



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y
PRODUCCIÓN, DE LA EMPRESA "PRESSFORJA S.A."**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

AUTORES:

MARYELISA ORELLANA ZAVALA
MARIA VERONICA PESÁNTEZ CONTRERAS

DIRECTOR:

ING. COM. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA- ECUADOR

2012

DEDICATORIA:

A mi Madre por apoyarme
De manera incondicional
durante toda mi vida
estudiantil con su
Esfuerzo y dedicación, he
podido llegar a culminar de
manera satisfactoria mis
estudios.

MARYELISA

A mis padres por
apoyarme en todos los
momentos de mi vida
estudiantil y personal,
pero en lo principal a Dios
que me ha dado la
oportunidad de poder
concluir mi carrera
profesional.

VERÓNICA

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios por dirigir de manera correcta nuestros caminos; al ingeniero Humberto Jaramillo Granda por colaborarnos en este trabajo mediante la dedicación de su tiempo y conocimientos para el desarrollo de esta tesis; por otro lado de manera muy especial a la empresa PRESS FORJA S.A. por permitirnos aplicar la auditoría en sus procesos y finalmente a todas las personas que pusieron su confianza en nosotras y nos dieron palabras de aliento para que después de cada obstáculo que se presentó pudiéramos sobrepasarlo de la mejor manera y conseguir de manera correcta nuestro objetivo.

Verónica y Maryelisa

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Anexos.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
Introducción.....	1
Capítulo 1: Conocimiento de la empresa.....	2
Introducción.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1 Estructura organizacional.....	3
1.2. Actividad Principal.....	4
1.3. Misión.....	4
1.4. Visión.....	4
1.5. Principios de la empresa.....	4
1.6. Valores de la Entidad.....	5
1.7. Objetivos.....	5
1.8. Base Legal.....	6
1.9. FODA de la Empresa.....	7
1.10. Financiamiento de las Operaciones.....	7
Conclusión.....	8

Capítulo 2: La Auditoría de Gestión.....9

Introducción.....9

2.1. Conceptos.....9

2.2. Objetivos.....10

2.3. Fases de la Auditoría de Gestión.....10

2.4. Elementos para el control de Gestión.....16

2.5. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....20

2.5.1. Equipo Multidisciplinario.....20

2.5.2. Control Interno.....20

2.5.3. Riesgos de la Auditoría de Gestión.....29

2.5.4. Técnicas Utilizadas.....31

2.5.5. Papeles de Trabajo.....35

2.5.6. Parámetros e Indicadores de Gestión.....37

Conclusión.....39

**Capítulo 3: Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión a los
Departamentos de Ventas y Producción de la empresa Press Forja S.A.....40**

Introducción.....40

3.1. Fase I: Conocimiento Preliminar.....40

3.1.1. Solicitud de ejecución de la Auditoría.....42

3.1.2. Notificaciones de Inicio de la Auditoría.....43

3.1.3. Cédula Narrativa.....	49
3.1.4. Evaluación del Control Interno.....	65
3.1.5. Análisis del Control Interno.....	74
3.1.6. Enfoque de la Auditoría.....	79
3.2. Fase II: Planificación de la Auditoría.....	81
3.2.1. Orden de Trabajo.....	82
3.2.2. Evaluación Específica del Control Interno departamento de ventas.....	85
3.2.3. Evaluación Específica del Control Interno departamento de producción.....	92
3.2.4. Informe de Control Interno Departamento de Ventas.....	99
3.2.5. Informe de Control Interno Departamento de Producción.....	102
3.2.6. Plan de Auditoría.....	105
3.2.7. Evaluación de Riesgos Departamento de Ventas.....	111
3.2.8. Evaluación de Riesgos Departamento de Producción.....	123
3.2.9. Memorándum de Planificación.....	134
3.2.10. Programa de Trabajo de Auditoría Departamento de Ventas.....	142
3.2.11. Programa de Trabajo de Auditoría Departamento de Producción.....	144
3.3. Fase III: Ejecución de la Auditoría.....	146
3.3.1. Hallazgos y Papeles de Trabajo Generales.....	148
3.3.2. Hallazgos y Papeles de Trabajo Departamento de Ventas.....	159

3.3.3. Hallazgos y Papeles de Trabajo Departamento de Producción.....	174
3.3.4. Estructura del Informe.....	188
3.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	190
3.4.1. Informe de Auditoría de Gestión.....	191
3.4.2. Cronograma de Actividades.....	207
3.4.3. Encuesta sobre el Servicio de Auditoría.....	210
Conclusión.....	212
3.5. Conclusiones.....	213
3.6. Recomendaciones.....	214
Bibliografía.....	215
Anexos.....	216

Índice de Anexos

Anexo 1: Organigrama.....	216
Anexo2: Nómina de Funcionarios y Ex funcionarios.....	217
Anexo 3: Reglamento Interno.....	218
Anexo 4: Ley de compañías (sociedad Anónima).....	219
Anexo 5: Manual de Funciones.....	224
Anexo 6: Manual de Calidad.....	225
Anexo 7: Encuestas a Principales clientes de la empresa.....	226

RESUMEN

El presente trabajo de tesis consiste en una auditoría de gestión a los departamentos de Ventas y Producción de la empresa Press Forja S.A. examen que ayudará a determinar las falencias existentes en dichos departamentos y de la empresa en general, posteriormente emitir recomendaciones útiles y de fácil aplicación en la empresa, de igual manera se podrá evaluar el control interno, el grado de eficiencia y eficacia de la misma. Señalando que para el desarrollo de este trabajo se siguió a cabalidad con todas las etapas que contiene una auditoría de gestión.

ABSTRACT

The present research project consists of the application of a management audit process to the Sales and Production departments of Press Forja S.A. Company. This assessment will help to determine the company's flaws in order to establish useful recommendations, easy to apply in the company. Likewise, assessment of internal control was carried out, so as to determine its efficacy and efficiency. All the stages of the management audit process were applied during the development of this research.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,

Diana Lee Rodas



INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una auditoría de gestión a la empresa Press Forja S.A. de la ciudad de Cuenca, la cual se realizó partiendo de la necesidad de mejoramiento en el desempeño y eficiencia de sus actividades.

