 Puntos de Información para el Examen**

Visita de observación (entidad).

Revisión archivos papeles de trabajo.

Determinar indicadores.

Detectar el FODA.

Evaluación estructura control interno.

Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

#### **2.2.7 Planificación Específica**

La planificación específica es otro proceso para llevarse a cabo dentro de la planificación y cuyo propósito según el Manual de Auditoría Gubernamental (2001), consiste en:

Estudiar las principales actividades de la entidad, evaluando el cumplimiento de sus objetivos básicos, la aplicación de los principios de control interno y los puntos clave de control establecidos en la estructura organizativa y en la normativa técnica.

Otras fuentes bibliográficas citada en la Ley de la Contraloría General del Estado menciona, que la planificación específica:

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

La verificación de hechos a través de la información recopilada y mediante entrevistas a funcionarios, podrá revelar la existencia de áreas críticas, lo que se

dejará constancia en los papeles de trabajo, para dar mayor atención en la ejecución del examen.

A continuación, los pasos a seguir para llevar a cabo la planificación específica:

- Recopilación y análisis de información
- Entrevistas y visitas
- Evaluación del Sistema de control interno
- Determinación de áreas crítica
- Determinación del alcance de auditoria
- Programas de Auditoria
- Memorando de planificación

### **2.2.8 Ejecución de la Auditoria**

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoria y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado. Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán sustentados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente y competente que respalda la opinión y el informe.

Es de fundamental constancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados responsables durante el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes. (Contraloria General del Estado , 2011)

### **2.2.9 Comunicación de resultados.**

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de auditoría sin embargo esta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunica los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente. (Contraloría General del Estado , 2011)

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen a los procesos analizados, las notas aclaratorias correspondientes, a todos los procesos y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

Como una guía para la realización del referido proceso, en cuadro adjunto se establecen porcentajes estimados de tiempo, con relación al número de días/hombre programados .

### **2.2.10 Papeles de Trabajo**

Como afirma (Navarro, 2006) los papeles de trabajo son:

Documentos preparados por el auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión. Han de ser completos y detallados para que un auditor normal experto, sin haber visto dicha auditoría, sea capaz de averiguar a través de ellos las conclusiones obtenidas.

Deben ser redactados de forma que la información que contengan sea clara e inteligible, deberán facilitar de un vistazo una rápida evaluación del trabajo realizado. Es decir que los papeles de trabajo durarán todo el proceso de auditoría.

### **2.2.10.1 Objetivos**

Como afirma (Pisfil, 2008):

Los papeles de trabajo se van acumulando a lo largo del período del examen, en la medida que analicemos las evidencias, desarrollamos recomendaciones y preparamos nuestros informes; por lo tanto, los objetivos que persiguen son:

- a) Proporciona evidencia del trabajo realizado.
- b) Constituye la fuente primordial para sustentar el informe y la evidencia del trabajo realizado, así como el respaldo de las observaciones, conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe.
- c) Facilita la revisión y supervisión del trabajo de auditoría.
- d) Sirve como registro del trabajo realizado porque proporciona un registro sistemático y detallado del trabajo efectuado por el auditor.
- e) Registra los resultados obtenidos, porque proporcionan un registro de información obtenida y desarrollada, respaldando los hallazgos, condiciones y recomendaciones que resulten de la auditoría.
- f) Sustenta el informe del auditor; el contenido de los papeles de trabajo debe ser suficiente para respaldar las opiniones, conclusiones y, en general, el contenido del informe. El informe bajo ninguna circunstancia debe contener información o datos que no sean respaldados por los papeles de trabajo. Estos papeles deben fundamentar la evidencia o falta de ella, en la que se basa el criterio del auditor y constituyen prueba de validez de las operaciones y registros examinados y contenidos en el informe.
- g) Sirve de base de información, los datos utilizados por el auditor para redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo. Muchas veces sirven como fuentes de consultas en el futuro.
- h) Respalda la opinión del auditor ante un proceso judicial; en casos extraordinarios en que el auditor es llamado a los tribunales, principalmente por asuntos relacionados a

fraudes u otros delitos encontrados, los papeles de trabajo son de gran importancia para respaldar el contenido del informe de auditoría.

### **2.2.10.2 Importancia**

Después de revisar algunas fuentes bibliográficas se puede decir que los papeles de trabajo son documentos de suma importancia para el apoyo de la labor realizada por el auditor, representada como evidencia de auditoría y sobre todo es una base para nuevos trabajos, en los mismos se plasmara el trabajo continuo de la auditoría de manera cuantificable y cualitativa.

### **2.2.10.3 Procedimiento para preparar los papeles**

- ✓ Cliente y ejercicio a revisar
- ✓ Fecha
- ✓ Nombre y apellido del sujeto
- ✓ Objeto de los mismos
- ✓ Cuando el auditor utilice marca o símbolo tiene que explicar su significado.

### **Preguntas sobre los papeles**

¿La información que contienen los papeles es necesaria para auditoría?

¿Se puede presentar esta información de forma mejor?

¿Debe darse algún dato más para su comprensión?

Los papeles de trabajo servirán para sustentar el programa de auditoría llevado dentro de la entidad, de manera clara y legible, es así como se puede apreciar que es lo que debe y no contener. (Contraloría General del Estado., 2013, págs. 43-44)

### **2.2.10.4 Características Generales**

Según la (Contraloría General del Estado , 2011) los parámetros son los siguientes:

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- La naturaleza de la tarea y la clase de auditoría que se va a realizar.
- La condición del área, programa o entidad a ser examinada.
- El grado de seguridad en los controles internos.
- La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría, y;
- La naturaleza del informe de auditoría.

“Es imprescindible hacer notar que los papeles de trabajo es material de apoyo en tiempo presente de la auditoria, y futuro de modo que se los tenga cuidado al archivarlos” (Contraloria General del Estado , 2011).

#### **2.2.10.5 Ordenamiento, Revisión y Aprobación de los Papeles de Trabajo**

“Debido al gran volumen de los papeles de trabajo, su ordenamiento lógico es importante durante el curso de las labores de auditoría y después de haberlas terminado; inclusive para su archivo”. (Contraloria General del Estado , 2011)

En la auditoría de Gestión el orden lógico es el que sigue la secuencia de las cuentas en el balance general es decir activos, pasivos, ingresos y gastos. En la auditoría de gestión el orden está dado por las actividades o áreas más importantes examinadas.

Todos los papeles de trabajo serán referenciados, de tal forma que la relación existente entre ellos sea cruzada. El propósito de la referencia cruzada es mostrar en forma objetiva, a través de los papeles de trabajo, las relaciones existentes entre las evidencias que se encuentran en los papeles de trabajo y el contenido del informe de auditoría.

El orden de los papeles de trabajo es de suma importancia para la realización de la auditoria, únicamente de así se podrá obtener un trabajo bien organizado y sistematizado.

### **2.2.10.6 Clasificación de los papeles de trabajo**

Las investigaciones basadas en material de auditoría señalan que los papeles de trabajo se los puede clasificar en archivos, según el (Manual de Auditoría Financiera Gubernamental 2011):

#### **2.2.11 Archivo Permanente**

“Dirigido a mantener la información general de carácter permanente, como un punto clave de referencia para conocer la entidad, su misión básica y los principales objetivos” (Contraloría General del Estado , 2011).

#### **2.2.12 Archivo de Planificación**

“Orientado a documentar la etapa de planificación preliminar y específica de cada auditoría de manera que se identifiquen claramente la naturaleza, alcance y objetivo de la auditoría a ejecutar” (Contraloría General del Estado , 2011).

#### **2.2.13 Archivo Corriente**

“Orientado a documentar la etapa de auditoría respondiendo a los lineamientos detallados en la planificación preliminar y en la específica” (Contraloría General del Estado , 2011).

#### **2.2.14 Marcas de Auditoría**

El personal profesional del despacho debe utilizar las marcas de auditoría que establece el Catálogo en vigor. Una marca de auditoría es un símbolo que equivale a procedimientos de auditoría aplicados sobre el contenido de los papeles de trabajo; constituye una declaración personal, individual e intransferible sobre el autor de la cédula de auditoría, cuyas iniciales aparecen en el encabezado. (Sánchez Guriel, 2006)

### **2.2.15 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) tomadas dice que: La Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)...

El American Institute Of Certified Public Accountants creó el marco básico con las 10 siguientes normas de auditoría generalmente aceptadas:

#### Normas Generales o Personales

- ✓ Entrenamiento y capacidad profesional
- ✓ Independencia
- ✓ Cuidado o esmero profesional.

#### Normas de ejecución del trabajo

- ✓ Planeamiento y Supervisión
- ✓ Estudio y Evaluación del Control Interno
- ✓ Evidencia Suficiente y Competente

## Normas de preparación del informe

- ✓ Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- ✓ Consistencia
- ✓ Revelación Suficiente
- ✓ Opinión del Auditor

### **2.2.15.1 Definición de las normas**

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

### **2.2.16 Normas generales o personales**

Se refiere a la cualidad que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo.

#### **2.2.16.1 Entrenamiento y Capacidad Profesional**

"La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor".

Como menciona la norma no basta con ser un contador público para poder ejercer las funciones de un auditor, también debe tener entrenamiento técnico como auditor. Es decir, a parte de los conocimientos técnicos recibidos es necesaria la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión

### **2.2.16.2 Independencia**

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.

Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

### **2.2.16.3 Cuidado o esmero profesional**

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen".

Es aplicable en todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se preste al público se debe hacer con toda la diligencia del caso, caso contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional debe ser lo suficientemente capaz, pero pierden totalmente su valor cuando actúan negligentemente.

El empeño del auditor, no solamente es aplicable en el trabajo de campo y elaboración de informes, sino también en todas las fases de auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Por ende, el auditor siempre tendrá como objetivo hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría.

#### **2.2.16.4 Normas de ejecución del trabajo**

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

#### **Los papeles de trabajo**

Según el (Contraloría General del Estado., 2013), los papeles de trabajo es: “El conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen, desde la planificación preliminar, la planificación específica y la ejecución de la auditoría, sirven para evidenciar en forma eficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, constantes en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes.

Los papeles de trabajo deber ser claros, concisos, con el objeto de proporcionar un registro ordenado del trabajo, evitando ambigüedades y contener las razones que sirvieron de base para tomar las decisiones sobre temas conflictos, por lo que deben ser completos, que permitan su lectura, claramente expresados y su propósito de fácil comprensión, evitándose incluir comentarios que requieran respuestas o seguimiento posterior. (p. 231)

#### **Planeamiento y supervisión**

"La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de auditoría.

En el caso, de una comisión de auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, eso es a planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe, permitiendo garantizar su calidad profesional. En los papeles de trabajo, debe dejarse constancia de esta supervisión.

#### **2.2.16.5 El control interno según COSO**

(Benjamin, 2003) Menciona que:

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

#### **Eficacia del Sistema de Control Interno**

La eficacia del control interno se puede dar en tres niveles distintos. El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las tres categorías respectivamente, si la dirección de la Unidad tiene la seguridad razonable de que:

- Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.
- Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta. Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

### **Los cinco componentes del control interno**

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

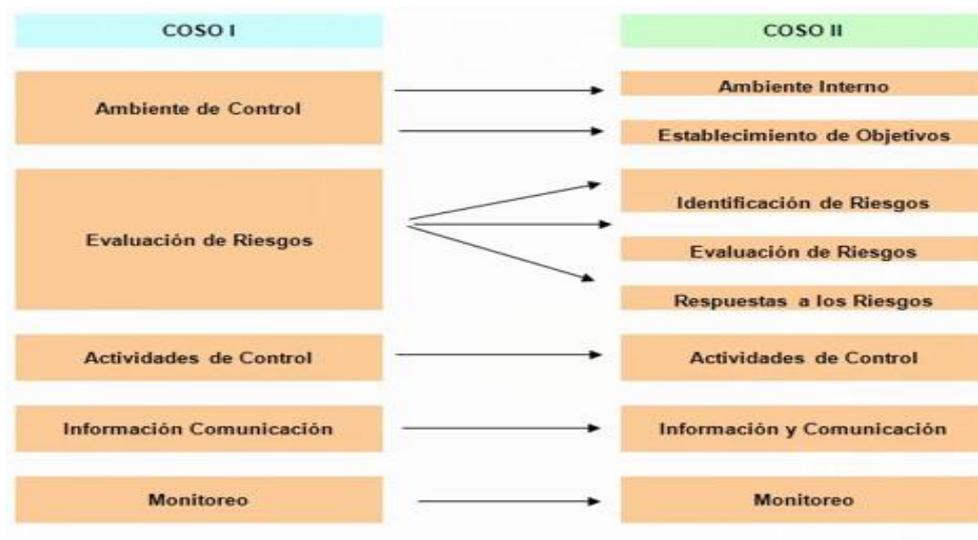
Los componentes son:

- 1) Ambiente de control
- 2) Evaluación de riesgos
- 3) Actividades de control
- 4) Información y comunicación
- 5) Supervisión y monitoreo

**Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información:** Para recolectar información se va a utilizar las encuestas las cuales permitirán comprobar la hipótesis presentada anteriormente.

**Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo):** Para realizar el presente trabajo de investigación se cuenta con el apoyo del personal administrativo y de todos los funcionarios que forman parte de la empresa.

**Gráfico 2: Relación entre COSO I y COSO II**



**Fuente:** Contraloría General del Estado

**Realizado por:** Francisco Contreras (2016)

### **Plan para el procesamiento de la información**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no permite, etc.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Para tabular la información recolectada se procederá a elaborar una hoja de resumen, en la cual se registrarán las preguntas y sus respectivas respuestas, la cual será útil para analizar e interpretar los resultados obtenidos.
- Representaciones gráficas. Los datos que se obtengan del proceso de investigación serán representados por medio de gráficos de barras o pasteles

## 2.2.17 Evaluación de riesgos

A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

NIA 6.- Evaluación de riesgo y control interno El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y del control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

Esta NIA hace mención a la evaluación del riesgo de manera que el auditor deberá tener un conocimiento previo sobre el tipo de riesgos que pueden presentarse, de manera que el auditor debe tener juicio profesional para evaluar, diseñar los procesos de auditoría.

A continuación, se presenta el tipo de riesgos que existen en auditoría:

**“Riesgo de auditoría”** significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, de control y detección.

**“Riesgo inherente”** es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

Son los riesgos que no se pueden controlar dentro de una organización.

**“Riesgo de control”** es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

Este riesgo se caracteriza por presentar de manera equivocada el saldo de cuentas o cruce de información.

**a) Actividad de control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas, se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones. (Contraloría General del Estado., 2013),

Las políticas y procedimientos que aseguran que se esté llevando de manera a cabo con las directrices de administrativas, las cuales se establecen con el fin de lograr que la empresa cumpla con las metas propuestas.

**b) Información y comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar la información de manera que le permita cumplir al empleado con las responsabilidades, así como los sistemas informáticos

proporcionan información operativa y financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar de mejor manera la empresa.

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

### **c) Supervisión**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias. (Contraloría General del Estado., 2013),

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes. (p. 12-16)

El sistema de control interno en la etapa de supervisión que permite comprobar si se están cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos para el correcto funcionamiento de la misma.

### **2.2.17.1 Evidencia suficiente y competente**

NIA 8.- Evidencia de auditoría.- El auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.

La evidencia de auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos. En algunas circunstancias, la evidencia puede ser obtenida completamente de los procedimientos sustantivos.

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

“Procedimientos Sustantivos” significa pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros, y son de dos tipos:

- a) Pruebas de detalles de transacciones y balances;
- b) Procedimientos analíticos.

Una vez obtenida la información, evidencia el auditor debe considerar la suficiencia propiedad de la evidencia de dichos procedimientos junto con cualquier evidencia de pruebas de control para soportar las aseveraciones de los estados financieros.

Pueden categorizarse de la siguiente manera:

1. Existencia: Un activo o pasivo existe en una fecha dada;
2. Derechos y obligaciones: Un activo o pasivo pertenece a la entidad en una fecha dada;
3. Ocurrencia: Una transacción o evento tuvo lugar, lo cual pertenece a la entidad durante el período;
4. Integridad: No hay activos, pasivos, transacciones o eventos sin registrar, ni partidas sin revelar;

5. Valuación: Un activo o pasivo es registrado a un valor en libros apropiado;
6. Medición: Una transacción o evento es registrado a su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al período apropiado; y
7. Presentación y revelación: Una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia para informes financieros aplicable.

La evidencia, es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado.

Entre las clases de evidencia que obtiene el auditor tenemos:

- ✓ Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
- ✓ Evidencia física
- ✓ Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- ✓ Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora)
- ✓ Análisis global
- ✓ Cálculos independientes (computación o cálculo)
- ✓ Evidencia circunstancial
- ✓ Acontecimientos o hechos posteriores.

#### **2.2.17.2 Normas de Preparación del Informe**

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.  
Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)

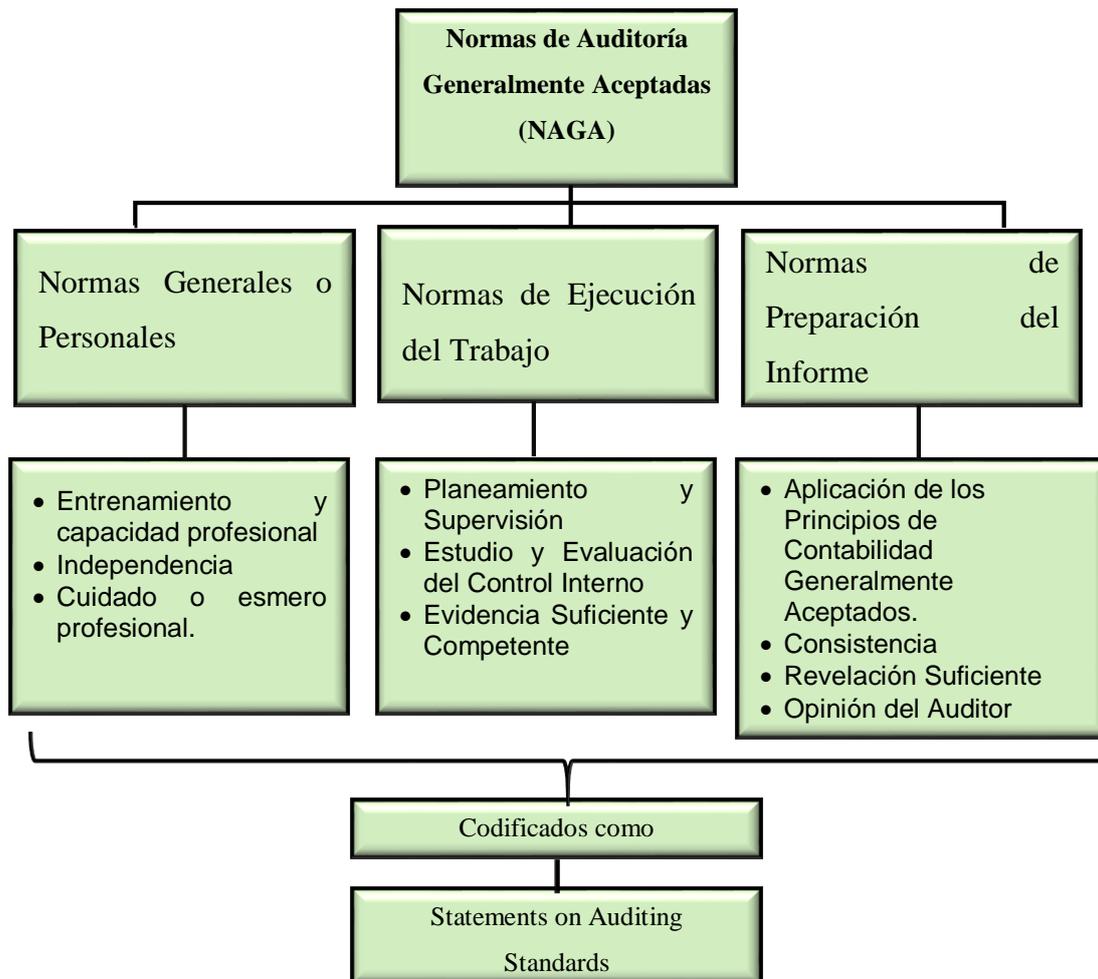
"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados".

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptualarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

### 2.2.18 Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

**Gráfico 3: Resumen de las 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**



**Tomado de:** (Contraloría General del Estado., 2013)

**Realizado por:** Francisco Contreras (2016)

### 2.2.19 Informe de auditoría

(Blanco Luna, 2010) (p. 25), en el informe de auditoría menciona que:

Al concluir con el trabajo, los auditores deberán realizar un informe que brinde seguridad y credibilidad, la conclusión que se exprese debe estar de acuerdo a la naturaleza y a los objetivos de la auditoría que fueron acordados para satisfacer las necesidades del cliente.

El informe de auditoría que presente el auditor para finalizar su trabajo consiste en un documento que exhibe a quien ha solicitado la auditoría y las personas interesadas en conocer los resultados.

A medida que se realiza el trabajo de auditoría se puede presentar los diferentes tipos de informes son:

**Informes eventuales.-** Emitidos sobre errores, incumplimientos de leyes, irregularidades, o desviaciones significativas del control interno, que se encuentren en el desarrollo del trabajo; así como las recomendaciones que estime pertinentes con relación a las diferentes situaciones observadas a fin de adoptar las medidas que haya lugar.

**Informes intermedios.-** Este tipo de informe deberá contener el dictamen u opinión, conclusiones y las recomendaciones que se hayan obtenido durante el proceso de auditoría.

#### 2.2.19.1 Opinión del auditor

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden. En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando".

Recordemos que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que, a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente, el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

- ✓ Opinión limpia o sin salvedades
- ✓ Opinión con salvedades o calificada
- ✓ Opinión adversa o negativa
- ✓ Abstención de opinar

### **Procedimientos y técnicas de auditoría**

Se requieren varios pasos para realizar una auditoría. El auditor de sistemas debe evaluar los riesgos globales y luego desarrollar un programa de auditoría que consta de objetivos de control y procedimientos de auditoría que deben satisfacer esos objetivos.

El proceso de auditoría exige que el auditor de sistemas reúna evidencia, evalúe fortalezas y debilidades de los controles existentes basado en la evidencia recopilada, y que prepare un informe de auditoría que presente esos temas en forma objetiva a la gerencia. Asimismo, la gerencia de auditoría debe garantizar una disponibilidad y asignación adecuada de recursos para realizar el trabajo de auditoría además de las revisiones de seguimiento sobre las acciones correctivas emprendidas por la gerencia.