Los objetivos de este examen de auditoría es conocer la situación actual de la empresa, el cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa, su eficiencia, eficacia, el cumplimiento de disposiciones legales a más de colaborar con la gerencia a tomar medidas correctivas según las desviaciones encontradas en la aplicación de dicho examen y aplicar los conocimientos que hemos adquirido durante la carrera de contabilidad y auditoría.

Para el desarrollo de este trabajo el tipo de estudio seleccionado es el descriptivo por cuanto se pretende evaluar la gestión y el desempeño administrativo de la Empresa PRESS FORJA, mediante la observación y el análisis de los documentos existentes de tal manera que se puede mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades que se desarrolla.

En cuanto a las técnicas utilizadas serán: bibliográfica, observación, entrevistas, encuestas y cuestionarios, las mismas que se aplicaran de acuerdo a las necesidades que se presenten en el desarrollo de la tesis.

Esta tesis está conformada de tres capítulos, en el primer capítulo se presenta toda la información referente a la empresa en donde se desarrollará la auditoría, el segundo capítulo contiene la parte teórica relativa a la auditoría de gestión y finalmente en el tercer capítulo se encuentra la aplicación práctica de la auditoría de gestión a la empresa Press Forja S.A. a más de las respectivas recomendaciones y conclusiones.

La forma como se desarrollará el presente trabajo será de manera cronológica progresiva por lo cual se tomó en cuenta muchos aspectos como: el previo conocimiento de la empresa para la aplicación de la auditoría y la emisión de las respectivas recomendaciones. Señalando que esta tesis está fundamentada sobre bases reales y tiene el visto bueno del gerente de la empresa para su ejecución.



CAPITULO I: CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

LA EMPRESA – PRESS FORJA S.A.

En este capítulo se desarrollará la parte organizativa de la empresa, se describirá su actividad principal cual es su misión, visión, se detallara su estructura organizacional, sus principios y valores al igual que se indicará sus objetivos y base legal a la que se rige.

1.1. ANTECEDENTES

Press Forja S.A. es una empresa que nace en los años ochenta como un taller metal mecánico con el nombre de S.W. Press, dedicada a la fabricación de quemadores para cocinas, teniendo un solo cliente, poca maquinaria y ocupando un área de trabajo de apenas 56 metros cuadrados. Gracias a la confianza de sus clientes, con el transcurrir del tiempo y manteniendo la filosofía de mejora continua, en los años 90 se forma la empresa Press Forja S.A. dando trabajo a mas de 50 personas de ambos sexos, con maquinaria adecuada e implantada en un área de trabajo de 1460 metros cuadrados, con una cartera de clientes aceptable.

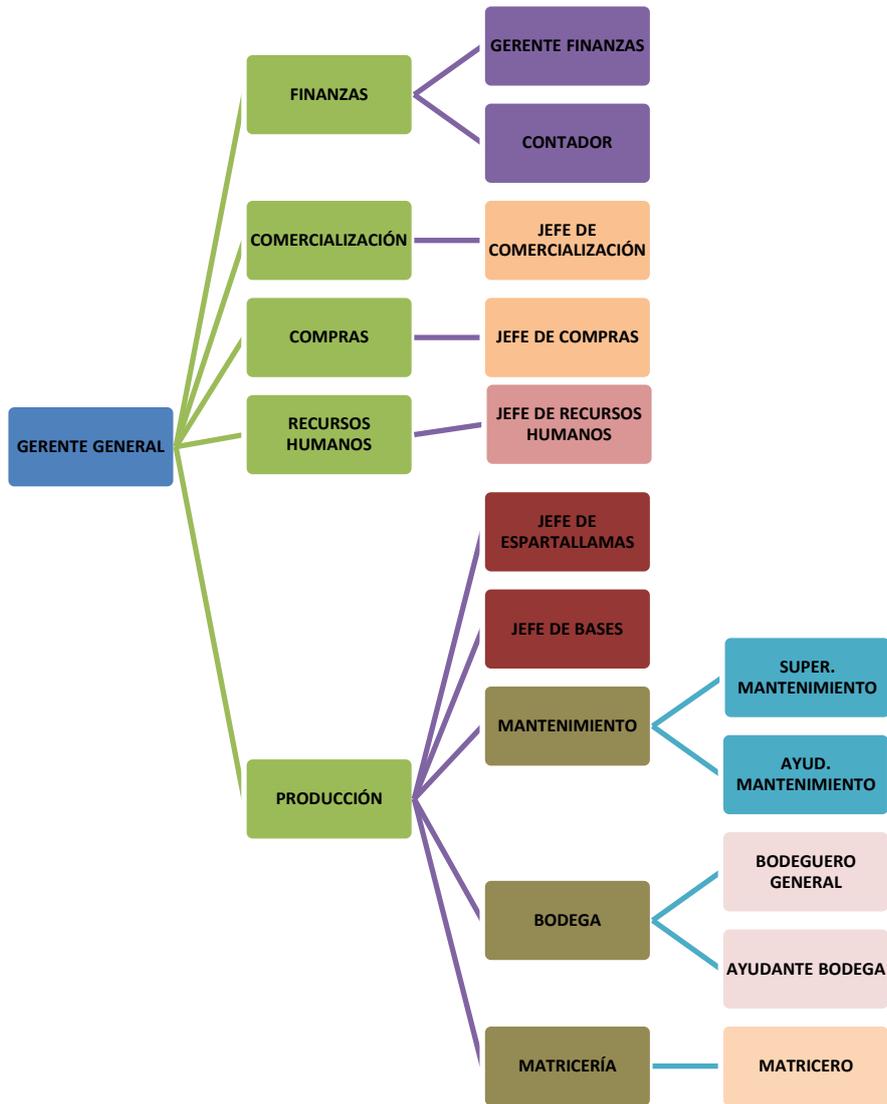
En la actualidad la misma ha entrado a la era de la tecnología modernizando procesos, mejorando la calidad de los productos y presentando nuevas opciones para los clientes. Se ha incrementado la productividad, la producción y la mano de obra, cuentan en la cartera de clientes a reconocidos fabricantes y comercializadores de cocinas a nivel nacional e internacional, como son Mabe, Indurama, Fibroacero, etc., demostrando así ser la mejor opción en el mercado en servicio al cliente, con calidad, cantidad, costo y entrega a tiempo.

Fuente: Gerencia empresa Press Forja S.A.

1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la figura 1.1 se presenta la estructura orgánica de la empresa Press Forja S.A.,

FIGURA 1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRESS FORJA S.A.



Elaborado por: Verónica Pesántez y Maryelisa Orellana
Fuente: Departamento de Contabilidad



1.2. ACTIVIDAD PRINCIPAL

La empresa abrió sus puertas a los clientes un día 29 de Septiembre de 1994, ubicándose en las calles Octavio Chacón s/n y Río Machángara de la ciudad de Cuenca, teniendo como su actividad principal el funcionamiento de altos hornos, convertidores de acero, talleres de laminado y acabado además fabricación de productos de metales comunes no ferrosos mediante laminado.

Fuente: Gerencia empresa Press Forja S.A.

1.3. MISIÓN

Según Iván Thompson la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y él para quién lo va a hacer.

La misión de la empresa Press Forja S.A. es fabricar y comercializar productos competitivos en costo y calidad que satisfagan los requisitos del cliente.

1.4. VISIÓN

Para Jack Fleitman la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión de la empresa Press Forja es ser la mejor opción en el mercado, optimizando los recursos, mejorando continuamente los procesos y disminuyendo los costos de producción.

1.5. PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

Los principios de la empresa Press Forja han sido formulados y establecidos por todas las personas que la conforman y mediante el compromiso que tienen con la empresa se logrará el cumplimiento de los mismos.

- Elaborar productos de calidad.- siendo estos fabricados con tecnología de punta que garantizan su durabilidad.
- Optimización continua.- perfeccionaremos nuestros productos de acuerdo a las exigencias de nuestros clientes y de esta manera mediremos el grado de satisfacción de nuestro producto.

- Capacitación a los empleados.- nuestro principal objetivo es fabricar productos de calidad que se encuentren a gusto de los clientes y para poder lograr esto es necesario que nuestros empleados tanto administrativos y de producción tengan una capacitación continua que les permita realizar sus actividades de manera correcta.
- Ética e Igualdad.- El trato entre las personas que trabajan en la empresa se hacen de manera equitativa desde los máximos hasta los bajos estamentos de la organización, y manteniendo siempre estándares de ética en nuestros negocios.
- Trabajo en equipo.- el trabajo en equipo es lo primordial dentro de la empresa puesto que así lograremos mantenernos como líderes en el mercado.

Fuente: Gerencia empresa Press Forja S.A.

Además La empresa Press Forja ha establecido una política de calidad que consiste en:

“Elaborar partes y piezas de cocinas garantizando a nuestros clientes la calidad total, cantidad solicitada, a un costo accesible en los tiempos estipulados que nos permitan ser lideres en el mercado”.

1.6. VALORES DE LA ENTIDAD

Press Forja tiene como valores:

- Responsabilidad con la empresa y la sociedad.
- Respeto hacia todas las personas que trabajan en la empresa.
- Trabajo en equipo y gestión participativa.
- Honestidad en la ejecución de las actividades asignadas.
- Puntualidad

Fuente: Gerencia empresa Press Forja S.A.

1.7. OBJETIVOS

Como principales objetivos de la empresa tenemos:

- Uno de los principales objetivos de la empresa es el cumplimiento de los pedidos, es decir que sean entregados a tiempo.
- El aseguramiento de la calidad de sus productos para prevenir la aparición de no conformidades.
- Aplicar acciones que sean necesarias para evitar pérdidas significativas en la producción y así lograr la mejora continua en el sistema de gestión de calidad.
- Procurar la satisfacción de los clientes.

Press Forja tiene definidos también objetivos de calidad que son los siguientes:



- Garantizar la calidad del producto final, mínimo 97%
- Cumplimiento de los pedidos en cantidad, calidad y tiempo. 95%
- Capacitar al personal y mejorar su competencia, mínimo 85%
- Selección y evaluación de proveedores, mínimo 85%

Fuente: Gerencia empresa Press Forja S.A.

1.8. BASE LEGAL

La empresa Press Forja S.A. fue creada por personas naturales las cuales únicamente responden por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales y realizan sus operaciones bajo el nombre de "Press Forja S.A." la misma que inició sus actividades a partir del 29 de Septiembre de 1994, mediante acta de constitución.

Las actividades de la empresa, están sujetas por las siguientes disposiciones específicas como:

- Ley de compañías
- Ley de Seguridad Social
- Código de trabajo
- Ordenamiento municipal (permisos de funcionamiento, etc.)

Fuente: Gerencia empresa Press Forja S.A.

1.9. FODA DE LA EMPRESA

En la tabla 1.1 se presenta la matriz FODA de la empresa Press Forja S.A. que es la recopilación de los factores internos y externos que tienen influencia en la situación real de la empresa.