### **Planificación de la auditoría**

Una planificación adecuada es el primer paso necesario para realizar auditorías de sistema eficaces. El auditor de sistemas debe comprender el ambiente del negocio en el que se ha de realizar la auditoría, así como los riesgos del negocio y control asociado.

A continuación, se menciona algunas de las áreas que deben ser cubiertas durante la planificación de la auditoría:

### **1. Comprensión del negocio y de su ambiente.**

Al planificar una auditoría, el auditor debe tener una comprensión suficiente del ambiente total que se revisa. Debe incluir una comprensión general de las diversas prácticas comerciales y funciones relacionadas con el tema de la auditoría, así como los tipos de sistemas que se utilizan. El auditor también debe comprender el ambiente normativo en el que opera el negocio. Por ejemplo, a un banco se le exigirá requisitos de integridad de sistemas de información y de control que no están presentes en una empresa manufacturera. Los pasos que puede llevar a cabo un auditor para obtener una comprensión del negocio son: Recorrer las instalaciones del ente. Lectura de material sobre antecedentes que incluyan publicaciones sobre esa industria, memorias e informes financieros. Entrevistas a gerentes claves para comprender los temas comerciales esenciales. Estudio de los informes sobre normas o reglamentos. Revisión de planes estratégicos a largo plazo. Revisión de informes de auditorías anteriores.

### **2. Riesgo y materialidad de auditoría.**

Se puede definir los riesgos de auditoría como aquellos riesgos de que la información pueda tener errores materiales o que el auditor no pueda detectar un error que ha ocurrido. Los riesgos en auditoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Riesgo inherente:** Cuando un error material no se puede evitar que suceda por que no existen controles compensatorios relacionados que se puedan establecer.

**Riesgo de control:** Cuando un error material no puede ser evitado o detectado en forma oportuna por el sistema de control interno.

**Riesgo de detección:** Es el riesgo de que el auditor realice pruebas exitosas a partir de un procedimiento inadecuado.

El auditor puede llegar a la conclusión de que no existen errores materiales cuando en realidad los hay. La palabra "material" utilizada con cada uno de estos componentes o riesgos, se refiere a un error que debe considerarse significativo cuando se lleva a cabo una auditoría. En una auditoría, la definición de riesgos materiales depende del tamaño o importancia del ente auditado, así como de otros factores.

El auditor debe tener una cabal comprensión de estos riesgos de auditoría al planificar. Una auditoría tal vez no detecte cada uno de los potenciales errores en un universo. Pero, si el tamaño de la muestra es lo suficientemente grande, o se utiliza procedimientos estadísticos adecuados se llega a minimizar la probabilidad del riesgo de detección. De manera similar al evaluar los controles internos, el auditor debe percibir que en un sistema dado se puede detectar un error mínimo, pero ese error combinado con otros, puede convertirse en un error material para todo el sistema. La materialidad en la auditoría debe ser considerada en términos del impacto potencial total para el ente en lugar de alguna medida basado en lo monetario.

Según (Contraloría General del Estado., 2013) (p. 349), el riesgo de auditoría es: el riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedades sobre los estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

La preparación de una matriz para clasificar los riesgos por componentes significativos es obligatoriedad en el proceso de auditoría y debe contener como mínimo lo siguiente:

- ✓ Componente analizado
- ✓ Riesgo y su clasificación
- ✓ Controles claves
- ✓ Enfoque de la auditoría, de cumplimiento y sustantivo.

**Tabla 2: Siglas y Fórmula de los riesgos de Auditoría**

<b>Siglas</b>	<b>Descripción</b>
<b>RI</b>	Riesgo Inherente
<b>RC</b>	Riesgo de Control
<b>RD</b>	Riesgo de Detección
<b>RA</b>	Riesgo de Auditoría

<b>Fórmula:</b>	<b>RA = RI*RC*RD</b>
-----------------	----------------------

**Fuente.** (Manual de la Contraloría General del Estado , 2013)

**Realizado por:** Francisco Contreras (2016)

### **3. Técnicas de evaluación de Riesgos.**

Al determinar que áreas funcionales o temas de auditoría que deben auditarse, el auditor de sistemas puede enfrentarse ante una gran variedad de temas candidatos a la auditoría, el auditor de sistemas debe evaluar esos riesgos y determinar cuáles de esas áreas de alto riesgo debe ser auditada. Existen cuatro motivos por los que se utiliza la evaluación de riesgos, estos son: Permitir que la gerencia asigne recursos necesarios para la auditoría. Garantizar que se ha obtenido la información pertinente de todos los niveles gerenciales, y garantiza que las actividades de la función de auditoría se dirigen correctamente a las áreas de alto riesgo y constituyen un valor agregado para la gerencia. Constituir la base para la organización de la auditoría a fin de administrar eficazmente el departamento. Proveer un resumen que describa como el tema individual de auditoría se relaciona con la organización global de la empresa, así como los planes del negocio.

### **4. Objetivos de controles y objetivos de auditoría.**

El objetivo de un control es anular un riesgo siguiendo alguna metodología, el objetivo de auditoría es verificar la existencia de estos controles y que estén funcionando de manera eficaz, respetando las políticas de la empresa y los objetivos de la empresa. Así pues tenemos por ejemplo como objetivos de auditoría de sistemas los siguientes: La información de los sistemas de información deberá estar resguardada de acceso incorrecto y se debe mantener actualizada. Cada una de las transacciones que ocurren en los sistemas

es autorizada y es ingresada una sola vez. Los cambios a los programas deben ser debidamente aprobados y probados. Los objetivos de auditoría se consiguen mediante los procedimientos de auditoría.

## **5. Procedimientos de auditoría.**

Algunos ejemplos de procedimientos de auditoría son: la revisión de información e identificación de controles existentes. Entrevistas con los profesionales a fin de conocer todas las técnicas y controles aplicados.

Utilización de software de manejo de base de datos para examinar el contenido de los archivos de datos. Técnicas de diagramas de flujo para documentar aplicaciones automatizadas.

### **Desarrollo del programa de auditoría.**

Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

- 1. Tema de auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- 2. Objetivos de Auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.
- 3. Alcances de auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- 4. Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- 5. Procedimientos de auditoría:** Estos procedimientos se realizaran para lograr:
  - ✓ Recopilación de datos.
  - ✓ Identificación de lista de personas a entrevistar.
  - ✓ Identificación y selección del enfoque del trabajo
  - ✓ Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.

- ✓ Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
- ✓ Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- ✓ Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- ✓ Procedimientos de seguimiento.

### **Marcas de auditoría**

También menciona (Contraloría General del Estado., 2013) (p. 236), sobre las marcas de auditoría quien define de la siguiente manera: “Las marcas de auditoría son signos o símbolos convencionales que utiliza el auditor para identificar el tipo de procedimientos, tarea o pruebas realizadas en la ejecución de un examen. El uso de marcas simples facilita su entendimiento”.

Las marcas de auditoría son los signos que pone el auditor, estos pueden ser signos o letras, esto sirve para identificar el tipo de procedimiento que es realizado por él, no debe dejar constancia descriptiva de la tarea realizada al lado de cada importe, de cada saldo o de cualquier información, por cuanto implicaría una repetición innecesaria, utilización de mayor tiempo, incremento de papeles de trabajo y dificultaría cualquier revisión posterior.

**Tabla 3: Tipos de Marcas de Auditoría**

<b>MARCAS</b>	
<b>SÍMBOLO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
¥	Confrontado con presupuestos
§	Cotejado con ejecución de proyectos
μ	Corrección realizada
¢	Comparado con presupuesto
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
»	Pendiente ingreso
«	Pendiente de gasto
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de proyecto enviado
SC	Solicitud de confirmación recibida de proyecto recibido
□	Totalizado
□	Conciliado
□	En proceso
□	Inspeccionado

**Fuente:** (Manual de la Contraloría General del Estado , 2013)

**Realizado por:** Francisco Contreras (2016)

### **2.2.20 Técnicas de auditoría**

Como menciona (Napolitano, 2011) sobre el concepto de técnicas de auditoría es:

Son métodos prácticos que el auditor utiliza para comprobar la evidencia obtenida en cuanto a su razonabilidad como soporte de su opinión profesional.

Es importante resaltar que una sola técnica no será suficiente para confirmar que se obtuvo la evidencia adecuada, por la aplicación de otras técnicas, con el alcance y la oportunidad, determinadas.

- ✓ Análisis (Análisis de Saldos, Análisis de Movimientos)
- ✓ Inspección
- ✓ Confirmación (Positiva, negativa, indirecta, ciega o en Blanco)
- ✓ Investigación
- ✓ Declaración
- ✓ Certificación
- ✓ Observación y Cálculo

### 2.2.21 Indicadores de Auditoría.

Los indicadores de gestión son herramientas que utiliza cada auditor, a través de estos indicadores se puede medir la eficiencia y eficacia, con el propósito de poder elaborar comparaciones, juicios, analizar tendencias y cambios; ayudan a la alta gerencia en la toma de decisiones, permiten definir el objetivo a alcanzar, cabe recalcar que tiene relación con el control interno donde se obtendrá el control de gestión (Mejía, 2013) .

**Gráfico 4: Indicadores de Gestión**



**Fuente:** (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado , 2003)

**Elaborado por:** Francisco Contreras (2016)

### INDICADORES DE GESTIÓN

Para la aplicación de la auditoría de gestión se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros:

**Eficacia:** Los indicadores de eficacia evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en un período determinado, su medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición de eficacia: la que mide los hechos (eficacia de los hechos) y la que mide los resultados (eficacia total de los resultados).

Como menciona la contraloría el indicador de eficacia permite medir el desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa, cumpliendo los objetivos propuestos por la misma en un determinado periodo.

$$\frac{\textit{Resultado Alcanzado}}{\textit{Resultado esperado}}$$

Muestra el grado de cumplimiento establecido frente a lo ejecutado.

En la eficacia programática, la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio, cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

**Eficiencia** Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

$$\frac{RA/CA * TA}{\frac{RE}{CE} * TE}$$

**Dónde:**

R = Resultado

E = Esperado

C = Costo

A = Alcanzado

T = Tiempo

## **Ecología**

La ecología se define como las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional. Los indicadores ambientales son medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económico que se requiere para entender un asunto determinado.

Los indicadores ambientales tienen la siguiente ventaja:

- ✓ Proporcionan información al público y a los que toman decisiones.
- ✓ Permiten la comparación de tiempo y espacio.
- ✓ Gestión de colección de información.
- ✓ Permite la medida de la eficacia y la valoración del progreso.
- ✓ Proporcionan un sumario de datos.
- ✓ Permiten la valoración de componentes ambientales que no se puede medir directamente.

Los indicadores ambientales se dividen en:

**Indicadores Ambientales de Calidad**, miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o escasez o deben ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas.

**Indicadores Ambientales de Ejecución**, miden la influencia de las actividades humanas en el medio ambiente. Incluyen indicadores secundarios que miden la calidad básica por procurar indicadores terciarios que valoran el efecto directo de políticas particulares

Ejemplo de estos indicadores son el nivel de actividad económica, la opinión pública, el número de áreas protegidas y cantidad de energía generada.

## **Ética**

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y la conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales y legales vigentes en una sociedad. Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante requiere confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permite la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

### **2.2.22 Flujogramas**

Se conocen también como diagramas de flujo, y representan de manera gráfica un proceso, que puede corresponder a diferentes ámbitos.

Puede ser utilizado para describir metodológicamente las operaciones que se realizan dentro de los procesos de fabricación de un producto, o de igual manera la perspectiva comercial de una empresa.

Los flujogramas pueden ser los siguientes:

- Formato vertical: En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.

### **2.2.23 Concepto de empresa**

También menciona sobre el concepto donde definen a la empresa como “la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”.

(Auditor, 2013) Menciona lo siguiente los cambios que ha sufrido el COSO III son los siguientes:

#### **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...
- Se explican las relaciones entre los componentes del control interno para destacar la importancia del entorno de Control.
- Se amplía información del gobierno corporativo de la organización
- Se resalta la supervisión del riesgo, y la relación entre la respuesta y el riesgo del mismo.

#### **Evaluación del riesgo**

- Se amplía la categoría de objetivos
- 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.

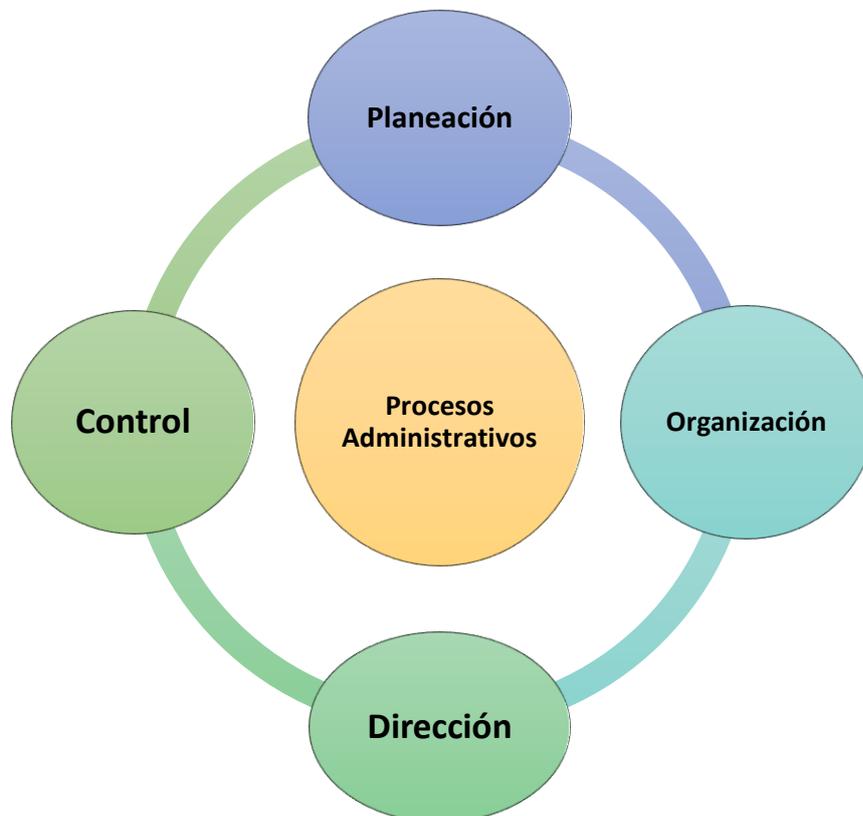
### 2.2.24 Procesos Administrativos

Como afirma (Gestiopolis, 2013) es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos, se debe contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder realizar el proceso de la manera más fluida posible.

Los componentes del proceso administrativo son los siguientes:

- Planeación,
- Organización,
- Dirección
- Control

**Gráfico 5: Procesos Administrativos**



**Realizado por:** Francisco Contreras (2016)

### **2.2.24.1 Etapas o Funciones del Proceso Administrativo**

#### **Planeación**

Planear implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?).

**La planeación es el primer paso del proceso administrativo:** donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determina planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

#### **2.2.24.2 Elementos de la Planeación**

- Propósitos – Investigación- Estrategias – Políticas
- Procedimientos – Programas – Presupuestos – Cursos de acción

#### **2.2.25 Organización**

**La organización**, la segunda ficha, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

### **2.2.26 Dirección**

La dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

### **2.2.27 Control**

**El control**, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa.

### **2.2.28 Procesos Financieros**

La planeación financiera proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos

Los aspectos claves son:

**Planeación de efectivos;** aplica a la preparación del presupuesto de efectivo de la empresa.

**Planeación de utilidades;** Implica la preparación de los estados financieros pro forma.

El proceso de la planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, guiando a la formulación de planes de presupuestos a corto plazo u operativos.

**Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos):** Estructura las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años. Son parte de una estrategia integrada que guían a la empresa hacia objetivos estratégicos.

**Planes financieros a corto plazo (Operativos):** Especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones, cubren un periodo de 1 a 2 años. Empiezan con el pronóstico de ventas desarrollando planes de producción.

### **2.2.29 Procesos de Producción**

Como afirma (Sorier, 2013) que “un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda”.

Los factores de producción son trabajo, recursos y capital que aplicados a la fabricación se podrían resumir en una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura.

#### **2.2.29.1 Etapas del proceso de producción**

Para saber qué es un proceso de producción es necesario atender a sus etapas. Cada una de ellas interviene de forma decisiva en la consecución del objetivo final, que no es otro que lograr la satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio.

Podría hablarse de la existencia de tres fases en todo proceso de producción:

**1. Acopio/ etapa analítica:** esta primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa durante esta fase del proceso de producción es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo. En este cálculo hay que considerar también los costes de transporte y almacén. Es en esta fase cuando se procede a la descomposición de las materias primas en partes más pequeñas.

**2. Producción/ etapa de síntesis:** durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje. En esta etapa es fundamental observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento.

**3. Procesamiento/ etapa de acondicionamiento:** la adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Transporte, almacén y elementos intangibles asociados a la demanda son las tres variables principales a considerar en esta etapa.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea a Defender General**

La realización de la Auditoría de Gestión en la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC provincia de Tungurahua, cantón Ambato, del período 2015, contribuirá para mejorar la eficacia y la eficiencia en los procesos de la organización.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Auditoria de Gestión

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Eficiencia y Eficacia

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de nuestra investigación es cualitativo, por esta razón no es necesario realizar una investigación experimental, además como el objetivo de la tesis es realizar un informe de Auditoría, con las conclusiones y recomendaciones que permitan tomar decisiones de mejoramiento organizacional. El análisis por nuestra parte será de manera natural o sea observar las variables en su contexto natural.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Luego de haber revisado la literatura existente sobre el tema, es momento de visualizar el alcance del estudio que se efectuará. Existen diversos tipos de investigación sobre los cuales se puede estudiar.

Por otra parte, la presente investigación fue de modalidad de campo, que según (Tamayo, 2003), “es cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios, su revisión o modificación en caso de que los datos van a recopilarse la información donde ocurren los hechos, en este caso en la empresa industrial papelera Caicedo Miño Cia. Ltda. Indupac.

Los tipos de investigación que se va utilizar en la presente investigación son las siguientes:

#### **3.2.1 Investigación de Campo**

Se utilizará este tipo de investigación ya que se deberá recopilar todos los hallazgos de manera visual y para esto debemos analizar los departamentos de la Empresa con la finalidad de obtener una muestra la cual nos servirá para el futuro informe.

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica Documental**

Es importante este tipo de investigación ya que vamos a necesitar recopilar información la cual nos ayudará a poder determinar los posibles hallazgos y determinar las acciones correctivas además de poder realizar un informe adecuado con toda la evidencia documental necesaria.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de estudio está compuesta por 87 personas que forman parte de la empresa, es decir el personal administrativa y obreros, como se maneja una población muy reducida se trabaja con el total de la población, de manera que no es necesario sacar muestra.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 Métodos de Investigación**

##### **Método deductivo**

Este nos permitirá analizar la información de manera adecuada, tomando en cuenta los estados financieros y sacar posibles opiniones.

##### **Método inductivo**

Es importante para poder analizar los posibles problemas que tenga la empresa además de poder sacar conclusiones las cuales nos darán información muy importante.

##### **Método descriptivo**

Se aplicará este método puesto que permite realizar una descripción de los principales hallazgos encontrados en se podrá describir todos los hallazgos y se lograra identificar las posibles falencias.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

Las técnicas que se utilizará, son:

La observación: Se observará a los departamentos de la empresa para determinar los hallazgos.

La entrevista: a los jefes de todas las áreas de la empresa.

### **Técnicas de Auditoria**

Estudio General: comprensión global de la empresa de estudio.

Análisis: Se realizan análisis de saldos y movimientos.

Interpretación: Se realizan interpretaciones de los valores obtenidos.

Confirmación: Verificación de confirmación de datos.

Calculo: Procesamiento de datos obtenidos.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

- Guía de Observación
- Encuesta

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

1. ¿La empresa cuenta con valores estratégicos?

**Tabla 4: Misión y Visión**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	27	31%
NO	60	69%
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 6: Misión y Visión**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

#### **Análisis e Interpretación:**

Una vez realizadas las encuestas se puede ver que el 31% de personas respondió que sí, mientras que el 69% respondió que la empresa no tiene misión, y visión, es decir que la empresa no tiene bien definidos sus valores estratégicos.

2. ¿Las actividades que realiza cada operario se encuentran debidamente distribuidas?

**Tabla 5: Actividades Realizadas**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	38	44
NO	49	56
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 7: Actividades Realizadas**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

De las 87 personas encuestadas el 44% de las personas respondió que sí y el 56% de las personas menciona que las actividades que realiza cada operario se encuentran debidamente distribuidas, INDUPAC debe poner más énfasis en la distribución de actividades, de manera que el personal ponga mayor atención en cada actividad encomendada.

3. ¿Considera que la auditoria de gestión ayudara a mejorar la eficiencia en la empresa?

**Tabla 6: Auditoría de Gestión**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	49	56
NO	38	44
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 8: Auditoria de Gestión**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Análisis e Interpretación:**

Del 100% de personas encuestadas el 58% considera que la auditoria de gestión ayudara a mejorar la eficiencia en la empresa, mientras que el 42% de las personas encuestadas respondió que no, es decir que la empresa INDUPAC necesita realizar la presente auditoría de manera que contribuirá con la mejora de eficiencia de los procesos.