Tabla #1.1

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPOS DE ALTA CALIDAD Y GARANTIZADOS. • ALTO GRADO DE AUTOSUFICIENCIA. • PRECIOS BAJOS Y COMPETITIVOS. • MANEJO TECNICO DE INSTALACION. • UTILIZACION DE EQUIPOS DE ALTA TECNOLOGIA. • ESPECIALIZACION EN EL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA. • BUENAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES. • OFRECER MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS. • GENTE ESPECIALIZADA EN EL USO DE HERRAMIENTA MECANICA. 	<ul style="list-style-type: none"> • LIDERAZGO DE MERCADO. • ACEPTACION EN EL MERCADO. • ESCASA COMPETENCIA EN EL MERCADO. • APOYO GUBERNAMENTAL A LA CONSERVACION DE LA SALUD DE LA POBLACION Y DEL MEDIO AMBIENTE. • DESARROLLO TECNOLOGICO. • FACILIDADES DE FINANCIACION. • FORMAR PARTE DE LA INCUBADORA "IMPULSAR" 	<ul style="list-style-type: none"> • INCORRECTA ADMINSTRACION DE LA EMPRESA. • POCA RENTABILIDAD. • FALTA DE PERSONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS. • POCA COBERTURA DEL MERCADO. • FALTA DE ORGANIZACION DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES QUE SE REALIZEN PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO. • POCO CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MEDIO. • INSUFICIENTE PUBLICIDAD. • EL PERIODO PROMEDIO DE COBRO ES MAYOR AL PERIODO RPOMEDIO DE PAGOS. • ALTO ENDEUDAMIENTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • RESISTENCIA AL CAMBIO POR PARTE DEL ENTORNO. • APARICION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. • ELEVACION DE COSTOS POR PARTE DE LOS PROVEEDORES. • IMPLEMENTACION DE NUEVAS POLITICAS DEL NUEVO GOBIERNO. • APARICION DENUEVOS COMPETIDORES.

Elaborado por: Verónica Pesantez y Maryelisa Orellana
Fuente: Departamento de Contabilidad

Nota: A pesar de los varios requerimientos que hemos hecho a la empresa fue imposible la entrega del balance general del año 2010 debido a que la empresa está en un proceso de liquidación razón por la cual realizamos el siguiente cuadro:

1.10. FINANCIAMIENTO DE LAS OPERACIONES

Para el logro de sus propósitos la empresa PRESSFORJA S.A. ha solventado sus actividades mediante los siguientes recursos económicos conforme los pertinentes aportes que han realizado cada uno de los socios.

Tabla # 1.2

Financiamiento de los socios

SOCIOS	APORTES DE CAPITAL	TOTAL
Sr. Walter Semería	105.944,00	
Sra. Dayan Semería	13.243,00	
Sra. Patricia Semería	13.243,00	
		132.430,00

Elaborado por Verónica Pesántez y Maryelisa Orellana
Fuente: Departamento de Contabilidad



Conclusiones del capítulo

La información proporcionada por la empresa sirve al equipo de auditoría para tener una idea clara de su estructura y funcionamiento, dicha información servirá para el desarrollo de la presente tesis.

CAPITULO II: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Este capítulo contiene la parte teórica relacionada con la auditoría de gestión, las bases conceptuales, objetivos, herramientas utilizadas, control interno y su importancia en la auditoría y finalmente se detallan las etapas que se deben llevar a cabo para su desarrollo, con el fin de obtener una idea concreta sobre este tipo de auditoría y realizar de la mejor manera el examen de auditoría.

2.1. CONCEPTOS

Gestión

- “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.”¹
- “Gestión comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.”²

Auditoría de Gestión

- “La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”³
- “La auditoría de gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.”⁴

¹ MANUAL AUDITORIA DE GESTION (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO) 2002 Pag.19

² MANUAL AUDITORIA DE GESTION (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO) 2002 Pag.20

³ MANUAL AUDITORIA DE GESTION (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO) 2002 Pag.36

⁴ [HTTP://WWW.GESTIOPOLIS.COM/RECURSOS/EXPERTO/CATSEXP/PAGANS/FIN/36/AUDIGEST.HTM](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/CATSEXP/PAGANS/FIN/36/AUDIGEST.HTM)

- “La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.”⁵

2.2. OBJETIVOS

Los objetivos principales de la auditoría de gestión según el Manual de auditoría de la contraloría general del estado publicado en el año 2002 página 37 y las siguientes direcciones electrónicas:

*members.tripod.com/~guillermo_cuellar_m/gestion.html,

*isbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión de la empresa
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio de la empresa.
- Descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios.
- Ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz.
- Examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.
- Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
- Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.

2.3. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión se divide en 5 fases la cuales en el Manual específico de Auditoría de Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril las describe a continuación:

FASE I

CONOCIMIENTO PREELIMINAR

En esta fase, se considera cuáles son sus objetivos, las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse al inicio del proceso de la auditoría de gestión.

En esta fase se habla fundamentalmente de familiarización y revisión de la legislación y normativa de la entidad, señalando que el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que para los internos, tiene el cabal conocimiento de la entidad.

⁵ www.cubaindustria.cu/contadoronline/auditor%ada%20gesti%c3%b3n/ag_04_deficicion%20auditoria%20gestion.htm

Este análisis correctamente efectuado, posibilitará ejecutar una evaluación progresiva sobre las propuestas de planeamiento a corto, mediano y largo plazo y la gestión que se emprenda para la consecución de objetivos y metas.

Como principales actividades de esta primera etapa el autor del manual mencionado anteriormente nos describe las siguientes:

- Realizar una visita previa con la finalidad de observar, actividades, operaciones y funcionamiento del objeto del examen.
- Efectuar una revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías e informes anteriores, tanto de auditoría interna como externa, con la finalidad de recopilar información y documentación básica relacionada con el examen.
- Realizar una entrevista con el Gerente o responsable de la Empresa, con el objeto de tener información general sobre la entidad y el contexto en que se desenvuelve. Para lo cual se preparará una guía de puntos a tratar en la entrevista, mediante una cédula narrativa.
- Obtener el plan estratégico con el objeto de conocer cuál es la visión, misión, los objetivos metas, políticas, acciones, responsables.
- Obtener los estados financieros de presente período y anteriores con el objeto de realizar procedimientos analíticos.
- Determinar los parámetros e indicadores de gestión, con el objeto de compararlos con los resultados reales de las operaciones y evaluar su nivel de cumplimiento. Si no se dispone de indicadores, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios del área examinada desarrollarán los indicadores básicos.
- Detectar el FODA con el objeto de conocer el ambiente organizacional y los factores externos.
- Evaluación del control interno preliminar a base del marco integrado CORRE que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes que serán objeto de evaluación de control interno.