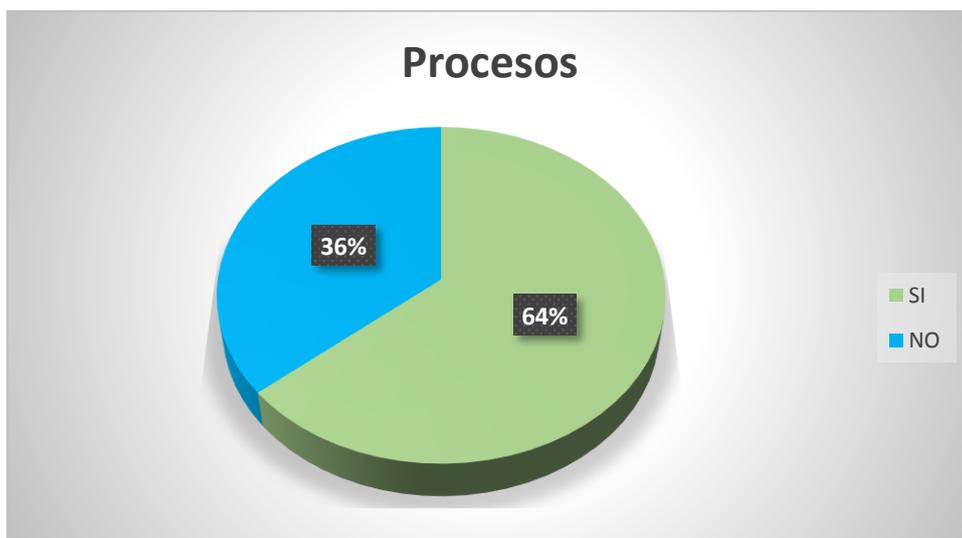
4. ¿Cuenta la empresa con procesos debidamente estructurados?

**Tabla 7: Procesos**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	56	64
NO	31	36
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 9: Procesos**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Análisis e Interpretación:**

El 64% de las personas considera que la empresa INDUPAC tiene bien establecidos los procesos, mientras que el 36% de encuestados menciona que la empresa no tiene bien estructurados los procesos, es decir que la empresa tiene bien estructurados los procesos.

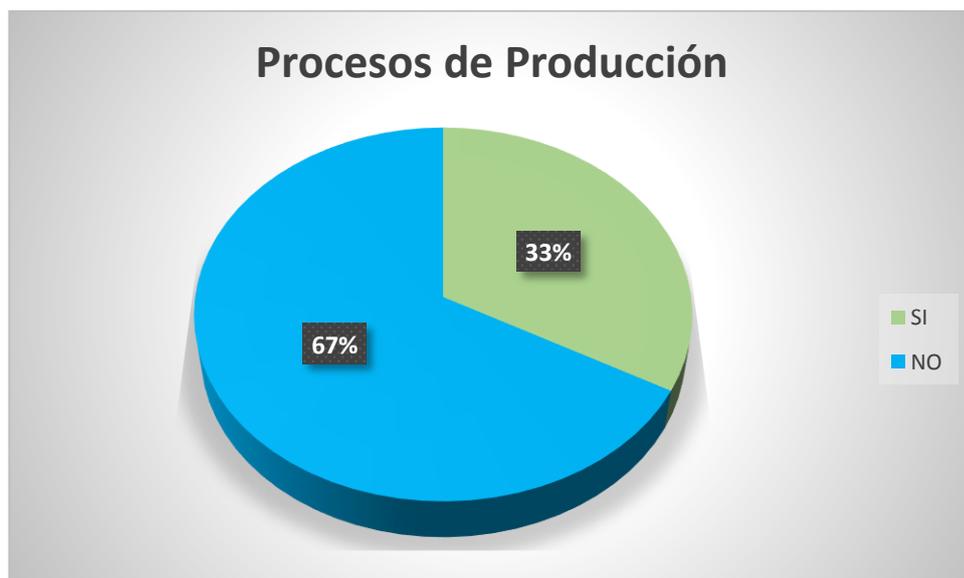
5. ¿Los procesos de producción son debidamente realizados?

**Tabla 8: Procesos de Producción**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	29	33
NO	58	67
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 10: Procesos de Producción**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

De 87 personas encuestadas el 33% respondió que sí, mientras que el 67% de personas respondió que los procesos de producción no son debidamente realizados, de manera que INDUPAC debe poner más énfasis en las actividades que realicen los operarios, es decir que si se sigue realizando los procesos indebidamente la empresa seguirá presentando tiempos ociosos y seguirá generando pérdidas económicas para la empresa de manera que se verá en grandes problemas.

6. ¿La empresa cuenta con una persona encargada de controlar los procesos?

**Tabla 9: Personal Encargado**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	41	47
NO	46	53
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 11: Personal Encargado**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Análisis e Interpretación:**

El 47% de las personas respondió que la empresa cuenta con una persona encargada de controlar los procesos, mientras que el 53% personas respondió que no, es decir que la empresa debe poner a una persona encargada para revisar que los operarios realicen debidamente sus funciones.

7. ¿Considera usted que la Auditoria de gestión es una herramienta importante para la determinación de eficacia y eficiencia para la empresa?

**Tabla 10: Herramienta Importante**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	49	56
NO	38	44
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 12: Herramienta Importante**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

El 56% de personas encuestadas respondió que considera que la Auditoria de gestión es una herramienta importante para la determinación de eficacia y eficiencia para la empresa, mientras que el 44% respondió que no, así que la empresa debe realizar la auditoria para mejorar los procesos establecidos y poder dar solución adecuada en el momento adecuado.

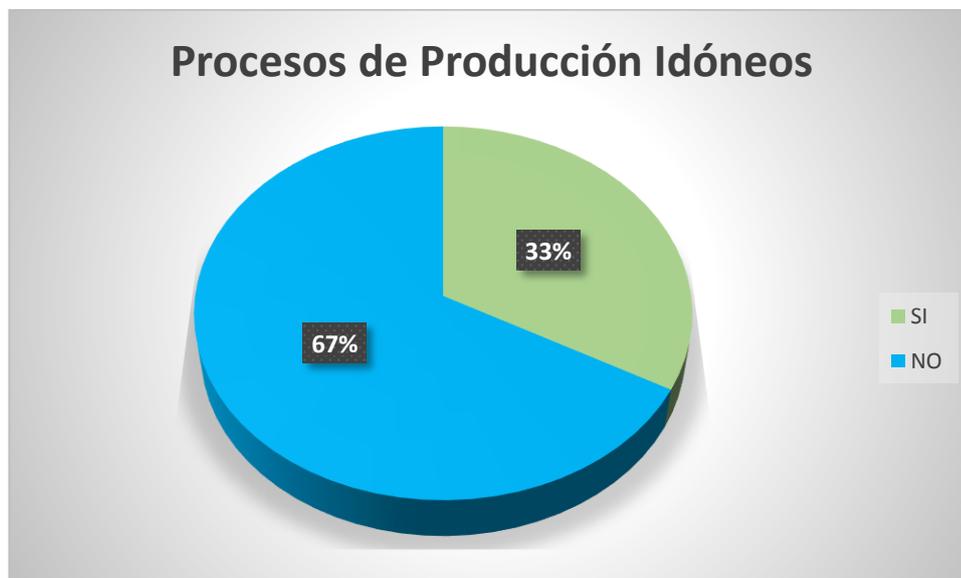
8. ¿Considera usted que los procesos de producción utilizados son los idóneos para la empresa?

**Tabla 11: Procesos de Producción Idóneos**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	41	47
NO	46	53
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Gráfico 13: Procesos de Producción Idóneos**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

### **Análisis e Interpretación:**

El 33% de las personas encuestadas menciona que considera que los procesos de producción utilizados son idóneos para la empresa, mientras que el 67% menciona que los procedimientos utilizados no son los adecuados, de manera que se debe dar solución inmediata.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, DEL PERÍODO 2015.

### 4.2 METODOLOGÍA OPERATIVA

En el presente modelo operativo se presenta las fases que se seguirá para la realización de la Auditoria de Gestión en la empresa.

**Tabla 12: Metodología Operativa**

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>FASE 1</b> Planificación Conocimiento preliminar de la empresa Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. INDUPAC	Información general acerca de la empresa Misión Visión Organigrama Estructural, Funcional y Posicional FODA
<b>FASE 2</b> Evaluación del sistema de control Interno	Verificar que normas, Políticas y Procedimientos está cumpliendo la empresa.
<b>FASE 3</b> Ejecución de la Auditoría	Detectar los Nudos Críticos Analizar Condición, criterio, causas y efectos.
<b>FASE 4</b> Redacción del informe y Comunicación de resultados	Análisis de indicadores de Gestión. Redactar Informe de Auditoria
<b>FASE 5</b> Seguimiento	Monitoreo y Control

Elaborado por: Francisco Contreras

#### 4.3 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



#### CONTRATO DE SERVICIO PROFESIONALES

Comparecen por una parte el señor VICTOR HUGO CAICEDO MIÑO, con cédula de ciudadanía N° 1801216068, en calidad de Gerente General de la INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO COMPAÑÍA LIMITADA y por otra el Ingeniero FRANCISCO GABRIEL CONTRERAS PEREZ con cédula de ciudadanía N° 1804338208, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en libre ejercicio profesional. Los contratantes son mayores de edad, aptos para contraer obligaciones, primero por sus propios derechos y por los que representa, y el segundo por sus propios derechos, quienes en forma mutua, libre y voluntaria convienen en la celebración de este contrato de Servicios Profesionales, al tenor de las siguientes cláusulas:

#### **PRIMERA: ANTECEDENTES:**

- a) El señor VICTOR HUGO CAICEDO MIÑO, es Gerente General de la INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, cuya oficina administrativa y operativa está ubicada en la Av. Pasteur, del Cantón Ambato Provincia del Tungurahua;
- b) La indicada compañía, dando cumplimiento legal dentro del campo de la Superintendencia de Compañías, requiere contratar a su equipo de trabajo un Profesional Auditor para que realice la Auditoría de Gestión para el año 2015;

#### **SEGUNDA.- OBJETO.-** Con los antecedentes señalados:

- i.El señor VICTOR HUGO CAICEDO MIÑO, en su calidad de Gerente General de la INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO COMPAÑÍA LIMITADA, por sus propios derechos y por los que representa, contrata los Servicios Profesionales del Ingeniero FRANCISCO GABRIEL CONTRERAS PEREZ, en su calidad de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en libre ejercicio profesional y Contador Público Autorizado CPA.

- ii. Para que preste sus servicios profesionales pertinente a la Auditoria de Gestión del año culminado 2015, realizando un examen a la eficacia y eficiencia de los procesos, de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.
- iii. Los procesos que serán sometidos al referido examen comprenden los procesos de producción, administrativos y de ventas; las notas explicativas que se debe adjuntar a los procesos indicados formarán parte de los mismos.
- iv. En base a los resultados de dicha auditoria de gestión emitiremos una opinión acerca de si los referidos procesos cumplen con la eficiencia y eficacia.

**TERCERA.- HONORARIOS PROFESIONALES.-** Los contratantes mutuamente han establecido la cantidad de \$ 2.700,00 Dos Mil Setecientos Dólares Americanos más IVA, en calidad de Honorarios Profesionales, por las gestiones profesionales señalados en la cláusula segunda de este contrato, valores que serán pagados según el siguiente detalle el 50% a la firma y suscripción del presente contrato y el 50% restante menos las retenciones y deducciones legales luego de la presentación del informe final de la Auditoria de Gestión a la INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO COMPAÑÍA LIMITADA

**CUARTA: PLAZO.-** El presente contrato de acuerdo a su naturaleza tendrá vigencia del periodo de tiempo en que desarrollemos nuestro trabajo el mismo que será en 30 días laborales con una extensión máxima de 3 días laborables adicionales, contados a partir de la fecha de nuestra visita de trabajo.

**QUINTA: CONFIDENCIALIDAD.-** Esta cláusula describe los siguientes puntos:

- i. Mantener la información confidencial en estricta reserva y no revelar ningún dato de la información a ninguna otra parte, relacionada o no, sin el consentimiento previo escrito del divulgador.
- ii. Los papeles de trabajo y archivos creados por nosotros en el curso del examen, incluyendo los documentos y archivos electrónicos, son de propiedad exclusiva Auditores Independientes.

- iii. Instruir al personal que estará encargado de recibir la información confidencial, debiendo suscribir el correspondiente acuerdo de confidencialidad si fuere necesario, de su obligación de recibir, tratar y usar la información confidencial que reciban como confidencial y destinada únicamente al propósito objeto del acuerdo, en los mismos términos en que se establece en el presente instrumento.
- iv. Divulgar la información confidencial únicamente a las personas autorizadas para su recepción dentro de la organización.

**SEXTA: CONTROVERSIA.-** En caso de controversia, a lo establecido en cada una de las cláusulas de este contrato, las partes podrán comparecer ante un Centro de Mediación o ante los Jueces competentes de la Jurisdicción, y sujeto al trámite de Ley, a fin de poder dar solución a las reclamaciones.

Para constancia y ratificación de lo establecido en todas y cada una de las cláusulas, los contratantes firman por triplicado en ejemplares de igual contenido y tenor, en la ciudad de Ambato, a los 16 días del mes de Diciembre del año 2016.

Ing. Francisco Gabriel Contreras Pérez  
PROFESIONAL CONTRATADO

Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño  
INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO  
MIÑO COMPAÑÍA LIMITADA

#### 4.3.1 Carta de Presentación



Ambato, Diciembre 16 de 2016

Señor

Víctor Hugo Caicedo Miño

**GERENTE DE LA EMPRESA INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA.  
LTDA. INDUPAC**

Presente.

De mi consideración:

El motivo de la presente carta es para dirigirme a usted, con el motivo de informarle que se efectuará una auditoría de Gestión a la empresa Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. INDUPAC de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, del periodo 2015.

Cabe mencionar que el propósito de la presente Auditoria de Gestión es examinar de manera minuciosa las normas, políticas y procedimientos, mismos que permitirá emitir conclusiones y recomendaciones que aporten de manera positiva en la razonabilidad de los estados financieros, impulsando al desarrollo y crecimiento de la entidad. Además, es necesario mencionar y poner a su entero conocimiento que dispongo de una Consultoría Contable, con personal totalmente capacitado para la realización de la presente Auditoria, puesto que será beneficiada de manera directa.

Teniendo en cuenta que existirá acogida a mi propuesta, espero que se disponga a plasmar su firma y contestación.

Atentamente,

Ing. Francisco Gabriel Contreras Pérez

**AUDITOR INDEPENDIENTE**

#### 4.3.2 Carta de Convenio de Auditoría de Gestión

CCAC1



Ambato, Diciembre 19 de 2016

Ingeniero:

Ing. Francisco Gabriel Contreras

**AUDITOR INDEPENDIENTE**

Presente.

De mi consideración:

La presente carta es para darle a conocer que la empresa Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. INDUPAC ha revisado el contenido de su propuesta en la realización de una Auditoría de Gestión período del 2015, se ha dispuesto en dar carta abierta a la ejecución de la presente auditoria, tomando en cuenta que dispone de su total profesionalismo.

De acuerdo a su propuesta me permito informarle que la empresa necesita beneficiarse de manera urgente de sus servicios profesionales.

Atentamente,

Víctor Hugo Caicedo Miño

**GERENTE INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA. INDUPAC**

#### 4.3.3 Carta de Confirmación de Auditoría

CCAI



Ambato, Diciembre 20 de 2016

Señor:

Víctor Hugo Caicedo Miño

**GERENTE DE LA EMPRESA INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA.  
LTDA. INDUPAC**

Presente.

De mi consideración:

De antemano agradeciendo a su aceptación y su confirmación a la carta emitida el 16 de Diciembre del 2016, para la realización de la Auditoría de Gestión a los principales componentes de la Empresa Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. INDUPAC de la ciudad de Ambato periodo 2015, me dispongo a ejecutarlos con las condiciones establecidos y acordados.

Pongo en conocimiento que la auditoría de gestión se efectuara de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).

Se hace referencia que es necesario que disponga al personal idóneo y nos proporcione la documentación necesaria para la ejecución de la auditoría de gestión.

Atentamente,

Ing. Francisco Gabriel Contreras

**AUDITOR INDEPENDIENTE**

#### 4.3.4 Carta de inicio

CCAI



Ambato, Diciembre 21 de 2016

INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA. INDUPAC

Av. Pasteur Ingahurco.

Ambato.

Muy estimado Señor Víctor Hugo Caicedo Miño:

Por medio de la presente estamos confirmando el convenio efectuado con la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA, para llevar a cabo la auditoria de gestión del año 2015 con el propósito de emitir un informe de los mismos, trabajo que inicia a partir del presente día.

Auditoria de Gestión:

Nuestro trabajo consistirá en examinar los procesos para poder medir la eficacia y la eficiencia de los mismos.

En relación con nuestro examen efectuaremos un estudio y evaluación a los procesos identificando los puntos críticos y emitiendo un dictamen.

Este estudio y evaluación implica un análisis detallado a los procesos administrativos, de producción, y comercialización y emitir una opinión sobre la eficiencia y eficacia.

En caso de tener la intención de publicar o reproducir de otra forma nuestro dictamen, en un documento que contengan otra información; Proporcionaremos un borrador del documento para su lectura.

Atentamente,

Francisco Gabriel Contreras Pérez.

## Diagnóstico y Planificación Preliminar

### Objetivo

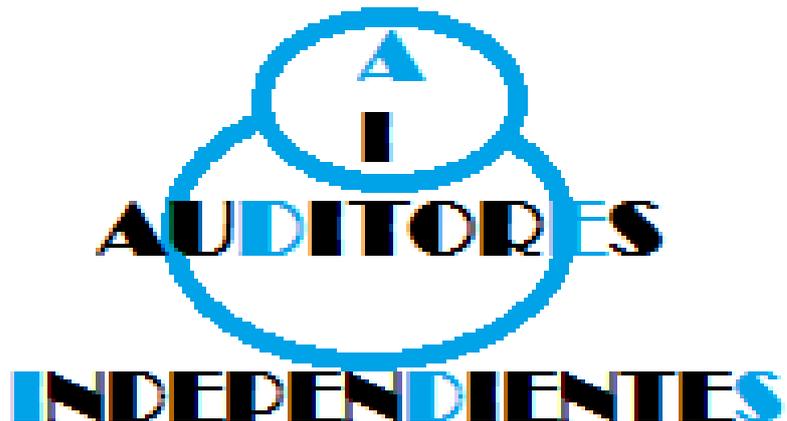
El diagnóstico preliminar es la que permite obtener una visión general de toda la gestión de la empresa, y de esta manera poder definir estrategias para el desarrollo de la presente auditoría.

Esto se logró por medio de la utilización de los instrumentos adecuados, lo cual nos permitió recolectar toda la información necesaria sobre Los distintos procesos, y de esta manera poder evaluar los riesgos que presenta la empresa. Durante esta etapa se revisó toda la información, tanto técnica y legal, es decir que sirve de sustento para el desarrollo de la presente auditoría.

<b>Entidad</b>	INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC
<b>Dirección</b>	Pasteur 1026 y Grecia Cashapamba
<b>Naturaleza del trabajo</b>	Auditoría de Gestión
<b>Periodo</b>	2016

## 4.4 CONTENIDO DE LA AUDITORÍA

### 4.4.1 Archivo Permanente



## ARCHIVO PERMANENTE

FASES	PROCEDIMIENTOS	REFERENCIA	ELAB. POR
FASE I	Información General	AP1	FGC
	Hoja de marcas y referencias	AP2	FGC
	Programa de Auditoría	AP3	FGC

#### 4.4.1.1 Información general

API

##### a) RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA. LTDA. INDUPAC

Al inicio la empresa tenía categoría de Pequeña Industria, siendo su principal actividad la fabricación de cuadernos cosidos. Instalándose con el esfuerzo de su propietario el Sr. Víctor Hugo Caicedo Mier y su Sra. Nelly Miño de Caicedo, en un local reducido con la maquinaria indispensable y un escaso número de trabajadores, con una producción que abastecía parte del mercado local.

El incremento de la demanda y el deseo de llevar a delante éste negocio, hizo que se necesite mayor producción y la colaboración de toda la familia Caicedo para organizarse en la parte comercial, además fue necesario la compra de maquinaria, incrementar el personal, constituyéndose en Compañía Limitada desde el año 1983.

Siendo los cuadernos un producto de consumo masivo, fue extendiéndose cada día más gracias a la colaboración de todos los socios y en Enero de 1984 se instaló en la Planta Industrial ubicada en la Av. Pasteur y Grecia de ésta ciudad, bajo la dirección del Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño, las ventas se realizaron en el ámbito nacional y desde el año 2002 se exporta a Colombia.

La calidad en los productos y el servicio ha convertido a INDUPAC, en una de las empresas líderes en producción de cuadernos en el Ecuador. La empresa Industrial Papelera Caicedo Miño Cía. Ltda. INDUPAC, se dedica a actividades de encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos etcétera, mediante el colado, cortado, ensamblado, engomado, compaginado, hilvanado (cosido), encuadernado con adhesivo, recortado, estampado en oro, encuadernación espiral, etcétera.

Se encuentra ubicada en la Calle Pasteur 1026, Cashapamba Ambato; Tungurahua

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 20/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 20/12/2016

Gráfico 14: Ubicación de la Empresa INDUPAC



## MISION

Somos una compañía dedicada a la producción y comercialización de suministros escolares y de oficina, fomentando con nuestros clientes relaciones a largo plazo, con el unico compromiso de satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, con productos de calidad y precios favorables .

## VISION

La empresa busca en un corto plazo consolidarse a nivel nacional , fortaleciendo la expansión de nuevos canales de distribución en los países de Colombia y Perú , e incursionando en nuevos mercados objetivos de Centro América.