Según el manual mencionado anteriormente para la evaluación del control interno existen tres métodos:

1. Cédulas Descriptivas
2. Cuestionarios
3. Diagrama de Flujo

Sin embargo, cabe señalar que con frecuencia puede aplicarse una combinación de todas o parte de las anteriores.

Descriptiva.- “mediante este método se transcribe en papeles de trabajo, detalladamente los distintos pasos de un proceso operativo analizado, teniendo en cuenta el origen de cada documento y registro en el sistema, la forma de realizar el procesamiento, la disposición de cada documento y registro en el sistema, la indicación de procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo y de control, tales como: separación de funciones, autorizaciones, aprobaciones, y verificaciones internas.”

Cuestionarios.- “En la auditoría de gestión con frecuencia se prepara cuestionarios, normalmente se realizan preguntas cerradas, de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno, mientras que una respuesta negativa, señala una debilidad y un punto negativo en su confiabilidad. Algunas veces existen preguntas que no resulten aplicables, por lo que conviene registrarlos, detallando sus razones.”

Diagrama de Flujo.- “Es la descripción gráfica y objetiva de la estructura de control interno de los componentes o áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método por sus características indudablemente tiene ventajas frente a los demás, por cuanto nos permite efectuar un relevamiento del control interno, siguiendo una secuencia lógica y ordenada.”

FASE II

PLANIFICACIÓN

En esta fase se determina cuáles son sus objetivos, las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse en la planificación tales como la evaluación de sistema de control interno por cada componente, el análisis y calificación de los riesgos, con el objeto de que el auditor pueda confiar o no en dichos controles, a base del cual se elabora el memorando de planificación y la formulación de los programas de auditoría por cada componente.

OBJETIVOS

Como objetivo fundamental de esta etapa de la auditoría de gestión el autor del manual mencionado nos dice que es diseñar estrategias importantes para lograr resultados exitosos, respecto a las potenciales áreas críticas detectadas en la organización, con el fin de proponer mejoras a la empresa.

Una planificación adecuada posibilitará evaluar la gestión del gerente o responsable, de manera que podamos verificar si la conducción de la entidad ha logrado cumplir con su misión y sus objetivos.

Se trata de obtener suficiente comprensión de la misión, visión, metas, objetivos y controles, que permitan al auditor determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicarse para que el trabajo resulte efectivo.

Y establece como principales actividades de esta etapa:

- Análisis y revisión de información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación del control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de Ejecución.
- A base de los resultados de evaluación del control interno se podrá determinar la naturaleza y alcance del examen, la estimación de los requerimientos de personal, programar el trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.
- La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría.
- Los resultados obtenidos servirán para programar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el control interno.
- A base de la etapa del conocimiento preliminar y planificación el supervisor conjuntamente con el jefe de equipo y demás integrantes del equipo multidisciplinario, elaborarán el memorando de planificación.
- El supervisor con el jefe de equipo formularán los programas de auditoría en lo que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación de riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, que dan respuesta a la comprobación de las 6"E".

- La etapa de planeación cierra con la preparación y aprobación de los programas de auditoría por cada componente.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Continuando con la metodología del autor mencionado en las fases de la auditoría, el auditor interno deberá preparar el memorando de planificación en cuyo documento debe hacerse, constar las generalidades de la entidad, los aspectos relevantes de la evaluación del control interno y las áreas seleccionadas. Se indicarán los riesgos de auditoría y los componentes que serán examinadas, el objeto y alcance de la auditoría, los indicadores de gestión, la conformación de equipo de trabajo y los recursos estimados para llevar a cabo el trabajo, el plazo previsto para su ejecución y el cronograma de actividades a realizar.

PROGRAMAS DE AUDITORÍA

El insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será guía del trabajo en la fase de ejecución. Los programas le sirven al auditor interno para asegurarse de que los medios y técnicas de recolección de evidencia, concuerden con cada criterio establecido, así como para considerar el costo de recoger la evidencia, aplicando procedimientos rentables.

FASE III

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

En esta fase, se determina cuales son los objetivos que deben cumplirse, sus principales actividades y procedimientos.

Aquí se desarrolla los programas de auditoría por cada componente, en cuyos procedimientos se aplican a base a base de pruebas, técnicas y prácticas de auditoría, que van a generar hallazgos, los mismos que deben estar adecuadamente sustentados en papeles de trabajo, programando luego la estructura del informe que habrá de ser remitido a la máxima autoridad de la empresa.

De igual manera que en la fase anterior el autor del manual ya mencionado indica como principales actividades de esta etapa las siguientes:

- Se desarrollan los programas detallados y específicos para cada componente aplicando pruebas y técnicas de auditoría.
- Se formulan e interpretan parámetros e indicadores de las seis E.
- Se prepara los papeles de trabajo, que junto a la documentación obtenida en las etapas de conocimiento preliminar y planificación; y,

aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

- Se evalúa la evidencia cualitativa y cuantitativa obtenida.
- Desarrollo de las hojas de hallazgos por componente a base de los cuales se formularán los resultados para su comunicación oportuna a las autoridades de la empresa.
- Finalmente, se define la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Nos señala, que en esta fase es necesario, que el Jefe de Equipo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos previstos, así como se requiere que el trabajo sea debidamente supervisado.

FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

El producto final de una auditoría de gestión, es la comunicación de resultados cuyo informe, sirve de herramienta importante a la administración, crear valor y mejorar los procesos operativos y estratégicos de la empresa.

Además de los informes parciales que pueden emitirse, tales como el relativo al control interno, en la auditoría de gestión debe prepararse un informe final, en el mismo que no sólo revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; tales como las causas, efectos y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, equidad en la gestión y uso de recursos de la empresa.

En la fase de comunicación de resultados es donde el auditor interno informa a las autoridades de la empresa, haciendo público la información recabada, plasmada en los hallazgos de la auditoría, en las conclusiones y recomendaciones de gestión, que tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la calidad.