## VALORES

- Eficiencia
- Honestidad
- Servicio al Cliente
- Etica
- Respeto

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 20/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 20/12/2016

Tabla 13: Análisis FODA

API

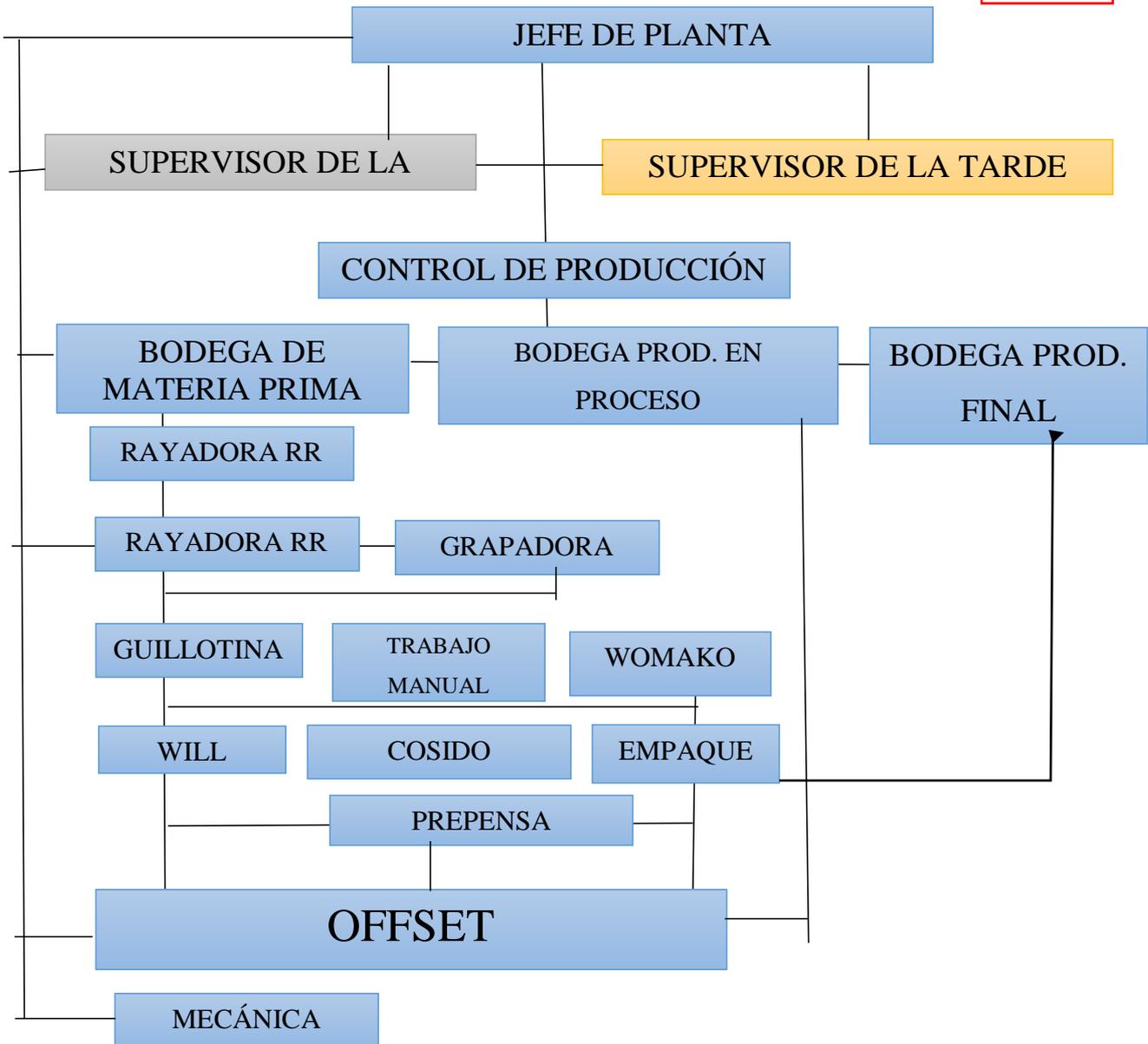
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias Primas de calidad .</li> <li>• Innovación de diseños conforme a tendencias de actualidad</li> <li>• Atención personalizada a nuestros clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de expansión en el mercado Colombiano y Peruano</li> <li>• Producto competitivo frente a la competencia</li> <li>• Búsqueda de nuevos Mercados Objetivos con miras a Centro América.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad operativa instalada no abastece los nuevos niveles de producción requeridos</li> <li>• Incumplimiento en el abastecimiento de pedidos a clientes (10%)</li> <li>• No existe una adecuada delimitación e identificación de áreas para una adecuada organización</li> <li>• Maquinaria obsoleta frente a las nuevas tendencia tecnológicas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento acelerado de la competencia en las ciudades de Riobamba y Quito.</li> <li>• Nuevas políticas arancelarias y tributarias (nuevos o incremento en % de impuestos)</li> <li>• Crisis Económica y Política del país.</li> </ul>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 20/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 20/12/2016

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL INDUPAC**

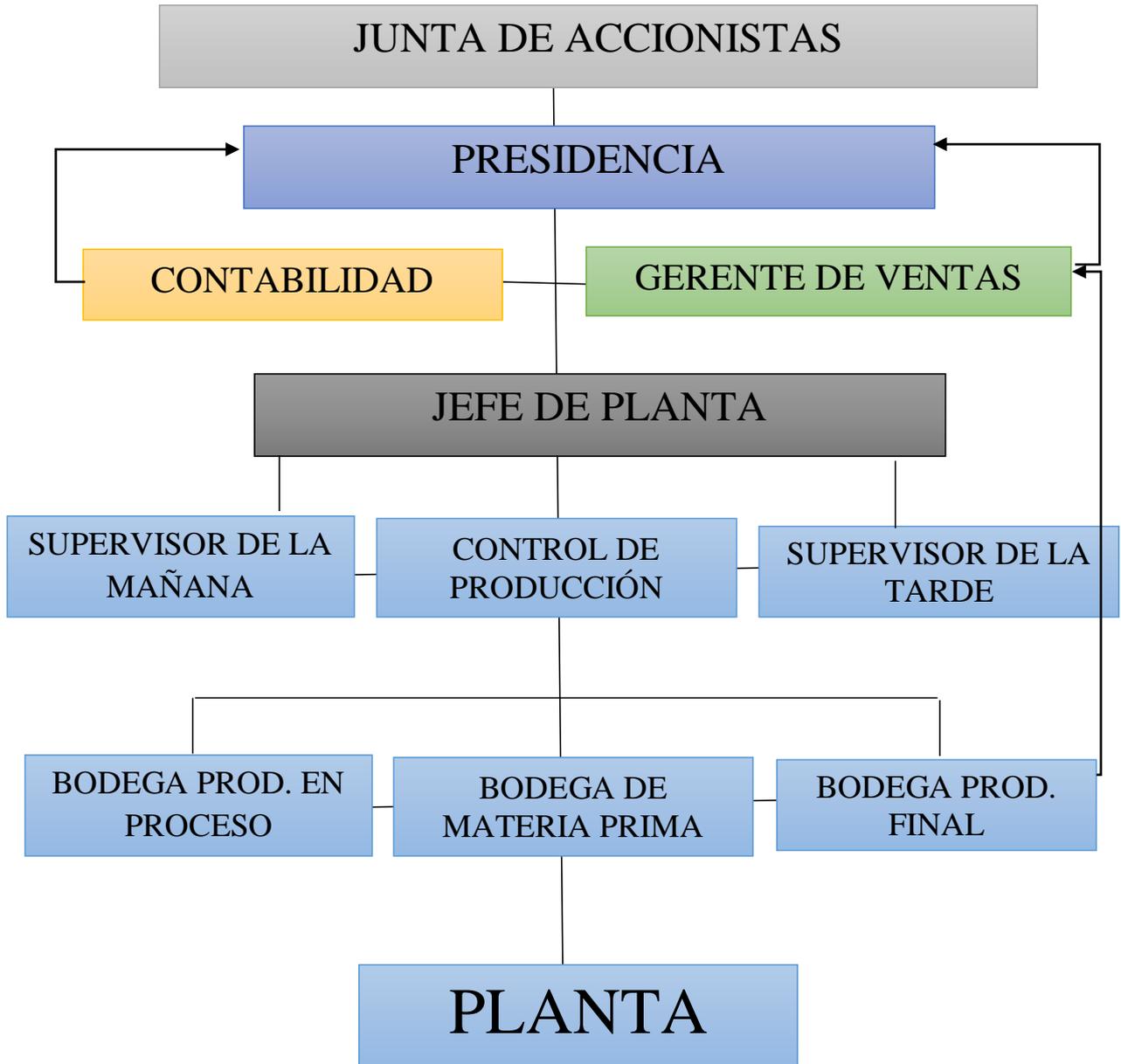
API 3/4



Elaborado por: Francisco Contreras (2017)

Fuente: INDUPAC

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 20/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 20/12/2016



Elaborado por: Francisco Contreras (2017)

Fuente: INDUPAC

Elaborado por: F.G.C	Fecha: 20/12/2016
Revisado por:	Fecha : 20/12/2016

**b) HOJA DE MARCAS DE AUDITORIA**

AP2 1/2

Tabla 14: Marcas de auditoria a Utilizar

MARCAS	
SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
¥	Confrontado con presupuestos
§	Cotejado con ejecución de proyectos
μ	Corrección realizada
¢	Comparado con presupuesto
¶	Sumado verticalmente
©	Confrontado correcto
^	Sumas verificadas
»	Pendiente ingreso
«	Pendiente de gasto
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de proyecto enviado
SC	Solicitud de confirmación recibida de proyecto recibido
Σ	Totalizado
=	Conciliado
□	En proceso
‡	Inspeccionado

Elaborado por: Francisco Contreras (2017)

Fuente: INDUPAC

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 22/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 22/12/2016

## Abreviaturas

AP2 2/2

<b>Abreviaturas</b>	<b>Significado</b>
<b>A. P.</b>	Archivo permanente
<b>A.C.</b>	Archivo corriente
<b>P.A.</b>	Programa de Auditoria
<b>V.P.</b>	Visita Preliminar
<b>N.I.A.</b>	Notificación de Inicio de auditoria
<b>A.M.V.</b>	Análisis de Misión y Visión
<b>C.C.I.</b>	Cuestionario del Control Interno
<b>A. S. E.</b>	Análisis de la Situación de la Empresa
<b>A. C. C. I.</b>	Aplicación del cuestionario de Control Interno
<b>H.C.I.</b>	Hallazgos de control Interno
<b>I.C.I.</b>	Informe de Control Interno
<b>C.A.C.</b>	Cumplimiento de Actividades
<b>C.PR.</b>	Cumplimiento de Procesos
<b>D. I. G.</b>	Diseño de Indicadores de Gestión
<b>M. H.</b>	Matriz de Hallazgos
<b>B. I. A.</b>	Borrador del Informe de Auditoría
<b>C. R.</b>	Comunicación de resultados
<b>I. F. A. G.</b>	Informe Final de auditoria de Gestión
<b>C. S.</b>	Cronograma de Seguimiento
<b>F. G. C.</b>	Francisco Gabriel Contreras

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 22/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 22/12/2016

**c) Programa de Auditoría de Gestión**

AP3 1/2

**Entidad:** INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC

**Dirección:** Pasteur 1026 y Grecia Cashapamba

**Naturaleza del Trabajo:** Auditoria de Gestión

**Periodo:** 2016

**Objetivos:**

- Recopilar toda la información general de los procesos que realiza la empresa mediante solicitud a la gerencia para facilitar la ejecución de la Auditoría.
- Diseñar un programa de auditoría para el levantamiento de información, lo que permitirá la identificación de hallazgos durante el proceso de muestreo.
- Emitir el informe final para el conocimiento de los responsables de los procesos auditados que servirá como base para medir el progreso de la gestión en los mismos.
- Aplicar la mejora continua a los procesos conforme a los hallazgos identificados para la aplicación de planes de acción, mediante el análisis y evaluación de los mismos.

**Tabla 15: Programa de Auditoria**

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>FASE 1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>				
1	Carta presentación	<b>CP</b>	<b>F.G.C</b>	16/12/2016
2	Carta convenio de auditoria de Cumplimiento	<b>CCA</b>	<b>F.G.C</b>	19/12/2016
3	Carta confirmación de Auditoria	<b>CCA</b>	<b>F.G.C</b>	20/12/2016
4	Autorización de Acceso de Información	<b>AI</b>	<b>F.G.C</b>	22/12/2016
5	Efectué le visita Preliminar de la empresa	<b>V. P.</b>	<b>F.G.C</b>	01/01/2017
6	Entrevista con el gerente de la empresa INDUPAC para notificarle el inicio de la presente auditoría.	<b>N. I. A.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017
7	Realizar el análisis de la Misión, Visión de la empresa	<b>A. M. V.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017
8	Realizar el análisis situacional de la empresa	<b>A. S. E.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 25/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 25/12/2016

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>FASE II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>				
1	Elabore el Cuestionario de Control Interno	<b>C. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	13/01/2017
2	Aplique del Cuestionario de Control Interno	<b>A. C. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	15/01/2017
3	Elabore una Hoja de Hallazgos de Control Interno	<b>H. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	20/01/2017
4	Elabore el informe de Control Interno	<b>I. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	23/01/2017
<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA</b>				
1	Determine el cumplimiento de las actividades	<b>C. A.</b>	<b>F.G.C</b>	26/01/2017
2	Determine el cumplimiento de los procesos	<b>C. PR.</b>	<b>F.G.C</b>	28/01/2017
3	Diseñe indicadores de gestión que se puedan aplicar en la empresa	<b>D. I. G.</b>	<b>F.G.C</b>	29/01/2017
4	Elabore una Matriz de Hallazgos	<b>M. A.</b>	<b>F.G.C</b>	30/01/2017
<b>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>				
1	Borrador del Informe de Auditoría	<b>B. I. A.</b>	<b>F.G.C</b>	01/02/2017
2	Comunicación de Entrega de Informe Final de Auditoría	<b>C. R.</b>	<b>F.G.C</b>	08/02/2017
3	Entrega de Informe Final de Auditoría de Gestión	<b>I. F. A. G.</b>	<b>F.G.C</b>	15/02/2017
<b>FASE V SEGUIMIENTO</b>				
1	Elaborar un Cronograma de Seguimiento	<b>C. S.</b>	<b>F.G.C</b>	21/02/2017

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 25/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 25/12/2016

# ARCHIVO CORRIENTE



ARCHIVO CORRIENTE			
ACTIVIDAD	REFERENCIA	ELABORADO	FECHA
<b>FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>			
Visita preliminar	<b>V. P.</b>	<b>F.G.C</b>	01/01/2017
Notificación de inicio de Auditoría	<b>N. I. A.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017
Análisis de misión y visión	<b>A. M. V.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017
Análisis de la situacional de la empresa	<b>A. S. E.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017
<b>FASE II EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			
Cuestionario de Control Interno	<b>C. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	13/01/2017
Aplicación del cuestionario de Control Interno	<b>A. C. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	15/01/2017
Hallazgos de control Interno	<b>H. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	20/01/2017
Informe de control Interno	<b>I. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	23/01/2017
<b>FASE III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>			
Cumplimiento de actividades	<b>C. A.</b>	<b>F.G.C</b>	26/01/2017
Cumplimiento de procesos	<b>C. PR.</b>	<b>F.G.C</b>	28/01/2017
Diseño de Indicadores de gestión	<b>D. I. G.</b>	<b>F.G.C</b>	29/01/2017
Matriz de hallazgos	<b>M. A.</b>	<b>F.G.C</b>	30/01/2017
<b>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>			
Borrador del Informe de auditoría	<b>B. I. A.</b>	<b>F.G.C</b>	01/02/2017
Comunicación de Resultados	<b>C. R.</b>	<b>F.G.C</b>	08/02/2017
Informe Final de auditoría de gestión	<b>I. F. A. G.</b>	<b>F.G.C</b>	15/02/2017
<b>FASE V SEGUIMIENTO</b>			
Cronograma de Seguimiento	<b>C. S.</b>	<b>F.G.C</b>	21/02/2017

Elaborado por: F.G.C	Fecha: 25/12/2016
Revisado por:	Fecha : 25/12/2016

**PROGRAMA DE AUDITORÍA****ENTIDAD:** INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoria de Gestión**COMPONENTE:** Planificación Preliminar**Objetivos**

- Establecer los recursos necesarios para realizar la presente auditoria mediante el apoyo del personal de la empresa.
- Establecer un compromiso con el gerente de la empresa para que viabilice la ejecución de la auditoria garantizando la confiabilidad de la información proveída.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Efectué le visita Preliminar de la empresa	<b>V. P.</b>	<b>F.G.C</b>	01/01/2017
2	Entrevista con el gerente de la empresa INDUPAC para notificarle el inicio de la presente auditoría.	<b>N. I. A.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017
3	Realizar el análisis de la Misión, Visión de la empresa	<b>A. M. V.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017
4	Realizar el análisis situacional de la empresa	<b>A. S. E.</b>	<b>F.G.C</b>	02/01/2017

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/12/2016

**PROGRAMA DE AUDITORIA****ENTIDAD:** INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoria de Gestión**COMPONENTE:** Evaluación del Control Interno**OBJETIVO:**

- Levantar la información necesaria de las actividades en sitio que se ejecutan en cada proceso a través de una adecuada verificación visual de hechos, registros y la aplicación de cuestionarios con entrevistas a los colaboradores.

**Procedimiento general**

- Se elaborará los respectivos instrumentos para evaluar el Control interno y los procesos que se desarrollan en la empresa.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Elaborar el Cuestionario de Control Interno	<b>C. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	13/01/2017
2	Aplicación del Cuestionario de Control Interno	<b>A. C. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	15/01/2017
3	Elaborar una Hoja de Hallazgos de Control Interno	<b>H. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	20/01/2017
4	Elabore el informe de Control Interno	<b>I. C. I.</b>	<b>F.G.C</b>	23/01/2017

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/12/2016

## PROGRAMA DE AUDITORIA

**ENTIDAD:** INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Ejecución de la Auditoría.

**OBJETIVO:**

- Establecer el control de los procesos definidos dentro de la empresa a través de indicadores de gestión para el diseño de la matriz de hallazgos.

**Procedimiento general**

- Se analizarán los procesos aplicados en la ejecución de la presente auditoria

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Determinar el cumplimiento de las actividades	<b>C. A.</b>	<b>F.G.C</b>	26/01/2017
2	Determinar el cumplimiento de los procesos	<b>C. PR.</b>	<b>F.G.C</b>	28/01/2017
3	Diseñar indicadores de gestión que se puedan aplicar en la empresa	<b>D. I. G.</b>	<b>F.G.C</b>	29/01/2017
4	Elaborar una Matriz de Hallazgos	<b>M. A.</b>	<b>F.G.C</b>	30/01/2017

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/12/2016

**PROGRAMA DE AUDITORIA****ENTIDAD:** INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoria de Gestión**COMPONENTE:** Comunicación de Resultados**OBJETIVO:**

- Expresar la existencia de hechos o situaciones encontradas y definidas como no conformidades frente al cumplimiento de la ejecución del proceso.
- Presentar el informe final donde se detallarán las conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor, las que estarán redactadas con claridad de forma que los auditados puedan fácilmente llegar a su comprensión.

**Procedimiento general**

- Emitir el Informe Final de La Auditoria de Gestión

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Borrador del Informe de Auditoría	<b>B. I. A.</b>	<b>F.G.C</b>	01/02/2017
2	Comunicación de Entrega de Informe Final de Auditoría	<b>C. R.</b>	<b>F.G.C</b>	08/02/2017
3	Entrega de Informe Final de Auditoría de Gestión	<b>I. F. A. G.</b>	<b>F.G.C</b>	15/02/2017

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/12/2016

**PROGRAMA DE AUDITORIA**

**ENTIDAD:** INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoria de Gestión

**COMPONENTE:** Seguimiento

**OBJETIVO:**

- Evaluar la conformidad del programa y objetivos de la auditoria ejecutada con el fin de analizar si se obtuvo los resultados esperados.

**Procedimiento general**

- Elaborar el siguiente cronograma de seguimiento de recomendaciones.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS</b>				
1	Elaborar un Cronograma de Seguimiento	<b>C.S.</b>	<b>F.G.C</b>	21/02/2017

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/12/2016
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/12/2016

#### **4.4.2.1 FASE I: Planificación Preliminar**

##### **4.4.2.1.1 Visita Preliminar**

Al inicio la empresa tenía categoría de Pequeña Industria, siendo su principal actividad la fabricación de cuadernos cosidos. Instalándose con el esfuerzo de su propietario el Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño y su madre Sra. Nelly Miño de Caicedo, en un local reducido con la maquinaria indispensable y un escaso número de trabajadores, con una producción que abastecía parte del mercado local.

El incremento de la demanda y el deseo de llevar adelante éste negocio, hizo que se necesite mayor producción y la colaboración de toda la familia Caicedo para organizar la parte comercial, además fue necesario la compra de maquinaria, incrementar el personal, constituyéndose en Compañía Limitada desde el año 1983.

Siendo los cuadernos un producto de consumo masivo, fue extendiéndose cada día más gracias a la colaboración de todos los socios y en Enero de 1984 se instaló en la Planta Industrial ubicada en la Av. Pasteur y Grecia de ésta ciudad, bajo la dirección del Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño, las ventas se realizaron en el ámbito nacional y desde el año 2002 se exporta a Colombia.

La calidad en los productos y el servicio ha convertido a INDUPAC, en una de las empresas líderes en producción de cuadernos en el Ecuador. La empresa, se dedica a actividades de encuadernación de hojas impresas para confeccionar libros, folletos, revistas, catálogos etcétera, mediante el colado, cortado, ensamblado, engomado, compaginado, hilvanado (cosido), encuadernado con adhesivo, recortado, estampado en oro, encuadernación espiral, etcétera.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 01/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 01/01/2017

**Gráfico 15: Ubicación de la Empresa INDUPAC**



## **MISION**

Somos una compañía dedicada a la producción y comercialización de suministros escolares y de oficina, fomentando con nuestros clientes relaciones a largo plazo, con el unico compromiso de satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, con productos de calidad y precios favorables .

## **VISION**

La empresa busca en un corto plazo consolidarse a nivel nacional , fortaleciendo la expansión de nuevos canales de distribución en los paises de Colombia y Perú , e incursionando en nuevos mercados objetivos de Centro América.

## **VALORES**

- Eficiencia
- Honestidad
- Servicio al Cliente
- Etica
- Respeto

¿SE HA REALIZADO ANTERIORMENTE AUDITORÍAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA? SI  NO

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 01/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 01/01/2017

#### 4.4.2.1.2 Notificación de Inicio de Auditoría

NIA



Ambato, 2 de Enero de 2017

Señor:

Víctor Hugo Caicedo Miño

**GERENTE DE LA EMPRESA INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CÍA.  
LTDA. INDUPAC**

Presente.-

De mi consideración:

De la manera más comediada me permito dirigirme a usted para que se me permita el acceso a la información referida a la Auditoría de Gestión, para ello es necesario total amplitud de libertad para revisar toda la documentación necesaria para la ejecución de la misma, así como también los involucrados de esta área puedan responder a las inquietudes con absoluta independencia.

Por la atención que dé a la presente y esperando una respuesta favorable, le anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Francisco Gabriel Contreras Pérez

**AUDITOR INDEPENDIENTE**

#### 4.4.2.1.3 Análisis de la Misión y Visión

AMV 1/2

Para realizar el análisis de la misión y visión se aplicó una encuesta a las 6 personas administrativas de la empresa, para poder recabar información sobre el conocimiento que tienen sobre la empresa, a continuación, se presenta los resultados.

#### MISION

Somos una compañía dedicada a la producción y comercialización de suministros escolares y de oficina, fomentando con nuestros clientes relaciones a largo plazo, con el unico compromiso de satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, con productos de calidad y precios favorables .

**Tabla 16: Cuestionario de Análisis de Misión**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿La misión de la empresa expresa la razón de ser?	6		
2	¿El cliente se identifica con la intención de la misión de la empresa?	6		
3	¿La actividad de la empresa se relaciona con la misión?	6		
4	¿Se difunde la misión de la empresa entre compañeros de trabajo?	4	2	Fallas en el proceso de inducción al personal nuevo (D1).
5	¿Cree usted que la misión de la empresa se distingue de la competencia?	6		
6	¿La misión de la empresa se orienta a satisfacer al cliente?	6		
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	34	2	
	<b>CONFIANZA</b>	95%		
	<b>RIESGO</b>	5%		

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 02/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 02/01/2017

Una vez realizada la evaluación de la misión a través de la encuesta se pudo ver que la misión se encuentra bien enfocada al cliente pero no se encuentra bien enfocada al personal que labora en la misma de manera que tiene un 95% de confianza y 5% de riesgo de manera que la empresa no tiene bien establecido su comportamiento corporativo.

### VISION

La empresa busca en un corto plazo consolidarse a nivel nacional , fortaleciendo la expansión de nuevos canales de distribución en los países de Colombia y Perú , e incursionando en nuevos mercados objetivos de Centro América.

**Tabla 17: Cuestionario para Analizar la Visión**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿La visión se encuentra enfocada en las metas que tiene la empresa?	6		
2	¿El cliente se encuentra identificado con la visión?	6		
3	¿La actividad de la empresa se relaciona con la visión?	6		
4	¿Se difunde la visión de la empresa entre compañeros de trabajo?	5	1	Fallas en el método de comunicación interdepartamental.
5	¿Cree usted que la visión de la empresa se distingue de la competencia?	4	2	Desconocimiento de la información de la competencia
6	¿La visión de la empresa se encuentra encaminada a la satisfacción del cliente?	6		
	TOTAL $\Sigma$	33	3	
	CONFIANZA	92%		
	RIESGO	8%		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Una vez analizada la visión de la empresa INDUPAC se puede concluir que el nivel de confianza es de un 92%, mientras que tiene un riesgo de 8%, a pesar de que tiene un nivel de confianza bueno se debe tomar en cuenta que la visión no se difunde en el personal, también no se encuentra bien distinguida de las demás.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 02/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 02/01/2017

#### 4.4.2.1.4 Análisis FODA de la empresa INDUPAC

ASC 1/3

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materias Primas de calidad .</li> <li>• Innovación de diseños conforme a tendencias de actualidad</li> <li>• Atención personalizada a nuestros clientes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de expansión en el mercado Colombiano y Peruano</li> <li>• Producto competitivo frente a la competencia</li> <li>• Búsqueda de nuevos Mercados Objetivos con miras a Centro América.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad operativa instalada no abastece los nuevos niveles de producción requeridos</li> <li>• Incumplimiento en el abastecimiento de pedidos a clientes (10%)</li> <li>• No existe una adecuada delimitación e identificación de áreas para una adecuada organización</li> <li>• Maquinaria obsoleta frente a las nuevas tendencia tecnológicas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento acelerado de la competencia en las ciudades de Riobamba y Quito.</li> <li>• Nuevas políticas arancelarias y tributarias (nuevos o incremento en % de impuestos)</li> <li>• Crisis Económica y Política del país.</li> </ul>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 02/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 02/01/2017

**Tabla 18: Matriz del Entorno Interno**

**ASC 2/3**

FORTALEZAS		
CÓDIGO	ASPECTO INTERNO	JUSTIFICACIÓN
<b>F1</b>	Materias Primas de calidad	La materia prima que se utiliza es de calidad, es decir que se puede ofrecer un producto 100% garantizado.
<b>F2</b>	Innovación de diseños conforme a tendencias de actualidad	La constante innovación de diseños es de suma importancia para la empresa, ya que se puede hacer frente a la competencia.
<b>F3</b>	Atención personalizada a nuestros clientes	El tipo de atención personalizada a los clientes hace que la empresa tenga mayor seguridad en sus ventas.
DEBILIDADES		
<b>D1</b>	Capacidad operativa instalada no abastece los nuevos niveles de producción requeridos	La ineficiente instalación no permite el abastecimiento de la producción requerida.
<b>D2</b>	Incumplimiento en el abastecimiento de pedidos a clientes (10%)	La falta de abastecimiento a los clientes está haciendo que la empresa pierda clientes potenciales.
<b>D3</b>	Maquinaria obsoleta frente a las nuevas tendencia tecnológicas	La falta de nueva maquinaria

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Del 100% de las maquinarias instaladas el 40% de esta es antigua el enfoque tiene q ir en la renovación de este 40% para poder cumplir con los niveles de requerimientos que solicitan nuevos clientes.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 02/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 02/01/2017

**Tabla 19: Matriz del entorno externo**

**ASC 3/3**

OPORTUNIDADES		
CÓDIGO	ASPECTO EXTERNO	JUSTIFICACIÓN
<b>O1</b>	Estrategias de expansión en el mercado Colombiano y Peruano	El producir un producto de buena calidad ha hecho que la empresa se pueda expandir al mercado Colombiano y Peruano.
<b>O2</b>	Producto competitivo frente a la competencia	El uso de nuevos diseños hace que la empresa cuente con un producto competitivo frente a la competencia.
<b>O3</b>	Búsqueda de nuevos Mercados Objetivos con miras a Centro América.	El contar con un producto de excelente calidad a hecho que la empresa tenga nuevos mercados objetivos.
AMENAZAS		
<b>A1</b>	Crecimiento acelerado de la competencia en las ciudades de Riobamba y Quito.	El crecimiento de la competencia en distintas ciudades del país hace que la empresa está más atenta con la prestación de servicios al cliente.
<b>A2</b>	Productos escolares a menor precio en los países de Colombia y Perú	El precio que maneja la competencia hace que disminuya la rentabilidad de la empresa.
<b>A3</b>	Nuevas políticas arancelarias y tributarias (nuevos o incremento en % de impuestos)	La implementación de nuevas políticas arancelarias hace que cada vez más se incrementen los costos del producto.

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 02/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 02/01/2017

#### 4.4.2.2 FASE II: Planificación Específica

ECCI

##### 4.4.2.2.1 Cuestionario para Evaluar el Control Interno

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIO
		SI	NO	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>				
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>				
1	¿La misión es clara y comprensible para el personal?			
2	¿Los objetivos se han definido en función del área?			
3	¿Las actividades se realizaron en función de metas propuestas?			
4	¿Las estrategias se han establecido de acuerdo a los objetivos propuestos por la empresa?			
5	¿La misión está encaminada a cumplir con los objetivos corporativos?			
<b>MÉTODOS DE CONTROL</b>				
6	¿Los procesos establecidos ayudan con el cumplimiento de metas?			
7	¿Las actividades de trabajo se encuentran bien distribuidas?			
8	¿La empresa cuenta con un programa de acción para cumplimiento de actividades?			
9	¿La empresa cuenta con eficiente control directivo?			
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>PLANEACIÓN</b>				
10	¿Existe una persona encargada de la Planeación?			
11	¿La empresa ha establecido objetivos para cumplir con misión, visión?			
12	¿La empresa realiza nuevas estrategias para cumplir con sus metas?			
13	¿La empresa cuenta con reglamento interno?			
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
14	¿Las tareas encomendadas son debidamente distribuidas?			
15	¿La contratación de personal se encuentra debidamente estructurada?			
16	¿Cuenta debidamente con el espacio suficiente para cada área?			
17	¿Existe segregación de funciones de cada área?			
<b>DIRECCIÓN</b>				
18	¿La empresa cuenta con estrategias de motivación de empleados?			
19	¿Existen personas encargadas de revisar todos los procesos realizados?			
20	¿Se apoya al equipo de trabajo para contribuir con la eficacia organizacional?			
21	¿Realizan charlas de motivación al personal?			
<b>CONTROL</b>				
22	¿La empresa encuentra definido los puntos críticos?			
22	¿La empresa utiliza indicadores para cuantificar los resultados?			
23	¿Se realizan correcciones inmediatas en las acciones de control?			
<b>TOTAL</b>				

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Tabla 20: Control Interno

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		COMENTARIO
		SI	NO	
<b>AUDITORIA DE GESTIÓN</b>				
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>				
1	¿La misión es clara y comprensible para el cliente y personal?	1		
2	¿Los objetivos se han definido en función del área?	1		
3	¿Las actividades se realizan en función de metas?		1	No se realiza las actividades en función de metas. Ø
4	¿Las estrategias se han establecido de acuerdo a los objetivos propuestos por la empresa?	1		
5	¿La misión está encaminada a cumplir con los objetivos corporativos?	1		
<b>MÉTODOS DE CONTROL</b>				
6	¿Los procesos establecidos ayudan con el cumplimiento de metas?	1		
7	¿Las actividades de trabajo se encuentran bien distribuidas?		1	Las actividades no se encuentran bien distribuidas. Ø
8	¿La empresa cuenta con un programa de acción?	1		
9	¿La empresa cuenta con eficiente control directivo?		1	La empresa no tiene eficiente control directivo. Ø
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>PLANEACIÓN</b>				
10	¿Existe una persona encargada de la Planeación?	1		
11	¿La empresa ha establecido objetivos para cumplir con misión, visión?		1	No cuenta con objetivos propuestos. Ø
12	¿La empresa realiza nuevas estrategias para cumplir con sus metas?		1	No cuenta con estrategia innovadora. Ø
13	¿La empresa cuenta con reglamento interno?	1		
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
14	¿Las tareas encomendadas son debidamente distribuidas?	1		
15	¿La contratación de personal se encuentra debidamente estructurada?	1		
16	¿Cuenta debidamente con el espacio suficiente para cada área?	1		
17	¿Existe segregación de funciones de cada área?		1	No cuenta con segregación de funciones. Ø
<b>DIRECCIÓN</b>				
18	¿La empresa cuenta con estrategias de motivación de empleados?	1		
19	¿Existen personas encargadas de revisar todo los procesos realizados?	1		
20	¿Se apoya al equipo de trabajo para contribuir con la eficacia organizacional?		1	No cuenta con el respaldo de trabajadores para la eficiencia de la empresa. Ø
21	¿Realizan charlas de motivación al personal?	1		
<b>CONTROL</b>				
22	¿La empresa encuentra definido los puntos críticos?	1		
23	¿La empresa utiliza indicadores para cuantificar los resultados?		1	La empresa no tiene
24	¿Se realizan correcciones inmediatas en las acciones de control?	1		
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>10</b>	

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Tabla 21: Riesgo de Confianza**

**ACCI**

<b>TABLA DE RIESGO DE CONFIANZA</b>		
<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15%-50%	BAJO	ALTA
51%-75%	MEDIO	MODERADO
76%-95%	ALTO	BAJO

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**FORMULA**

$$\frac{\Sigma SI}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{4}{5} = 80\%$$

$$\frac{\Sigma NO}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{1}{5} = 20\%$$

Como se puede observar el nivel de confianza de la empresa es del 80%, mientras que tiene un riesgo de 20% debido a que presenta un porcentaje de ineficiencia en los procesos.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 15/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 15/01/2017

## MÉTODOS DE CONTROL

ACCI

### FORMULA

$$\frac{\Sigma SI}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{2}{4} = 50\%$$

$$\frac{\Sigma NO}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{2}{4} = 50\%$$

Como se puede observar el método de control la empresa cuenta con un nivel de confianza de 50% y un nivel de riesgo de un 50%, es decir que la empresa debe tener cuidado en esta sección de manera que las actividades no se encuentran debidamente definidas.

## PLANIFICACIÓN

### FORMULA

$$\frac{\Sigma SI}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{2}{4} = 50\%$$

$$\frac{\Sigma NO}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{2}{4} = 50\%$$

Una vez realizada la evaluación de control interno se puede ver que la planificación realizada por la empresa tiene un nivel de confianza de 50% y un riesgo de 50% de manera que la empresa no cuenta con estrategias innovadoras y no tiene establecidos los objetivos empresariales que ayuden al crecimiento de la misma.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 15/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 15/01/2017

**ORGANIZACIÓN****ACCI****FORMULA**

$$\frac{\Sigma SI}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{3}{4}=75\%$$

$$\frac{\Sigma NO}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{1}{4}=25\%$$

Como se puede ver, el nivel de confianza de la organización es de un 75%, y un nivel de riesgo de 25%, es decir que la empresa no cuenta con segregación de funciones adecuadas.

**DIRECCIÓN****FORMULA**

$$\frac{\Sigma SI}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{3}{4}=75\%$$

$$\frac{\Sigma NO}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{1}{4}=25\%$$

El nivel de confianza en la dirección es de 75%, mientras que el nivel de riesgo es de 25%, de manera que la empresa no cuenta con el correcto respaldo por parte de los empleados para lograr la eficiencia adecuada en las actividades encomendadas.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 15/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 15/01/2017

CONTROL  
FORMULA

ACCI

$$\frac{\Sigma SI}{\Sigma TOTAL}$$

$$\frac{2}{3} = 75\%$$

$$\frac{1}{3} = 25\%$$

El nivel de confianza de control de la organización es de 75% mientras que de riesgo tiene un 25% es decir que la empresa está manejando de una manera correcta el control en la empresa.

**Tabla 22: Resumen de Riesgo y Confianza**

COMPONENTE DE RIESGO	RIESGO		CONFIANZA	
Estructura Organizativa	20%	BAJO	80%	BAJO
Métodos de control	50%	BAJO	50%	ALTO
Planificación	50%	BAJO	50%	ALTO
Organización	75%	MEDIO	25%	ALTO
Dirección	75%	MEDIO	25%	ALTO
Control	75%	MEDIO	25%	ALTO

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 15/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 15/01/2017

Tabla 23: Hallazgos de Control Interno

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>SUGERENCIA</b>
No se cuenta con un plan estratégico y directivo que orientes objetivos claros alcanzar por parte de la empresa.	Establecer planes de acción orientadas a la mejora de las estrategias vigentes
<b>MÉTODOS DE CONTROL</b>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>SUGERENCIA</b>
No cuenta con un adecuado método para la distribución de actividades y tareas.	Reestructurar la distribución de actividades y tareas a través de levantamiento de procedimientos en los que se detallaran las responsabilidades.
No existen comportamientos Corporativos frente a los valores establecidos	Desarrollar los comportamientos para la vivencia de los valores corporativos
<b>PLANIFICACIÓN</b>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>SUGERENCIA</b>
Falta de procesos documentados que permitan la disponibilidad de la información que apoya la operación y seguimientos de los procesos.	Contratar una persona especializada en el manejo y control de procesos para la implementación de un sistema de calidad.
No existe una adecuada medición y seguimiento a los procesos y su análisis para la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.	Implementar indicadores de gestión que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa y análisis de los riesgos inherentes en cada uno de ellos.
<b>ORGANIZACIÓN</b>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>SUGERENCIA</b>
No se encuentra definida una adecuada Administración del Talento Humano dentro de la empresa.	Establecimiento del área de TH y la contratación de un profesional en la rama.
<b>DIRECCIÓN</b>	
<b>DEBILIDAD</b>	<b>SUGERENCIA</b>
Existen inconsistencias en algunos proceso	los procesos aplicados deben ser exclusivamente para la actividad que se está realizando

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 20/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 20/01/2017

#### 4.4.2.2 Informe de Control Interno

ICI 1/1

Sección: Auditoría Externa

Asunto: Informe de Control Interno

Fecha: 23/01/2017

Señor

Víctor Hugo Caicedo Miño

**GERENTE DE LA EMPRESA INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO  
CÍA. LTDA. INDUPAC**

Presente.

De mi consideración:

Se ha realizado la evaluación al Control Interno de la Industria papelera Caicedo Miño CIA.LTDA “INDUPAC” conforme al programa de auditoría preparado por nuestro equipo. En esta evaluación se han considerado los siguientes aspectos: estructura organizativa, métodos de control, y de manera específica la planeación, organización, dirección y control como componentes del proceso administrativo de la Cooperativa.

Los resultados de la evaluación indican que el nivel de confianza es bajo para la estructura organizativa, los métodos de control, y la organización administrativa; por lo contrario, la planificación, dirección y control tienen un nivel de confianza alto.

Atentamente,

Ing. Francisco Gabriel Contreras

**AUDITOR INDEPENDIENTE**

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 23/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 23/01/2017

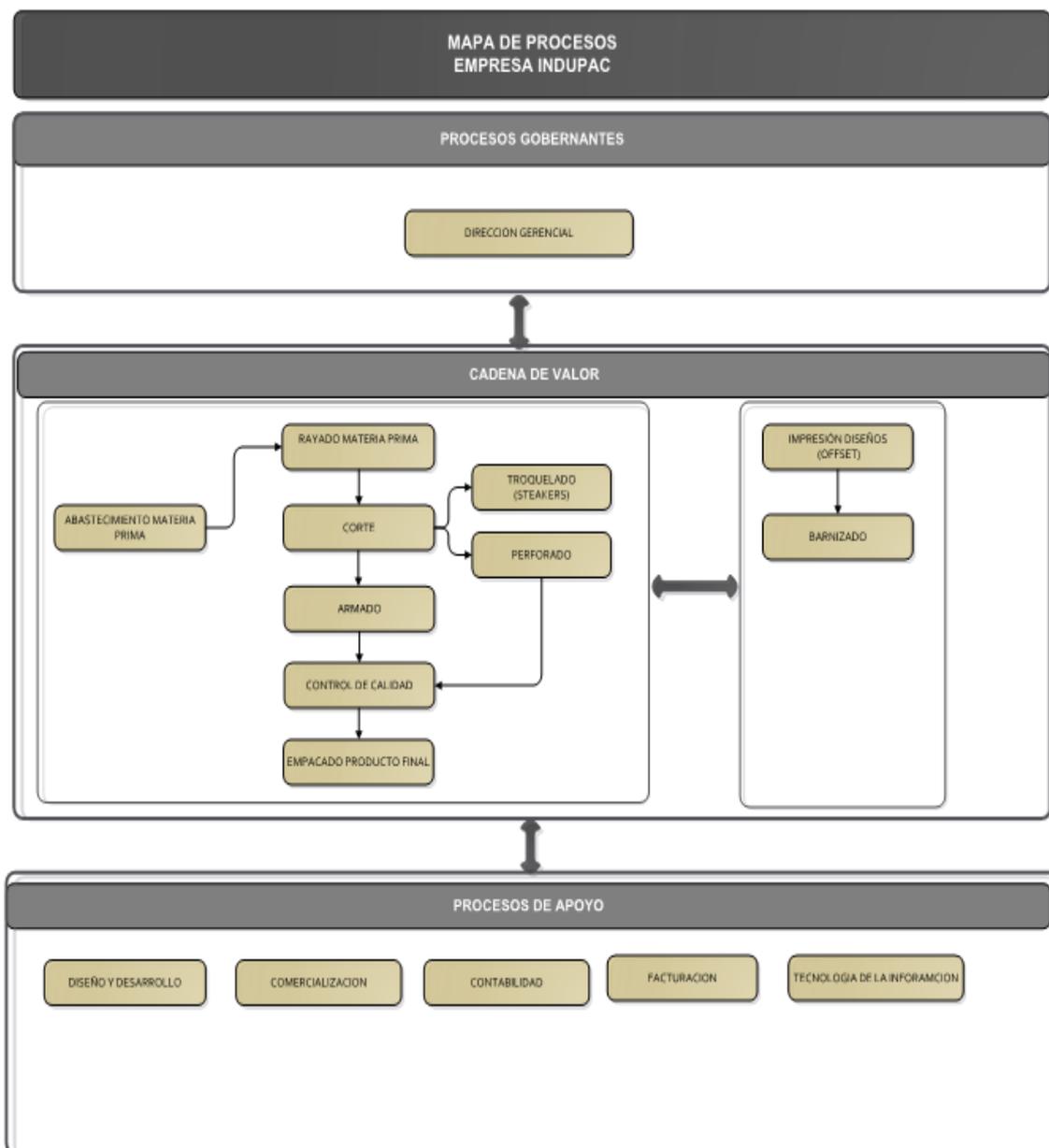
### 4.4.2.3 FASE III: Ejecución de la Auditoría

CA

#### 4.4.2.3.1 Encuesta

La presente encuesta está realizada para conocer el grado de cumplimiento de actividades del personal administrativo y operarios de la empresa.