FASE V

SEGUIMIENTO

Se presenta la fase de seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de gestión, cuyo monitoreo y evaluación nos permite, verificar su cumplimiento.

En el desarrollo de esta etapa, se analiza cuáles son sus objetivos las principales actividades y procedimientos que los encargados de cada área en estudio deben efectuar.

OBJETIVO DE LA FASE

El Eco. Cubero autor del manual que tomamos como referencia en las etapas de la auditoría de gestión nos dice que el seguimiento en la auditoría de gestión es una fase posterior a la finalización de la auditoría y su objetivo consiste por un lado en verificar que el Gerente, responsables o demás de la entidad, hayan cumplido con la implantación de las recomendaciones del respectivo informe, de acuerdo con los plazos acordados en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones, y por otro, que la Entidad haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía como producto de su cumplimiento

Y describe como principales actividades de esta última fase las siguientes:

A base en los plazos establecidos en el cronograma en esta fase de seguimiento el Auditor General, designarán a algún miembro del equipo de auditores que participó en la auditoría de gestión, para su debido monitoreo e implantación.

Los auditores internos designados para que realicen el seguimiento, en el campo; de las recomendaciones emitidas en el correspondiente informe de la auditoría de gestión, deben elaborar y ejecutar un programa que contenga las pruebas necesarias con el objeto de recabar la evidencia adecuada para cumplir con el objetivo de verificación y seguimiento.

2.4. ELEMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN ⁶

Los principales elementos para el control de gestión son los siguientes:

Economía.- “son los instrumentos correctos a menos costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.”

Eficiencia.- “insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los

realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.”

Eficacia, “son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.”

“La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.”

Ecología, “son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.”

Ética, “es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y 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, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.”

Equidad, “Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.”

A más de las seis "E", son parte del control de gestión los seis términos que a continuación se indica:

Rendimiento, “es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido sistemático y realizadora por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.”

Calidad, “es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.”

Resultados, “es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario, y la satisfacción del personal.”

Impacto: “Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.”

Excelencia Gerencial.-“Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.”



Control Interno.- “Es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad pública, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración.”

2.5. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN ⁷

Las herramientas de la auditoría de gestión son parte fundamental en la ejecución de este tipo de auditoría puesto que estas nos ayudarán a obtener la información necesaria y a cumplir los objetivos propuestos en el examen.

2.5.1. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.

Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Conocimiento Preliminar.

2.5.2. CONTROL INTERNO

Según la publicación editada en los Estados Unidos en 1992 del informe COSO presenta la siguiente definición:

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

⁷ MANUAL AUDITORIA DE GESTION CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO 2002 Pág. 42

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza

De acuerdo al Manual de Auditoría de la Contraloría General del estado publicado en el año 2002 nos dice que la estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

El control interno de las entidades privadas y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- De disponer de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- De preparar en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- De que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.
- Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes:

Actividades de gestión	Control Interno
<u>Preguntas</u>	<u>Respuestas</u>
1. Establecimiento de los objetivos de la entidad: declaraciones de misión y de valores
2. Planificación estratégica
3. Establecimiento de los factores del entorno de control
4. Establecimiento de los objetivos para cada actividad
5. Identificación y análisis de riesgos
6. Gestión de riesgos
7. Dirección de las actividades de gestión
8. Identificación, recopilación y comunicación de información
9. Supervisión
10. Acciones Correctivas

Fuente: MANUAL AUDITORIA DE GESTION (CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO) Año 2002

Componentes

Como nos indica el manual de auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado publicado en el año 2002 en las páginas 45 a la 53 que los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad.

El manual mencionado reconoce 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

1. Ambiente de Control Interno

De acuerdo a el informe COSO, “el ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno, y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales, Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.”

Según al informe COSO los elementos que conforman el entorno de control son:

- **Integridad y valores éticos.**- “Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.”
- **Autoridad y responsabilidad.**-“Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.”
- **Estructura organizacional.**- “Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.”
- **Políticas de personal.**- “Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.”

2. La valoración del riesgo

Para el Manual de auditoría de gestión de la Contraloría general del Estado publicado en el año 2002 la valoración del riesgo es una actividad que debe practicar la dirección en cada empresa, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo según el Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado registrado en el año 2002 son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente y externo
- Identificación de los objetivos del control interno

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- a) Externos: Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- b) Internos: Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la empresa, y otros.

La identificación de los riesgos también tiene que ser a nivel de cada actividad de la empresa, especialmente en las unidades o funciones más importantes, como producción, desarrollo tecnológico, administración de bodegas, etc., que contribuyen para que también se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la empresa.

Una vez identificado los riesgos de la empresa y por actividades cabe un análisis de los riesgos cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo.
- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

El componente LA VALORACIÓN DEL RIESGO, debe ser evaluado a lo que dispone el Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General Estado considerando los siguientes factores:

- En los objetivos globales.- Contestar si los objetivos de la empresa se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; .la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- En los objetivos asignados a cada actividad.- La conexión de los por actividad con los objetivos globales y planes estratégicos de la empresa; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por actividad para la consecución de los objetivos generales; y participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos los niveles y su grado de compromiso con la consecución de dichos objetivos.
- En los riesgos.- Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; e integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
- En gestión de cambio.- La existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.

3. Las Actividades de Control

Continuando con la metodología del manual mencionado anteriormente las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las normas propuestas por la gerencia de la empresa, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la empresa, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, y la segregación de funciones.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos empresariales.
- Coordinación entre las dependencias de la empresa.
- Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control recomendados por el Manual de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado publicado en el año 2002, se encuentran las siguientes:

- **Análisis efectuados por la gerencia.**- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con lo planificado, los resultados de ejercicios anteriores y de empresas similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.
- **Gestión directa de funciones por actividades.**- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- **Proceso de información.**- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos.**- Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.
- **Indicadores de rendimiento.**- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de funciones.**- Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

La evaluación del componente ACTIVIDADES DE CONTROL es de gran importancia para la empresa Press Forja S.A. puesto que es un mecanismo útil para evadir riesgos que pueden afectar en el cumplimiento de objetivos, para poder efectuarlos se debe considerar el contexto de las normas establecidas por la gerencia para afrontar los mismos.

4. Información y Comunicación.

Siguiendo con la metodología del Manual de la controlaría General del Estado en su página número 42 nos indica que la información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la empresa.

En cuanto a la comunicación, nos dice que esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de

forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia que aborde las expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos, pero también de otras cuestiones importantes. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleros, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La comunicación interna se refiere a que además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes en la gestión operativa o de finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la gerencia en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno, asegurando la eficacia en la comunicación. La comunicación externa debe ser eficaz como la interna, tiene que disponer de líneas abiertas de comunicación donde sus clientes y proveedores puedan aportar con información de gran valor sobre la calidad de las actividades de la empresa permitiendo que responda a los cambios en las preferencias y exigencias del público.

La evaluación del componente de INFORMACION Y COMUNICACIÓN el manual según su metodología nos indica que se debe considerar los siguientes aspectos:

- En la información.- La obtención de información interna y externa y el suministro a la gerencia de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la gerencia al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.
- En la comunicación.- La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la sensibilidad de la gerencia ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la gerencia sobre las informaciones recibidas de los clientes, de los organismos de control y de otros.

5. Actividades de Monitoreo o Supervisión

En cuanto a las actividades de monitoreo o supervisión el Manual de auditoría de gestión de la contraloría General del Estado nos indica que estas representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles

débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. De acuerdo al manual mencionado anteriormente el monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la empresa;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la gerencia tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades de acuerdo al Manual de auditoría de la Contraloría General del Estado son:

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno

La metodología del manual mencionado con anterioridad nos indica que la evaluación del componente ACTIVIDADES DE MONITOREO O SUPERVISION, requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- En la supervisión continuada.- Si el personal cuando desarrolla sus actividades se entera del funcionamiento adecuado del control interno; la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los problemas; comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos; encuestas Periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y la eficacia de las actividades.
- En la evaluación puntual.- El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada; y Adecuado volumen y calidad de la documentación.

- La comunicación de las deficiencias.- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno; idoneidad de los procedimientos de comunicación; e Idoneidad de las acciones de seguimiento.

2.5.3 RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ⁸

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión dentro de la empresa no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

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

- Riesgo Inherente: “De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.”
- Riesgo de Control: “De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.”
- Riesgo de Detección: “De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.”

De conformidad al manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado es necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión lo siguiente:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados.

⁸ MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO AÑO 2002 PAG. 59 - 60

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría durante la ejecución de este examen en los componentes de estudio de la empresa Press Forja S.A. los cuales se detallan a continuación y han sido tomados del manual de auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado paginas 51 - 52.

1. Determinar la confianza que tiene la gerencia respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos
 - Poca experiencia en el personal
 - Sistemas de información no confiables
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen desfavorable de la empresa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas de los clientes
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones
 - Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal
 - Crecimiento o reducción del personal
 - Implantación de nuevos sistemas
4. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.
5. Determinar la importancia que la gerencia le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas al equipo multidisciplinario.
6. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.5.4 TECNICAS UTILIZADAS 9

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

VERIFICACION	TECNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Fuente: MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN CONTROLARÍA GENERAL DEL ESTADO AÑO 2002 PAG. 56

Comparación.- “Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.”

Observación.- “Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.”

- Rastreo.-** “Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”
- Indagación.-** “Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”
- Entrevista.-** “Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”
- Encuesta.-** “Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.”
- Análisis.-** “Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.”
- Conciliación.-** “Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.”
- Confirmación.-** “Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.”

Tabulación.- “Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.”

Comprobación.- “Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”

Cálculo.- “Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.”

Revisión

Selectiva.- “Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”

Inspección.- “Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.”

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- “Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.”

Investigación.- “Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.”

Evaluación.- “Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.”

Medición.- “Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad. Fase 3 de ejecución.”

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

Síntomas.- “Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.”

Intuición.- “Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”

Sospecha.- “Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”

Síntesis.- “Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.”

Muestreo

Estadístico.- “Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución.”

2.5.5 PAPELES DE TRABAJO ¹⁰

Generalidades

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la empresa o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones de la empresa auditada, extractos de documentos de la empresa y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor
- Cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del desarrollo de las actividades de la empresa.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma empresa o de otras similares.
- Informar a la empresa sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Archivos ¹¹

Todos los papeles de trabajo son propiedad del auditor por consiguiente deberán tener una custodia adecuada y deben ser utilizados exclusivamente en funciones propias de auditoría.

Los papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

Archivo Histórico.- Es toda información producida en la empresa que no esté sujeta a cambios continuos, a excepción de aportes de capital y declaraciones tributarias. Por ejemplo: estatutos, políticas, escrituras de constitución, actas, etc.

Archivo corriente.- Son todos aquellos documentos elaborados por el auditor que sustenten evidencia tales como: evaluación de control interno, cédulas narrativas, programas de trabajo, papeles de trabajo, informe de auditoría, etc.

10 MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO AÑO 2002 PÁGS. 60-61

11 MATERIAL DE ESTUDIO DE AUDITORIA FINANCIERA II DEL ING. MIGUEL ANGEL ARPI.

2.5.6. PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

Los parámetros o indicadores de gestión son una referencia numérica que sirven para medir el desempeño de la actividades de una empresa y en nuestro caso a Press Forja S.A., específicamente a los departamentos de ventas y producción, de igual manera dichos indicadores ayudarán a tomar acciones correctivas inmediatas cuando sea necesario.

Indicadores como instrumentos de control de gestión

Según el Manual de auditoría de la Contraloría General del Estado, pagina 69 nos menciona que para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las empresas a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Uso de indicadores en auditoría de gestión ¹²

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos por la empresa (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la empresa.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.

¹² MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO AÑO 2002 PAG. 70

Clasificación de los indicadores de gestión ¹³

- Cuantitativos y Cualitativos
- De uso Universal
- Globales, Funcionales y Específicos

Cuantitativos y cualitativos

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la gerencia y de más niveles de la empresa.