**Gráfico 16: Mapa de procesos**

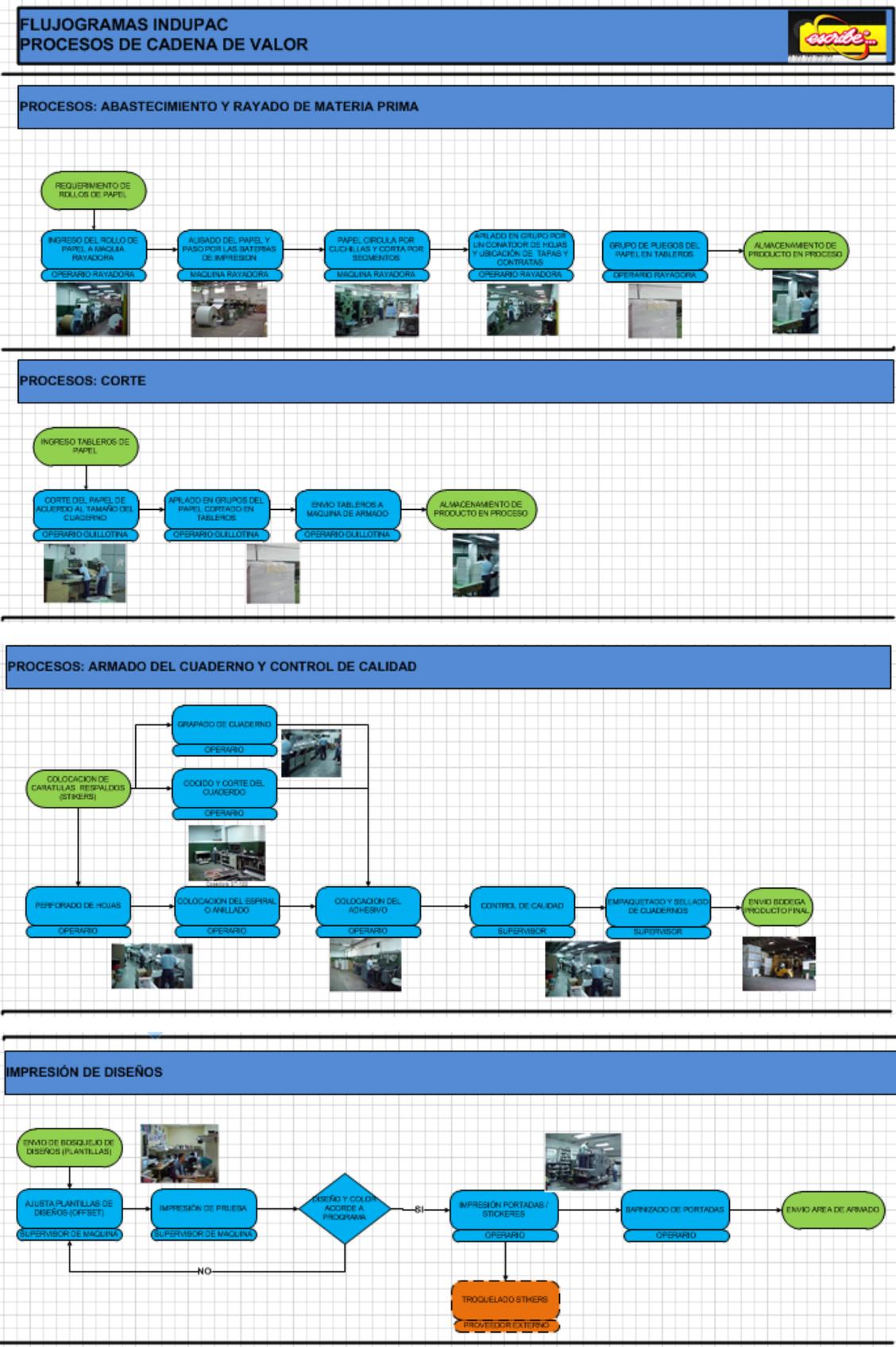


Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

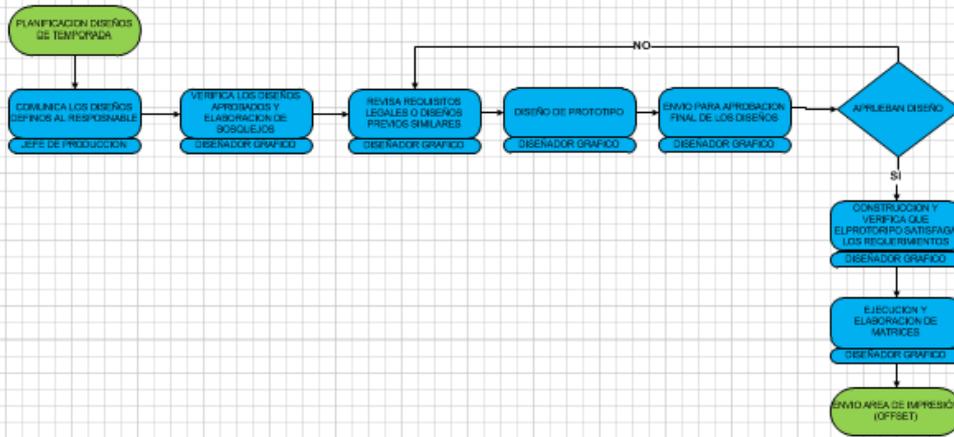
<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

Gráfico 17: Flujoograma de procesos

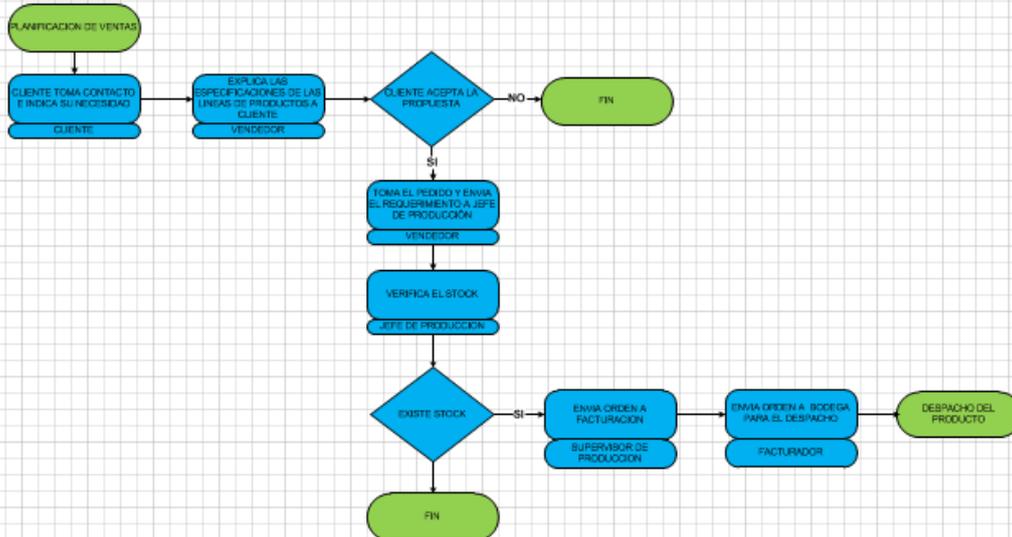
CA



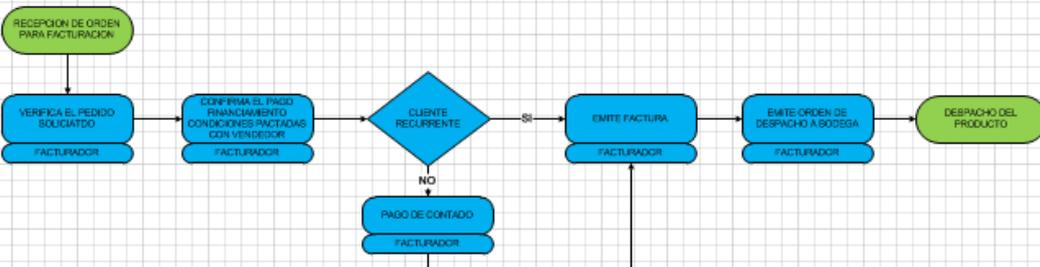
PROCESOS: DISEÑO Y DESARROLLO



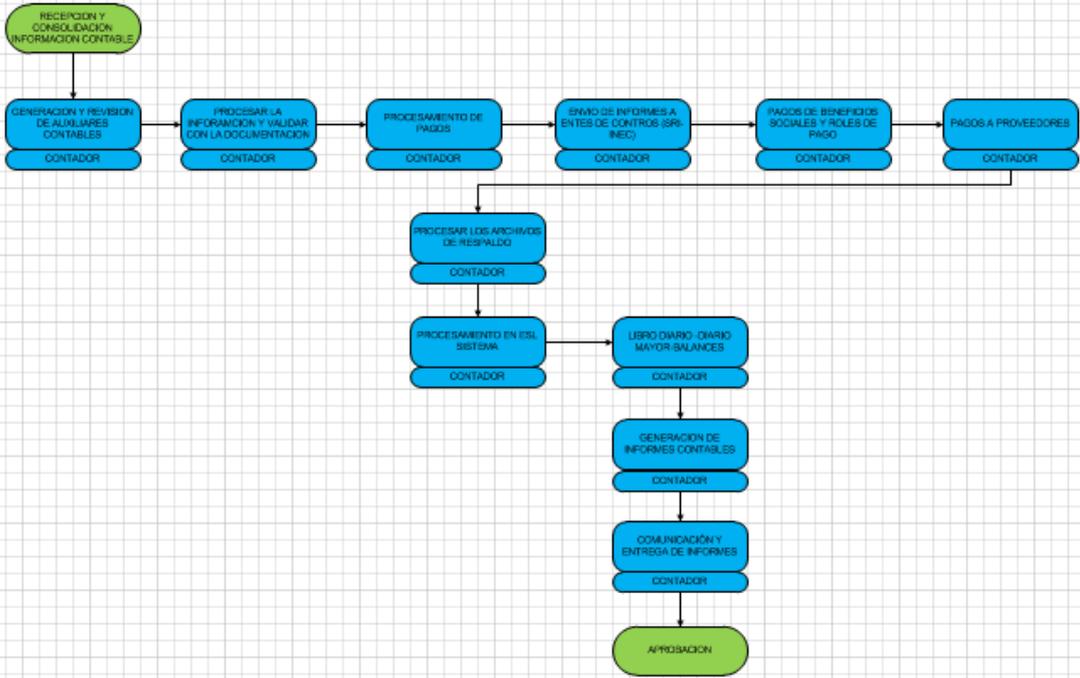
PROCESOS: COMERCIALIZACION



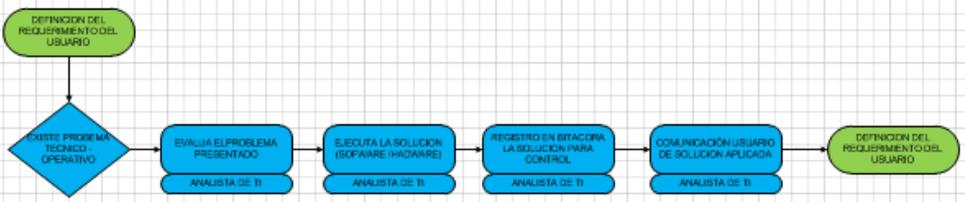
PROCESOS: FACTURACION



**PROCESOS: CONTABILIDAD** CA



**PROCESOS: TI**



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

**Gráfico 18: Actividades e Identificación de Nudos Críticos**

**CA**

MATRIZ DE ACTIVIDADES					
CARGOS ADMINISTRATIVOS					
CARGO: Gerente General					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Realizar evaluaciones periódicas sobre cumplimiento de funciones	Gerente General	2:30			
Planear y desarrollo de metas (corto largo plazo)	Gerente General	6:45			
Selección de Personal	Gerente General	4:15	X	Sesgar el proceso de selección ya que para la toma de una decisión el Gerente no cuenta con evaluaciones Psicológicas de los postulantes , no se aplican pruebas de conocimiento, tampoco existe un proceso de selección ni perfiles de cargo para analizar el perfil duro	Creación del área de TH y establecer una adecuada metodología para los subsistemas del manejo del personal

CARGO: Contador General					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Cálculo y pago de nómina de empleados	Contadora	5:00	X	Errores en cálculos cuando la información que debe consolidar en cuanto a descuentos no es entregada tiempo , no existe un sistema que se consolide la información para el cálculo, reprocesos por ajuste en valores mal calculados por parte de los empleados	Se debe diseñar y automatizar el sistema para calculo de nómina y que la administración sea manejado por un profesional de TH y establecer el método del subsistema
Desvinculación del personal	Contadora	1:15	X	Dispersa las responsabilidades propias del cargo ocasionando desorden en las actividades desigandas.	Creación del área TH y manejo por un profesional de la rama, con redistribución de funciones
Cuadre y presentación de Balances Generales	Contadora	8:00	X	La generación de información se presenta con demora por el sistema obsoleta con el que cuentan , adicional que existen cuadros y revisiones manuales que ejecuta actualmente	Cambio de software vigente a una versión mas actualizada , y estandarizar procesos de información con mejoras en la generación
Coordina y ejecuta la documentación para obtener líneas de crédito para la empresa	Contadora	1:25			
Generación y presentación de información tributaria	Contadora	2:00			
Envío de información a entes de control	Contadora	1:20			

CARGO: Auxiliar Contable					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Registro de facturas Anexo transaccional	Auxiliar Contable	2:00			
Obtener información IVA	Auxiliar Contable	2:00			
Elabora los reportes de ventas	Auxiliar Contable	4:00	X	Re-distribución de funciones ya que debe existir empoderamiento de su información por parte del área de Ventas para el control de indicadores de gestion y toma de decisiones oportunas	Recomendar para que la Secretaria de Ventas asuma con la función asignada.

CARGO: Secretaria General					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Ejecuta el proceso de vinculación del personal nuevo al ente de control	Secretaria General	0:45	X	Dispersión de funciones y fallo en su perfil de cargo sin que se potencialice su experiencia y conoimiento en mejorar su proceso	Análisi de las funciones de los responsables en cada área y levantar perfiles de cargo orientados a una correcta distribución de las responsabilidades y funciones
Realiza los trámites de importación y exportación	Secretaria General	3:00			
Realiza las actividades de asistencia a las Gerencia de Ventas, Gerencia General y Gerencia de Producción	Secretaria General	4:00			

CARGO: Facturador - Analista TI					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Elabora factura	Factador-Analista TI	0:25	X	Actividades propias del área comercial no se está potencializando los conocimientos y experiencia del colaborador en el ramo especializado en sistemas, y se encuentra ejecutando funciones fuera de su perfil profesional	Transferir las funciones y centralizar en el área comercial (empoderamiento y orden)
Confirma pagos de clientes para generar la orden de despacho	Factador-Analista TI	0:15	X		Crear el área de sistemas para que se enfoque en establecer metodologías de mejoras tecnológicas para que las actividades se estandaricen y se ejecuten en menor tiempo
Atención de requerimientos a usuarios	Factador-Analista TI	1:25			
Elabora y ejecuta las planificaciones de mantenimientos de hardware y software de la empresa	Factador-Analista TI	4:00			

CA

### CARGOS AREA COMERCIAL

CARGO: Secretaria de Ventas					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Ingreso en el sistema la recaudación de vendedores	Secretaria de Ventas	1:25			
Elabora Notas de Crédito	Secretaria de Ventas	2:45	X	Sobrecarga de trabajo ya que las funciones contables por lo que se debe redistribuir y concentrar en el área correspondiente	Re-definir las funciones y equilibrar la carga de trabajo
Asistencia a Vendedores	Secretaria de Ventas	1:00			
Apoyo en la gestión de cobranza telefónica cartera vencida	Secretaria de Ventas	4:00	X	Demora en las funciones principales de asistencia a la Gerencia de la división de comercialización	Creación de una división de cobranzas

CARGO: Agentes de Ventas					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Ventas a nivel nacional (rutero)	Agentes de Ventas	8:00			
Ejecuta cobranzas en campo a clientes	Agentes de Ventas	8:00			

### CARGOS AREA PRODUCCION

CARGO: Gerente Producción					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Elabora y Ejecuta las planificaciones de producción mensuales	Gerente de Producción	4:00	X	Sobre producción o falta de stock producido ya que las planificaciones son establecidas conforme a históricos de 2 años atrás, sin que se analicen factores externos que influyan al aparato comercial y su reacción en la actualidad	Establecer estrategias claras en base a planificaciones basadas en factores reales que se encuentra afectando sus niveles de ventas y analizar las causas de las mismas
Recibe pedidos de los clientes y punto de venta	Gerente de Producción	0:45			
Elabora y comunica los informes mensuales a Gerente General	Gerente de Producción	4:00			
Analiza los requerimientos de materia prima conforme a la producción planificada	Gerente de Producción	1:30			

CARGO: Jefe de Planta					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Implementación de estrategias de producción	Jefe de Planta	4:00			
Implementación y ejecución de políticas de calidad	Jefe de Planta	0:30			
Planifica y organiza el mantenimiento del proceso de fabricación del cuaderno	Jefe de Planta	1:45	X	Desorganización de los tableros de productos en proceso	Establecer un método de señalización y almacenamiento adecuado
Lidera el equipo humano y lo mantiene motivado aprovechando al máximo su talento	Jefe de Planta	0:15			
Adapta la producción a las exigencias de la competitividad	Jefe de Planta	1:30			

CARGO: Supervisor de Planta					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES
Determinar los requisitos de la producción (como cantidad y calidad de la producción, costo, tiempo requisitos de mano de obra).	Supervisor de Planta	0:45			
Reunirse con el supervisor de la tarde para coordinar las operaciones y las actividades dentro del departamento.	Supervisor de Planta	1:30			
Monitorear y controlar materiales, productos o equipos para detectar defectos o fallas	Supervisor de Planta	0:30			
Controlar la calidad y la cantidad de la producción.	Supervisor de Planta	2:45			
Participar en las actividades de trabajo de los empleados de fabricación.	Supervisor de Planta	4:00			

CA

CARGO: Responsable del Control de Calidad					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Requisición de las materias primas y demás elementos de fabricación, en el momento oportuno y en el lugar requerido.	Control de Calidad	2:00			
Control de órdenes de producción.	Control de Calidad	0:30	X	Existen retrasos en las ordenes de producción debido a que son llenadas manualmente por parte de los operarios de las máquinas	Conteo automático por la máquina
Control de producto en proceso y terminado.	Control de Calidad	1:00			

CARGO: Operario de Maquinaria					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Control de calidad	Operario de Maquinaria	2:00			
Control del funcionamiento de la maquina	Operario de Maquinaria	3:00			
Control de Obrero a cargo	Operario de Maquinaria	3:00			

CARGO: Obrero Ayudante					
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	NUDOS CRITICOS	EFEECTO	ACCIONES A RECOMENDAR
Empaquetar	Obrero ayudante	4:00			
Abastecer de papel a la maquina	Obrero ayudante	0:30			
Recoger el producto	Obrero ayudante	0:25			
Sellar el producto	Obrero ayudante	0:15			

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Elaborado por: F.G.C	Fecha: 26/01/2017
Revisado por:	Fecha : 26/01/2017

**Tabla 24: Cumplimiento de Actividades Operativas**

**CA**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
	<b>RESPONSABILIDADES OPERATIVAS</b>				
1.	¿Se elabora un cronograma para la producción que establece INDUPAC?	X			
2.	¿Controla permanentemente el cumplimiento de la producción presupuestada?		X		No existe seguimiento periódico a la producción interna <b>D1</b>
3.	¿Realiza supervisiones constantes del personal que labora en la empresa?		X		Sobrecarga de trabajo al Jefe de Producción. <b>D2</b>
4.	¿Decide cada vez que sea necesario producir más de lo establecido?	X			
5.	¿Prepara semanalmente informes de lo que se ha producido?		X		No existe un responsable del monitoreo de la producción. <b>D3</b>
6.	¿Coordina los reclamos que llegan a la empresa por no realizar una buena producción?	X			
7.	¿Atiende permanentemente los reclamos, para brindar alternativas de solución?	X			
8.	Participa en todos los pasos que se realiza en la producción de todos los artículos de INDUPAC.?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

**Tabla 25: Responsabilidades administrativas**

CA

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
	<b>RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS</b>				
1.	¿Elabora informe anual sobre los ingresos y gastos que genera la empresa?	X			
2.	¿Presentar semestralmente un informe administrativo de los balances a consideración de sus superiores?		X		No existe una persona responsable de la presentación de balances. Exceso de carga laboral en la Contadora. <b>D4</b>
3.	¿Autoriza cada vez que sean necesario los gastos pertinentes para la empresa?	X			
4.	¿Participar activamente en las reuniones del Consejo de Administración, suministrando información y planteando soluciones a los problemas presentados?	X			
5.	¿Vela para que el servicio prestado, eleve la imagen de la institución?	X			
6.	¿Guarda estricta confidencialidad sobre la información de las operaciones internas manejadas por la institución?	X			
7.	¿Vela porque la industria cuente con las condiciones adecuadas para su buen funcionamiento?		X		No cuenta con una adecuada distribución y organización de las áreas. <b>D5</b>
8.	¿Representa a la institución en reuniones con la comunidad o ante organizaciones y entidades públicas y privadas?		X		La empresa no cuenta con políticas de responsabilidad social <b>D6</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

**Tabla 26: Responsabilidades Gerente**

**CA**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
	<b>ACTIVIDADES PERSONAL</b>				
1.	¿Participa cada vez que sea necesario en la selección de personal para INDUPAC	X			
2.	¿Participa cada vez que sea necesario en la inducción y capacitación al personal que se vincule para trabajar en la Industria?		X		No existe un área de talento humano definida. <b>D7</b>
3.	¿Recomienda capacitación del personal a su cargo?	X			
4.	¿Crea un clima de trabajo que permita a los funcionarios de la Industria, identificarse con la institución y realizarse profesionalmente en cada puesto de trabajo?	X			
5.	¿Cumple y hacer cumplir, las políticas, reglamentos, normas y procedimientos establecidos por la administración?	X			
	<b>TOTAL</b>	4	1		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

**Tabla 27: Responsabilidades Gerente**

**CA**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
	<b>GUIAS DE SUPERVISIÓN</b>				
1.	¿Organiza y preside cada vez que sea necesario las reuniones con el personal	X			
2.	¿Brindar información ágil y veraz referente a las operaciones que realiza la industria?	X			
3.	¿Guía a los funcionarios de la Empresa en la realización correcta de las responsabilidades asignadas y a la eficiente elaboración de los productos?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Tabla 28: Responsabilidades Gerente**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
	<b>ACTIVIDADES GENERALES</b>				
1.	¿Revisa y autoriza los materiales e insumos requeridos para el adecuado desempeño de la industria	X			
2.	¿Colabora con todos los eventos que programen la entidad para el fortalecimiento interno de la misma?	X			
3.	¿Se mantiene actualizado en cuanto a las normas y procedimientos relacionados con su cargo para el manejo adecuado de este?	X			
4.	¿Consulta aquellas decisiones que requieran aprobación por la Junta de Accionistas, para la efectiva coordinación y cumplimiento de sus responsabilidades?		X		Empresa Familiar, que responde a conflictos familiares. <b>D8</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

**ACTIVIDADES DE LA CONTADORA**

**CA**

**Tabla 29: Contador**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
	<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE LA CONTABILIDAD</b>				
1.	¿Elabora diariamente los comprobantes de egreso?	X			
2.	¿Contabiliza todas las transacciones realizadas de la Industria?		X		Sobrecarga de trabajo y funciones de la Contadora. <b>D9</b>
3.	¿Prepara quincenalmente con la gerencia el Flujo de caja para determinar la necesidad de recursos?	X			
4.	¿Registra y elabora el rol de pagos mensual de los empleados de la Industria?	X			
5.	¿Elabora los formularios y declaraciones tributarias y de impuestos?	X			
6.	¿Realiza el análisis y revisión de las cuentas contables para el cierre del mes?		X		Falta de gestión al no realizar controles y seguimientos a las cuentas contables. <b>D10</b>
7.	¿Ordena y archiva mensualmente los diferentes comprobantes y justificativos de la contabilidad?		X		No existe un área de archivo para los documentos. <b>D11</b>
8.	¿Presenta los informes requeridos por el Gerente General o la Junta de Accionistas?	X			
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

**Tabla 30: Facturación**

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
1.	Brinda información en forma personal o vía telefónica a los clientes sobre las condiciones y procedimientos para la adquisición del producto	X			
2.	¿Atiende y direcciona las consultas o requerimientos de los clientes?	X			
3.	¿Realiza los pedidos que ingresa a la industria?	X			
4.	¿Realiza la anulación de los pedidos de caja cuando el caso lo amerite, previa autorización de la Gerencia?	X			
5.	¿Actualizar diariamente en el sistema, en las cuentas de los clientes, los cheques devueltos por el banco y que hayan sido depositado?	X			
6.	¿Custodia y se responsabiliza por los valores y documentos que se encuentran en la caja fuerte?	X			
7.	¿Ordena y mantiene el archivo consecutivo de los movimientos que realiza la empresa?		X		No existe un área dispuesta para el archivo. <b>D12</b>
8.	¿Ordena y mantiene el archivo consecutivo de los gastos realizados para la industria?		X		No existe un área dispuesta para el archivo. <b>D13</b>
	TOTAL	6	2		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

Tabla 31: Comercialización

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
1.	¿Brinda información de los costos de comercialización del producto?	X			
2.	¿Tienen un cronograma establecido, para la entrega de productos?		X		Falta de un coordinador para la logística de entrega. <b>D14</b>
3.	¿Se cumple con la hora y fecha de comercialización?	X			
4.	¿Realiza el adecuado ordenamiento del producto en las tiendas que lo comercializa?	X			
5.	¿Tiene estrategias de comercialización?		X		La empresa no tiene una planificación estratégica por lo que deriva a que su área de comercialización se maneje a través de la experiencia de históricos de ventas. <b>D15</b>
6.	¿Cuenta con una persona encargada solo para el tema de comercialización?	X			
7.	¿Se cumple con todos los clientes que desean que el producto sea llegado a tiempo?	X			
8.	¿Cumple con logística de abastecimiento a los puntos de venta?		X		Se prioriza los pedidos de clientes fuera de la ciudad por lo que causa el desabastecimiento al punto de venta. <b>D16</b>
TOTAL		5	3		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Elaborado por: F.G.C	Fecha: 26/01/2017
Revisado por:	Fecha : 26/01/2017

Tabla 32: Diseño y Desarrollo

No.	PREGUNTAS	SI	NO	NA	COMENTARIO
1.	¿Existe una persona profesional, para el diseño del producto?	X			
2.	¿Evalúan y seleccionan el diseño del producto?	X			
3.	¿Cada que tiempo cambian el diseño de algún producto?	X			
4.	¿Se realiza pruebas pilotos antes de lanzar el nuevo diseño?		X		No existe una metodología para el diseño y desarrollo de productos. <b>D17</b>
5.	¿Usted considera que los productos que posee la empresa son de calidad?	X			
6.	¿El diseño y desarrollo del producto es asistido por un ordenador?	X			
7.	¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados para realizar un nuevo diseño?	X			
8.	Cree usted que el desarrollo de productos satisface las necesidades del cliente	X			
TOTAL		7	1		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Tabla 33: Resumen General de Cumplimiento de actividades

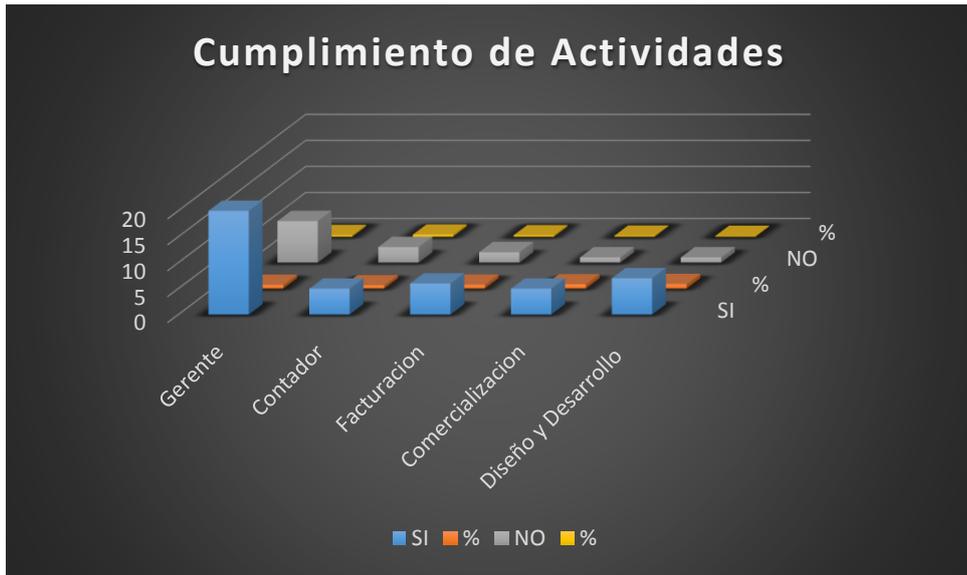
ACTIVIDADES	SI	%	NO	%
Gerente	20	72%	8	28%
Contador	5	63%	3	37%
Facturación	6	75%	2	25%
Comercialización	5	83%	1	17%
Diseño y Desarrollo	7	88%	1	12%

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Elaborado por: F.G.C	Fecha: 26/01/2017
Revisado por:	Fecha : 26/01/2017

Gráfico 19: Cumplimiento de Actividades

CA



Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior el cumplimiento de las actividades por parte del gerente es del 72%, Contador de 63%, Facturador 75%, de Comercialización de un 83% y Diseño y desarrollo de un 88% de cumplimiento, es decir que el cumplimiento de actividades por parte del departamento de diseño y desarrollo es el que mejor se destaca con un nivel de 88%.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 26/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 26/01/2017

#### 4.4.2.3.2 Identificación de cumplimiento de procesos

CPR

#### Actividades del Gerente

Las actividades que presenta la empresa INDUPAC depende de la planificación, organización y dirección y control, es decir que las actividades administrativas serán dirigidas por el gerente Víctor Hugo Caicedo Mariño, del dependerá la eficiencia administrativa que se obtenga, de manera que el gerente estará encargado de revisar el cumplimiento de todas las actividades y metas propuestas por la empresa.

La supervisión ayuda a conseguir los objetivos propuestos por la organización en la planificación, debido a que es una herramienta muy útil para el logro de la eficiencia administrativa y eficacia de los planes y programas. En conclusión, podemos decir que la eficiencia administrativa se tiene que usar en cada uno de los pasos del proceso administrativo, ya que dependerá del talento del gerente y de su capacidad para que con la eficiencia administrativa se obtengan los objetivos trazados.

#### Procesos de archivos de Documentos Contables

El archivo de la documentación contable se empieza con la separación de documentos en base a fechas.

Documentos de apoyo. Constituyen las copias de los documentos utilizados en la empresa, los cuales son utilizados de sustento para algún tipo de información que se necesite.

Documentos administrativos: estos documentos están conformados por toda la correspondencia que se recibe y se envía.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 28/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 28/01/2017

La correspondencia que no forma parte de un expediente se la agrupa en: correspondencia interna y externa.

Los expedientes son unidades documentales que están conformadas por un conjunto de documentos generados orgánica y funcionalmente para la resolución de un mismo asunto.

Los archivos de trámite se organizan por expedientes.

Cada expediente se archiva en una carpeta rotulada, donde se anotan los datos que identifican el expediente.

Los documentos contables se agrupan de acuerdo a una estructura definida por la Gerencia y Contabilidad, en cumplimiento de sus responsabilidades.

La identificación de los documentos permite establecer a qué expediente corresponde el documento, a qué serie documental pertenece el expediente y así asignar el número de clasificación.

Clasificado el documento se procede a ordenarlo en su carpeta y se señalizan las carpetas de expedientes. Los expedientes tienen un ordenamiento cronológico. El resumen de los expedientes se señala adecuadamente para su identificación.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 28/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 28/01/2017

#### 4.4.2.3.3 Proceso de Producción

CPR

**Gráfico 20: Procesos de Producción**



#### **FASE 1.- LOS ROLLOS DE PAPEL ENTRAN EN LA MÁQUINA.**

El principal insumo para la fabricación de cuadernos es el papel. Es por ello que existe una bodega donde se almacena los grandes rollos de papel llamados bobinas, que en promedio pesan 600 kilos y se van organizando y apilando formando grandes columnas, esperando ingresar a las máquinas donde se transformarán en cuadernos.

#### **FASE 2.- RAYADO DE HOJAS Y CORTE EN PLIEGOS.**

Una vez alisado el papel, ingresa a la etapa de impresión de los distintos rayados que puede tener un cuaderno (Matemáticas 7mm, matemáticas 5mm, composición, caligrafía horizontal, caligrafía vertical y ciencias).

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 28/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 28/01/2017

### **FASE 3.- COLOCACIÓN DE TAPAS Y CONTRATAPAS.**

**CPR**

Los pliegos de hojas son colocados en grupos según el número de hojas específicas para la fabricación de cada cuaderno. Después, y de acuerdo con la indicación determinada por el contador de hojas, la máquina procede a colocar un pliego impreso de tapas y contratapas a los grupos de hojas en pliegos.

### **FASE 4.- APILADO EN PLIEGOS Y TRAZADO A TAMAÑO INDIVIDUAL.**

Cuando el material ingresa a esta fase, los cuadernos se encuentran unidos en un mismo pliego, así que esta fase consiste en trozar los pliegos para formatear los cuadernos a su tamaño individual. En esta etapa del proceso se utilizan guillotinas de gran tamaño para su precisión.

### **FASE 5.- PERFORADO, ESPIRALADO O GRAPADO.**

En su formato individual, los cuadernos, uno por uno, avanzan por la cinta transportadora hacia la perforadora o hacia la perforadora dependiendo del tipo de cuaderno (espiral o grapado).

En el caso del grapado, una maquina aplica dos grapas centrales en medio del cuaderno. Para el cuaderno espiral, la fase consiste en perforar todo el lado izquierdo con pequeños orificios donde ingresará el espiral doble o simple.

### **FASE 6.- APILADO.**

En esta fase el cuaderno ya se encuentra listo, pero continúa siendo transportado dentro de la planta que lo lleva a la siguiente etapa. Aquí los cuadernos se apilan uno sobre otro en grupos de veinte, o según la medida del empaquetamiento que se requiera. Los cuadernos de hoy en adelante se moverán en grupos.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 28/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 28/01/2017

## **FASE 7.- EMPAQUETADO Y SELLADO.**

**CPR**

Los grupos de cuadernos se los va a ingresar en bolsas plásticas, la misma que va a estar ceñida al paquete. Aquí se identifica al paquete con su respectiva etiqueta, la misma que contiene información sobre el tipo de cuaderno, la cantidad por paquete, la línea y el diseño que mantiene,

## **FASE 8.- ENCAJADO Y ENTRAMADO.**

Cuando los cuadernos se encuentran empaquetados, se los ubica al interior de cajas con más información del tipo de producto, y la dirección a donde van a ser remitidas.

### **Actividades de Comercialización**

Primero el vendedor recoge todos los pedidos de los clientes

Después se ingresa el pedido a la empresa

Bodeguero recibe el pedido para pasar a facturación

Facturación constata la cantidad de producto existente y Factura el pedido

Empaca y se sube a transporte para la respectiva comercialización.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 28/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 28/01/2017

#### 4.4.2.3.4 Indicadores de Gestión

IG 1/3

Se establece indicadores de gestión con la finalidad de medir la correcta gestión de la empresa de los cuatro componentes de la administración y la eficiencia, eficacia y economía de la gestión.

**Tabla 34: Indicadores de gestión Planeación**

Planeación: Definir el Marco de Actuación de la Organización			
	Indicadores Cualitativos	Indicadores Cuantitativos	
<b>Visión</b>	nivel en el que se enmarca el logro de las aspiraciones comunes	Número de Empleados y Directivos que conocen la visión / Número total de Empleados y Directivos de la empresa	36/36=100%
<b>Misión</b>	Medida de Actuación	Número de Empleados y Directivos que conocen la misión / Número total de empleados y Directivos de la empresa	33/36=80%
<b>Objetivos</b>	No está Definidos		
<b>Metas</b>	No está Definidos		
<b>Procesos</b>	Grado de Valor a los Productos	Número de Procesos Cumplidos / Número de Procesos identificados	4/5= 92%
<b>Programas</b>	Medida en se va ordenado las actividades	Número de Acciones Realizadas/ Número de Productos y o servicios	4/4=100%

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Como se puede observar en el cuadro anterior los indicadores de planeación muestran que la visión es conocida por el personal en un 100%

La misión es una meta la cual se está cumpliendo en un 80%

Objetivos y Metas no se encuentran definidos.

Los procesos se están cumpliendo en un 92%

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/01/2017

**Tabla 35: Indicador de organización**

**IG 2/3**

<b>Organización: Diseño y estructura Organizativa</b>			
<b>Estructura organizacional</b>	<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>	
	Manera en que el objetivo de la organización considera su trabajo	Numero de directivos y empleados que conocen la estructura orgánica de la empresa/ Número total de directivos y empleados de la empresa	36/36=100%

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Una vez analizado la organización de la empresa se puede observar que la organización estructural, es decir la manera de trabajo es adecuada, de manera que representa en un 100%

**Tabla 36: Indicador de Dirección**

<b>Dirección Toma de decisiones pertinentes</b>			
<b>liderazgo</b>	<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>	
	como el liderazgo es una conducta guía	Número de directivos y empleados que conocen la estructura orgánica de la empresa/ Número total de directivos y empleados de la empresa	36/36=100%
<b>Motivación</b>	No existe motivación al personal		
<b>Trabajo en Equipo</b>	Inexistencia de trabajo en equipo		

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Con respecto a la dirección se puede decir que el liderazgo de la empresa se encuentra bien definido de manera que cuenta con un 100%.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/01/2017

**Tabla 37: Indicador de Control**

**IG 3/3**

<b>Control Medición de Actividades en función al desempeño</b>			
	<b>Indicadores Cualitativos</b>	<b>Indicadores Cuantitativos</b>	
<b>naturaleza</b>	Actividades adecuadas	Número de controles Preventivos realizados en el período/Total de Controles preventivos en el período Número de Controles Concurrentes/Número Total de controles concurrentes.	1/4=20% 3/4= 80%
<b>Procesos</b>	Control de proceso	Número de Controles de los procesos/Total de controles de procesos	4/4=100%

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

En cuanto al control de la empresa se puede mencionar que existen 4 tipos de controles preventivos los cuales se presentan con un 20% mientras que los controles concurrentes o económicos representan el 80%.

**Tabla 38: Indicador de Eficacia**

<b>INDICADORES DE EFICACIA</b>	
Número total Resultado Alcanzado/Número total Resultado Esperado	<b>6.229.033.11/6.520.000 = 96%</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

La eficacia de la empresa se midió a través de las ventas alcanzadas sobre las ventas esperadas en el periodo, es decir representan el 96%.

**Tabla 39: Indicadores de Eficiencia**

<b>INDICADORES DE EFICIENCIA</b>		
<b>Producción</b>	Número total Producción/ Número total Producido	<b>35136/35712=98%</b>

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

Mientras que la eficiencia se midió a través de la producción lo que representa el 98%.

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 29/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 29/01/2017

4.4.2.3.5 Matriz de Hallazgos

MH 1/1

**MATRIZ DE HALLAZGOS**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
No existe seguimiento periódico a la producción interna <b>D1</b>	De acuerdo con los lineamientos internos definidos y transmitidos al personal responsable conforme el Art. 2, 3, y Art. 19 literal b) del Código Orgánico de la Producción.	Falta de un adecuado sistema de control en la producción.	Sobreproducción de productos en una sola línea que puede ser difícil su venta	La empresa no ha considerado dentro de su presupuesto el desarrollo de un programa para el control de su producción	Diseño y desarrollo de un sistema automatizado para el control de la producción o en su defecto la elaboración de un registro para el control manual
Sobrecarga de trabajo al Jefe de Producción. <b>D2</b>	Perfiles de cargo no definidos técnicamente, conforme lo dispuesto en el Artículo 45 literal a) del Código del Trabajo, que determina que es obligación del empleador, ejecutar el trabajo en los términos del contrato.	Funciones y responsabilidades no se encuentran definidas claramente	Desviación y priorización de la gestión del Jefe de Producción en cosas triviales	Deficiencias en el manejo del talento humano	Contratación de personal especializado en el área de TH

<p>No existe una persona responsable de la presentación de balances. Exceso de carga laboral en la Contadora <b>D3</b></p>	<p>Perfiles de cargo no definidos técnicamente, y no existe control conforme lo dispone el Art. 9 del Código del Trabajo, y el Art. 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno que establece la responsabilidad de la declaración de obligaciones tributarias.</p>	<p>Funciones y responsabilidades no se encuentran definidas claramente</p>	<p>El personal se encuentra realizando actividades de nómina lo que desvía su responsabilidad principal</p>	<p>Redefinir las funciones y responsabilidades identificando los tiempos de ejecución de las tareas</p>	<p>Contratación de personal especializado en el área de TH</p>
<p>No cuenta con una adecuada distribución y organización de las áreas productivas <b>D4</b></p>	<p>Conforme lo determina el Autor Guillermo González Saavedra, en su libro denominado Contabilidad General, en su página 6, “La Administración orienta a la empresa en su crecimiento, desarrollo</p>	<p>La capacidad del área física no es suficiente para el crecimiento operacional de la empresa que ha tenido en los últimos años</p>	<p>Desorden en la áreas de producción</p>	<p>Se debe considerar la ampliación de las áreas</p>	<p>Mejorar el espacio físico actual, con señalética y establecer procedimientos de control productivo y disposición final del producto en sus fases de producción.</p>

	y cumplimiento de objetivos, a través de un proceso que involucra etapas de: planeación, organización, dirección, ejecución y control”				
La empresa no cuenta con políticas de responsabilidad social <b>D5</b>	La empresa no cumple con la responsabilidad social que la Constitución de la República del Ecuador en sus Art. 340 a 394, y conforme al Objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir.	No se ha visto la importancia por parte de la Administración	Afecta a la imagen de la empresa y su posicionamiento en el mercado	La competencia en su línea han promovido la responsabilidad social como un componente estratégico en cumplimiento con la sociedad	La Administración deberá considerar la posibilidad de implementar actividades de responsabilidad social como aporte a la sociedad
No existe un área de talento humano definida. <b>D6</b>	Conforme lo determina el Autor Guillermo González Saavedra, en su libro denominado Contabilidad General, en su página 52, “El	La administración no ha considerado la creación del área de TH	Mal manejo del Talento Humano de la empresa	Crear y concientizar la necesidad de una adecuada Administración del TH	Analizar la creación del área con un profesional con las competencias necesarias para la ejecución de las actividades de TH

	sistema contable para operar requiere de Recursos Humanos y materiales, por lo tanto dependerá de la capacidad económica de la empresa”				
Empresa Familiar, conflictos internos D7	Marco Legal establecido para la Administración de Empresas Familiares, conforme lo establece el Art. 273 del Código del Trabajo en vigencia, y lo que establece la Gaceta Judicial de fecha 07 de septiembre de 2009 en relación a Reclamaciones laborales de índole familiar.	Falta de un código de actuación y toma de decisiones para empresas familiares	No existe una adecuada comunicación y se detienen decisiones importantes	Establecer marco de actuación donde se definan valores y principios de actuación empresarial, profesional y personal	Elaborar un código de ética para las tomas de decisiones y actuación que oriente al compromiso con la organización para alcanzar el desarrollo de las actividades de la empresa

<p>Sobrecarga de trabajo y funciones de la Contadora <b>D8</b></p>	<p>Perfiles de cargo no definidos técnicamente, y no existe control conforme lo dispone el Art. 9 del Código del Trabajo, y el Art. 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno que establece la responsabilidad de la declaración de obligaciones tributarias.</p>	<p>Funciones y responsabilidades no se encuentran definidas claramente</p>	<p>El personal se encuentra realizando actividades de nómina lo que desvía su responsabilidad principal</p>	<p>Redefinir las funciones y responsabilidades identificando los tiempos de ejecución de las tareas</p>	<p>Contratación de personal especializado en el área de TH</p>
<p>Falta de gestión al no realizar controles y seguimientos a las cuentas contables. <b>D9</b></p>	<p>De acuerdo con el Artículo Innumerado después del Art. 22 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, que determina que se deberá presentar a la administración tributaria anexos e</p>	<p>Sobrecarga de tareas reasignadas por la ausencia de un recurso humano</p>	<p>Trabajo del responsable se deteriore y priorice otras tareas reasignadas</p>	<p>Establecer perfiles de cargo bajo competencias</p>	<p>Levantamiento de perfiles de cargo de cada puesto de trabajo de acuerdo a las competencias del talento humano</p>

	informes de declaraciones para efecto de control.				
No existe un área de archivo para los documentos. <b>D10</b>	Conforme lo establecen los Artículos 98, 99, 156 y 183 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.	El área física de la empresa ya se encuentra reducida	Desorden y posibles pérdidas de documentación sensible de la empresa	La empresa requiere establecer mejores controles de archivo de la documentación que es generada de las diferentes actividades de la empresa	Elaborar un proceso de control del archivo documental
No existe un área dispuesta para el archivo (2) <b>D11</b>	Conforme lo establecen los Artículos 98, 99, 156 y 183 del Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.	El área física de la empresa ya se encuentra reducida	Desorden y posibles pérdidas de documentación sensible de la empresa	Designar un espacio físico y responsable del control para el archivo general de la empresa	Implementar un área exclusiva para el control y resguardo de la documentación de la empresa.
Falta de un coordinador para la logística de entrega. <b>D12</b>	Incumple con el desarrollo de servicios logísticos establecidos en el Art. 36 del Código	Falta de coordinación en la fase de despacho de los	Constantes reclamos de clientes por fallas y	La empresa debe realizar un análisis de las puestos de trabajo actuales y la carga en las tareas para	Levantamiento de tiempos y movimientos de las áreas para justificar la necesidad de

	Orgánico de la Producción, que determina las zonas especiales de desarrollo económico.	productos al cliente final y punto de venta	demoras en las entregas	diversificar y optimizar procesos volviéndolos más eficientes	un recurso dentro del área de logística
La empresa no tiene una planificación estratégica por lo que deriva a que su área de comercialización se maneje a través de la experiencia de históricos de ventas. <b>D13</b>	Conforme lo determina Antonio Valentin Brito Cabrera en su libro Planificación Estratégica, en su página 11, “La capacidad organizativa es de especial importancia en el proceso de formación de objetivos.”	Falta de conocimiento de nuevas y mejoras metodologías aplicadas para las estrategias de comercialización de líneas de productos en el mercado	Proyecciones no adecuadas de líneas de productos que corren el riesgo de convertirse en inventario pasivo	La empresa debe actualizar sus estrategias conforme a avanzadas metodologías actuales	Aplicación de metodologías teoría de restricciones y asesoramiento para la actualización del Planteamiento Estratégico de la empresa
Se prioriza los pedidos de clientes fuera de la ciudad por lo que causa el	Recursos Humanos no cumple con lo establecido el Art. 36, literal c), inciso segundo, y Art. 61 del	Falta de un Coordinador en el área de Logística	Constantes reclamos de clientes por fallas y demoras en las entregas	La empresa debe realizar un análisis de las puestos de trabajo actuales	Levantamiento de tiempos y movimientos de las áreas para justificar la necesidad de

desabastecimiento al punto de venta. <b>D14</b>	Código Orgánico de la Producción que establece la responsabilidad de las empresas por el abastecimiento del mercado local.				un recurso dentro del área de logística
No existe una metodología para el diseño y desarrollo de productos. <b>D15</b>	No se considera el objeto social de la Escritura de Constitución de la Compañía, y lo establecido en el Art. 10, numeral 17 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario interno, que les otorga beneficios tributarios a las empresas.	El personal del área de Diseño no cuenta con el conocimiento adecuado para fijar una metodología adecuada de etapas de desarrollo y control en el diseño	Problemas en las diferentes fases del desarrollo de una nueva línea de productos	La empresa no cuenta con personal responsable de procesos	Desarrollo de metodología

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 30/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 30/01/2017

**NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL BORRADOR DEL  
INFORME DE AUDITORÍA**

Para: Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño – Gerente de INDUPAC  
De: Francisco Contreras Pérez – Auditor Independiente  
Asunto: Lectura de Borrador de Informe  
Fecha: 10 de febrero de 2017

De conformidad a lo dispuesto en el Convenio de Prestación de Servicios Profesionales firmado entre la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, y la Firma Auditores Independientes, e permito convocar a la conferencia de lectura del borrador del informe de Auditoría de Gestión aplicada a las actividades de la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, del período 2015, que se llevará a cabo el día 15 de febrero de 2017, a las 15h00, en las oficinas de la Empresa, ubicadas en la Av. Pasteur, sector Ingahurco.

Atentamente,

Ing. Francisco Gabriel Contreras  
**AUDITORES INDEPENDIENTES**

**ACTA DE CONFERENCIA DE LECTURA DEL  
BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA**

**CR 2/3**

En la parroquia Cashapamba, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en las oficinas de la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, siendo las 15h00 y de conformidad a lo dispuesto en el Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, con el propósito de dar lectura al Borrador del Informe de la Auditoria de Gestión a la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, del período 2015.

En la Conferencia participan:

- Gerente;
- Presidente de la Junta de Accionistas;

La conferencia aprobó el borrador del informe de la Auditoría de Gestión realizada, para dejar constancia se procede a la firma del Acta:

<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
1	Sr. Víctor Hugo Caicedo Miño	Gerente General	
2	Dr. Alberto Patricio Robalino	Director de Tesis	
3	Lcda. Maria Elena Hidalgo	Miembro del Tribunal de Tesis	

## CARTA DE PRESENTACIÓN

CR 3/3

Ambato, 15 de febrero de 2017

Señores

Víctor Hugo Caicedo Miño

GERENTE GENERAL DE INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA  
INDUPAC

Presente.

De mi consideración

De conformidad se ha concluido la Auditoría de Gestión a la Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, del período 2015.

La Auditoría se efectuó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), así como con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), tomando en cuenta las disposiciones legales de la Ley de Compañías y del Reglamento Interno de la Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, así como con las políticas y demás normas que le son aplicables.

Los resultados de la Auditoría de Gestión están expresados en conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, documento que servirá de base para el fortalecimiento de la gestión empresarial.

Atentamente,

Ing. Francisco Gabriel Contreras

**AUDITORES INDEPENDIENTES**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CAPÍTULO I**  
**INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

**IF 1/9**

**ANTECEDENTES**

La Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, abrió sus puertas en el año 1986 dedicados a la elaboración de cuadernos, útiles escolares y de escritorio, y se encuentra ubicada en la Avenida Pasteur, sector Ingahurco, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, y cuenta con 12 empleados administrativos y 75 obreros en la Planta de Producción.

**MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión a la Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, del período 2015, se dio de conformidad al Contrato de Prestación de Servicios Profesionales de fecha 19 de diciembre de 2016; y en cumplimiento al proyecto de Titulación aprobado en la fecha 15 de noviembre de 2016 por el Honorable Consejo Académico de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH.

**OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

- Recopilar toda la información general de los procesos que realiza la empresa mediante solicitud a la gerencia para facilitar la ejecución de la Auditoría.
- Diseñar un programa de auditoría para el levantamiento de información, lo que permitirá la identificación de hallazgos durante el proceso de muestreo.
- Emitir el informe final para el conocimiento de los responsables de los procesos auditados que servirá como base para medir el progreso de la gestión en los mismos.
- Aplicar la mejora continua a los procesos conforme a los hallazgos identificados para la aplicación de planes de acción, mediante el análisis y evaluación de los mismos.

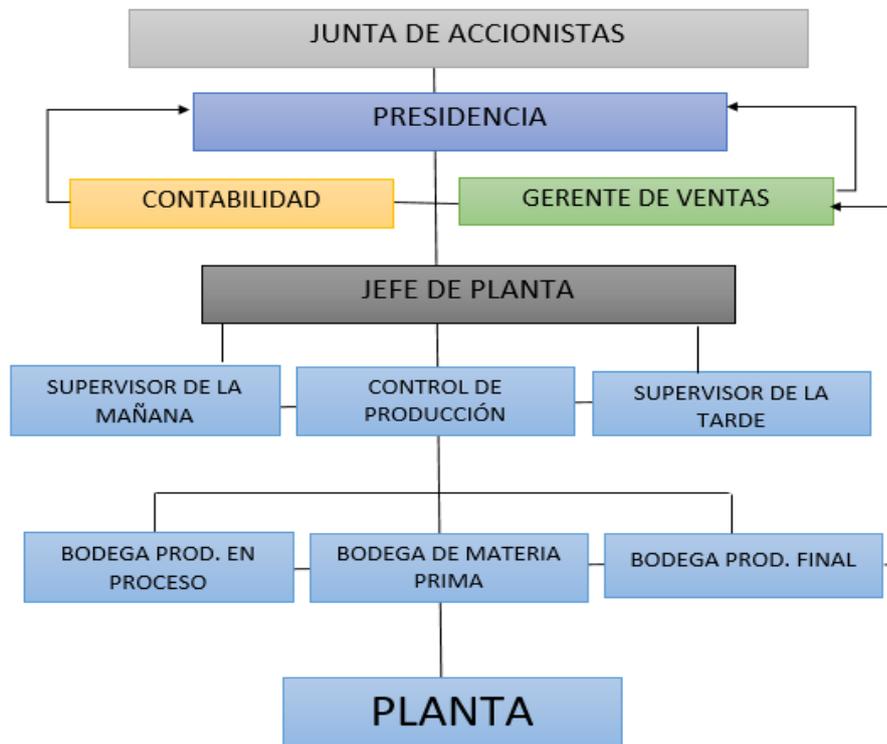
La Auditoría de Gestión a la Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, cantón Ambato, se desarrollará en el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2015.

**BASE LEGAL**

La Auditoría de Gestión a la Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, del período 2015, se la realizó tomando en cuenta las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), así como con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), tomando en cuenta las disposiciones legales de la Ley de Compañías y del Reglamento Interno de la Empresa.

**ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Según consta en el Organigrama Estructural, la Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, está integrada por:



## CAPÍTULO II RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

IF 3/9

Los resultados de la Auditoria se presentan a continuación;

### 1. INEXISTENCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DIRECTIVO

#### **Conclusión**

La Empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA LTDA INDUPAC, no cuenta con un plan estratégico que oriente objetivos claros alcanzar por parte de la empresa, por lo que no existen metas en concreto a alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.

#### **Recomendación**

Al Gerente General

Establecer planes de acción orientadas a la mejora de las estrategias vigentes.

### 2. INEXISTENCIA DE ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

#### **Conclusión**

La empresa no cuenta con métodos adecuados de distribución de las actividades y tareas para cada una de las funciones y cargos que mantienen los funcionarios dentro de la misma, por lo que no se puede tener especialización en sus labores.

#### **Recomendación**

Reestructurar la distribución de actividades y tareas, y crear manuales escritos de funciones para cada una de las personas de acuerdo con la tarea que desempeñan.

### **3. INEXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS CORPORATIVOS**

**IF 4/9**

#### **Conclusión**

No existen comportamientos Corporativos frente a los valores establecidos.

#### **Recomendación**

Desarrollar los comportamientos para la vivencia de los valores corporativos

### **4. INEXISTENCIA DE ESTRATEGIAS EN PRODUCCIÓN**

#### **Conclusión**

No existen estrategias innovadoras para la planificación de la producción, lo que provoca que la empresa pierda competitividad frente al mercado en el cual se desenvuelve.

#### **Recomendación**

Estudiar e Implementar Nuevas estrategias bajo nuevas y modernas metodologías tomando en cuenta factores internos y externos que influyen en el comportamiento del mercado objetivo.

### **5. CARENCIA DE PROCESOS DOCUMENTADOS**

#### **Conclusión**

Dentro de la empresa no existen procesos documentados que permitan la disponibilidad de la información que apoya la operación y seguimientos de los procesos de producción, comercialización y administrativos.

## **Recomendación**

**IF 5/9**

Contratar una persona especializada en el manejo y control de procesos para la implementación de un sistema de calidad.

## **6. INADECUADA MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS**

### **Conclusión**

No existe una adecuada medición y seguimiento a los procesos y su análisis para la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.

### **Recomendación**

Implementar indicadores de gestión que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa y análisis de los riesgos inherentes en cada uno de ellos.

## **7. CARENIA DE ANÁLISIS DE RIESGOS**

### **Conclusión**

En la empresa no existe análisis de procesos identificados para enfrentar a los riesgos y sus oportunidades de mejora.

### **Recomendación**

Levantar un análisis de Riesgos con el empleo de metodología vigente.

## **8. INEXISTENCIA DE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO**

### **Conclusión**

No se encuentra definida una adecuada Administración del Talento Humano dentro de la empresa.

## **Recomendación**

**IF 6/9**

Establecimiento del área de TH y la contratación de un profesional en el ramo.

## **9. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

### **Planeación**

Dentro de los indicadores Cuantitativos dentro de los 4 indicadores que se describen 2 de estos no alcanza al 100% de cumplimiento

#### **Conocimiento de la Misión Empresarial (80% cumplimiento)**

##### **Causa**

- Problemas en la inducción inicial al personal nuevo que ingresa a la empresa, no se da a conocer la Misión Empresarial, ni tampoco se cuenta con carteles (cualquier medio de información) en áreas estratégicas donde se divise la Misión, Visión y Valores Empresariales.

##### **Efecto**

- Da como resultado la falta de identidad profesional, personal y con la empresa de los colaboradores ya que al no conocerla no se genera compromiso en alcanzar objetivos establecidos por la empresa.

#### **Conocimiento de los Procesos Cumplidos (92% cumplimiento)**

##### **Causa**

- El problema presentado es la falta de procedimientos e instrucciones de trabajo documentadas, que permitiría tener más claro la ejecución del proceso.

## **Efecto**

**IF 7/9**

- Desconocimiento de los usuarios del proceso y la no ejecución correcta de las actividades que fueron transmitidas de forma verbal y por única ocasión, al iniciar su trabajo a su ingreso a la empresa y el desconocimiento de sus funciones principales como las responsabilidades dentro del proceso (perfiles de cargo).

## **Control**

Dentro de los indicadores de control existen serias deficiencias en los controles preventivos y se manifiesta una cultura de corrección, aplicando soluciones parches a los problemas.

## **Controles Preventivos (20% cumplimiento)**

### **Causa**

- No existe una cultura ni metodologías que conozca el personal para identificar eventos de posibles riesgos o problemas que generan durante la ejecución de las diferentes actividades de la empresa y poder prevenir las consecuencias negativas que se pueden presentar.

### **Efecto**

- Que la empresa viva centrada en problemas en todo momento y no se prevengan a tiempo con la toma de acciones acertadas y oportunas.

## **Controles Concurrentes (80% cumplimiento)**

**IF 8/9**

### **Causa**

- Falta actualizar el método aplicado de los controles continuos vigentes, para lo cual se deberá analizar prioridades estableciendo una cultura de gestión de riesgos y así que se evidencie una mejora para poder alcanzar al 100% de efectividad en su aplicación.

### **Efecto**

- A pesar de que los controles son continuos, se siguen filtrando problemas cuyas causas son tratadas con acciones correctivas o correcciones inmediatas, sin que se ataque a la causa raíz para eliminar el problema definitivamente.

## **Indicador de Eficacia (96%)**

### **Causa**

- No se cumplieron con pedidos de clientes debido a que no se llegó a los niveles de producción planeados.

### **Efecto**

- Pérdida de ventas y clientes debido a que su capacidad de operación de la planta se encuentra a su máxima producción se requiere una expansión del área física y maquinaria.

## **Indicador de Eficiencia (98%)**

### **Causa**

- Capacidad instalada para producir se encuentra en su punto máximo por lo que no puede cumplir con más requerimientos de clientes a más de los planificados

**Efecto**

**IF 9/9**

- Afectan a sus niveles de ventas y ganancias, con pérdidas de clientes potenciales.

Atentamente:

Ing. Francisco Gabriel Contreras

**AUDITORES INDEPENDIENTES**

#### 4.4.2.5 FASE V: Seguimiento y Control

### CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO

Los procesos de seguimiento y revisión que se deben aplicar y seguir por parte de la empresa, conforme a la matriz de hallazgos que se ha identificado y elaborado, con el fin de asegurar y que se lleve a cabo:

- Que los controles sean eficientes y eficaces en su implementación.
- Obtener información adicional que oriente a la mejora del proceso.
- Analizar y obtener conclusiones de las tendencias, cambios, sucesos, éxitos y fallos que se presenten durante la aplicación de la mejora y cierre de los hallazgos.
- Se catalogarán los hallazgos identificados como no conformidades mayores las que afectan directamente a la operatividad y direccionamiento de la empresa, las que tendrán un tiempo de 60 días para su cierre, y; las no conformidades menores lo que afecta a las actividades de apoyo, las que tendrán un tiempo de 30 días para su cierre y con las justificaciones de descargo (evidencia objetiva) para su verificación y cierre final conforme al cronograma adjunto.

Tabla 40: Cronograma de Seguimiento

CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO			
PLAN DE ACCION			
HALLAZGOS	RECOMENDACIÓN - SUGERENCIAS	RESPONSABLE	TIEMPO
No se cuenta con un plan estratégico y directivo que oriente objetivos claros alcanzar por parte de la empresa.	Establecer planes de acción orientadas a la mejora de las estrategias vigentes.	Gerencia General conjuntamente con los Gerentes de líneas Comercial - Producción	60 días
No cuenta con un adecuado método para la distribución de actividades y tareas.	Establecimiento del área de TH y la contratación de un profesional en el ramo	Gerente General	60 días
No existen comportamientos Corporativos frente a los valores establecidos	Desarrollar los comportamientos para la vivencia de los valores corporativos	Gerente General - Contador General	30 días
Falta de estrategias innovadoras para la planificación de la producción	Estudiar e implementar Nuevas estrategias bajo nuevas y modernas metodologías tomando en cuenta factores internos y externos que influyen en el comportamiento del mercado objetivo	Gerente de - producción	60 días
Falta de procesos documentados que permitan la disponibilidad de la información que apoya la operación y seguimientos de los procesos	Contratar una persona especializada en el manejo y control de procesos para la implementación de un sistema de calidad.	Gerente General	60 días
No existe una adecuada medición y seguimiento a los procesos y su análisis para la implementación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados.	Implementar indicadores de gestión que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa y análisis de los riesgos inherentes en cada uno de ellos.	Responsable designado por la Gerencia	60 días
Falta de análisis de riesgos dentro de los procesos identificados para enfrentar a los riesgos y sus oportunidades de mejora.	Levantar una análisis de Riesgos con el empleo de metodología vigente.	Responsable designado por la Gerencia	30 días
No se encuentra definida una adecuada Administración del Talento Humano dentro de la empresa	Establecimiento del área de TH y la contratación de un profesional en el ramo	Gerente General - Contador General	30 días

Elaborado por: Francisco Contreras (2016)

<b>Elaborado por:</b> F.G.C	<b>Fecha:</b> 30/01/2017
<b>Revisado por:</b>	<b>Fecha :</b> 30/01/2017

## CONCLUSIONES

- ✓ Concluida la Auditoría de Gestión a la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, se detectaron deficiencias como la inexistencia de una planificación estratégica, inexistencia de asignación de funciones, inexistencia de comportamientos corporativos, inexistencia de estrategias de producción, carencia de procesos documentados, inadecuada medición y seguimiento de procesos, carencia de análisis de riesgos e inexistencia de un departamento de Talento Humano, todo lo cual ha dificultado el desarrollo, fortalecimiento y crecimiento de las actividades diarias.
- ✓ La empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, en la ejecución de sus actividades no posee normas de control interno que regulen su funcionamiento.
- ✓ Se aplicaron indicadores de gestión a la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, mismos que fueron diseñados dentro de la realización de la auditoría, pues la empresa no tenía índices predefinidos, los mismos que presentaron información relevante de la empresa, y podrán utilizarse para medir la gestión en períodos futuros.
- ✓ Se emitió el Informe de Auditoría que contiene conclusiones y recomendaciones que a la postre contribuirán a la correcta toma de decisiones por parte de la administración para el mejoramiento de la gestión.

## RECOMENDACIONES

- ✓ El Gerente deberá disponer el diseño, implementación y fortalecimiento del Control Interno, para que de esa manera se pueda cumplir con la misión institucional.
- ✓ Con los resultados de los indicadores de gestión aplicados a la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC, se debería diseñar objetivos, estrategias, planes y políticas, encaminados a mejorar los resultados de los mismos, para que sea posible volver a aplicar los indicadores cada cierto tiempo, y evaluar las decisiones tomadas.
- ✓ Implementar las recomendaciones descritas en el Informe de Auditoría de Gestión entregado al señor Gerente General, a fin de mejorar las actividades administrativas de la empresa INDUSTRIAL PAPELERA CAICEDO MIÑO CIA. LTDA. INDUPAC.

## BIBLIOGRAFÍA

- Auditól. (2013). Modelo de Coso III. *Marco Integrado de Control Interno*, Madrid: Auditól.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoria un enfoque integral*. Mexico: Pearson education.
- Benjamín E, (2013). Auditoría administrativa evaluación y diagnóstico. México: Tercera edición.
- Blanco Luna, Y. (2010). *Auditoría integral normas y procedimientos*. 2da. Ed. Bogotá: Eco - Ediciones.
- Contraloría General del Estado., C. G. (2013). *Manual de Auditoría Financiera*. Quito.
- Cook, J., & Winkle, G. (2010). Auditoría 3a Ed. México: Pearson Education
- Carrillo, V., & Mondragón, D. (2013). *Normas Internacionales de Informacion Financiera*. Barcelona: Profit editorial 1.
- Chasi, N. M. (2012). “*Auditoría Financiera y su impacto en la Rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sembrando un Nuevo País, en el año 2010*”. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Contraloría General del Estado . (s.f de s.f de 2011). *contraloria.gob.ec*. Obtenido de *contraloria.gob.ec*:  
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MGAG-Cap-VI.pdf>
- Coopers & Lybrand, S. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid : Diaz de Santos S.A.
- Gutierrez, A. d. (2010). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo .
- Hernandez, E. (03 de Mayo de 2006). *gestiopolis*. Obtenido de *gestiopolis*:  
<http://www.gestiopolis.com/riesgos-en-auditoria/>
- Hogar, M. (2012). *Manual Mego Hohgar*.
- Hugo, S. (2012). *Introduccion a la Auditoria* . Mexico : red tercer milenio .
- Monfort, J. P. (2013). Auditoría Enfoque Teórico - Práctico. Bogotá: Estudio Gráfico y Digital S.A.
- N.E.A. (2011) Normativa Ecuatoriana de Auditora. *contadoresguayas.org*. Obtenido de *contadoresguayas.org*:  
<http://www.contadoresguayas.org/descargas/nea/NEA%205.pdf>

- Napolitano, H. T. (2011). *Auditoría a los estados financieros y su documentación*. México: Instituto mexicano de contadores publicos.
- Ortiz, F., & García, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Rodriguez, J. (2010). *Auditoría a los estados financieros y su documentación*. México.
- Rosa, M. G. (2012). *Auditoría financiera a la empresa Orientoil S.A., del Cantón la Joya de los Sachas, provincia de Orellana, para determinar la razonabilidad de los estados financieros, periodo 2011*. Riobamba: Escuela Politécnica del Chimborazo.
- Ruíz, R. (2007). *El Método Científico y sus etapas*. México: Esfinge.
- Sánchez Guriel, G. (2006). *Auditoría De Estados Financieros*. Mexico: Pearson Educación.
- Satillana, J. (2013). *Auditoria Interna*. Mexico: Pearson Education .
- Soto, A. L. (2007). *Las microfinanzas estudio de caso:de ahorros de la ciudad de Oxaca de Juárez*. Oxaca de Juárez: Eeumed.Net.
- Toro, C. p. (2011). *Auditoría*. México: Prentice Hall.
- Vázquez N. (2013). *Normas Internacionales De Información Financiera (NIFFS-IFRS)*. Barcelona: Profit.