De uso universal

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional.

Globales, funcionales y específicos

Para evaluar adecuadamente la gestión de toda una empresa en forma global, es decir analizar a cada uno de sus departamentos es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada uno de ellos, la misión, los objetivos que orientarán su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos

- Indicadores globales:

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de empresa y la calidad del producto que proporciona a los distintos clientes. A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta frente a los pedidos solicitados por los clientes.
- Grado de cumplimiento de lo programado por la empresa con relación a lo ejecutado.

En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Una primera condición para crear indicadores globales es que la empresa haya sido capaz de definir los objetivos que orientan sus actividades y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

- Indicadores funcionales o particulares

En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las actividades que se desarrollan en las empresas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de que empresa se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

- Indicadores específicos

Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren en una manera global, los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.

Algunos ejemplos serían los siguientes:

- Número de clientes satisfechos.
- Número de piezas producidas en relación al año anterior.

13 MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO AÑO 2002 PÁGS. 70, 71, 75,76.

Conclusiones del capítulo

Previo a la ejecución de una auditoría de gestión se debe tener bien definido conceptos claves para poder manejar de manera correcta todas las herramientas de la auditoría de gestión que nos ayudan a la obtención de la información y posteriormente a la elaboración de todos los documentos necesarios en cada fase del examen de auditoría.

CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA PRESS FORJA S.A.

Este capítulo es el más importante puesto que aquí es en donde se pone en práctica todo lo desarrollado en los capítulos anteriores, la aplicación del examen de auditoría consta de cinco fases las cuales son:

La primera fase es el conocimiento preliminar que consiste en la familiarización de la entidad con el equipo multidisciplinario mediante visitas a la empresa y la elaboración de cuestionarios que ayudan a la evaluación del control interno de la empresa en base a los componentes del coso ERM. La segunda fase es la planificación de la auditoría la cual nos ayuda a la organización y verificación de cada actividad que se va a realizar en la auditoría y la preparación de los programas de trabajo los cuales son de gran ayuda en la siguiente fase. La tercera fase es la ejecución de la auditoría en la cual se aplican los programas de trabajo, la preparación de las hojas de hallazgos y la estructura del informe de auditoría, que será emitido en la cuarta fase que es la comunicación de resultados y finalmente la quinta fase consiste en un seguimiento de las recomendaciones emitidas al personal interesado de la empresa.

3.1. Fase I Conocimiento Preliminar

En esta fase se realiza fundamentalmente la familiarización de la empresa con las personas que efectúan la auditoría las cuales ejecutan una revisión de la legislación, normativa y documentación de la misma. Se realiza la preparación de notificaciones de inicio de auditoría, cédula narrativa, evaluación del control interno y la determinación del enfoque del examen.

FASE I



CONOCIMIENTO

PRELIMINAR



Cuenca, 12 de octubre del 2011

Señor
Ingeniero
Humberto Jaramillo Granda
SUPERVISOR DEL EQUIDO DE AUDITORIA.
Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente le solicito a usted de la manera más atenta que se realice un examen de auditoría de gestión en mi empresa "PRESS FORJA S.A.", específicamente en los departamentos de PRODUCCIÓN y VENTAS por el período comprendido entre: 01 enero al 31 marzo del 2011, y teniendo como tiempo máximo para cumplir el examen mencionado anteriormente 100 días laborables, cumpliendo de manera correcta con todas las fases que contiene un examen de auditoría de gestión. Sabiendo que las observaciones y recomendaciones que den como resultado de dicha auditoría serán de gran ayuda para la buena marcha y eficiencia de la empresa.

De antemano agradezco la acogida que le dará a la misma, me suscribo de usted.

Atentamente,

Walter Semería
GERENTE GENERAL PRESS FORJA S.A.



3.1.2. NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

Oficio No.001

Cuenca, 14 de octubre 2011

Señor
Walter Semería
GERENTE GENERAL DE PRESSFORJA S.A.
Presente.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente notificamos a usted, que nosotras Maryelisa Orellana Zavala con cédula de identidad no. 1400618110 y María Verónica Pesántez Contreras con cédula de identidad no. 0105618383, alumnas egresadas de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay.

Iniciaremos el examen de auditoría el día de hoy a los departamentos de Ventas y Producción, solicitando a usted información del período comprendido del 1 enero al 31 marzo del presente año.

El objetivo general del examen es evaluar la gestión y desarrollo de las actividades de la empresa mediante el examen de auditoría el cual nos permitirá a la culminación del mismo, brindar recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la empresa.

De antemano agradecemos la favorable acogida que dará a la misma.

Atentamente,

Maryelisa Orellana Zavala

María Verónica Pesántez Contreras



NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA A LOS DIGNATARIOS,
FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS CON
EL EXAMEN.

Oficio No. 002

Sección: Departamento de Ventas

Asunto: Notificación Inicio de Examen

Cuenca, 26 de octubre 2011

Señorita

Carmen Vargas

ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA
EMPRESA PRESSFORJA S.A.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente notificamos a usted, que nosotras Maryelisa Orellana Zavala con cédula de identidad no. 1400618110 y María Verónica Pesántez Contreras con cédula de identidad no. 0105618383, alumnas egresadas de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay.

Iniciaremos el examen de auditoría de gestión por el período comprendido del 1 enero al 31 marzo del presente año.

Los objetivos generales del examen son:

Evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento.

Medir la satisfacción de los clientes y emitir recomendaciones que ayuden en el mejoramiento del departamento.

De antemano agradecemos su disposición de colaboración para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Maryelisa Orellana Zavala

María Verónica Pesántez Contreras



NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA A LOS DIGNATARIOS,
FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS CON
EL EXAMEN.

Oficio No. 003

Sección: Departamento de Ventas

Asunto: Notificación Inicio de Examen

Cuenca, 26 de octubre 2011

Señora

Paola Gutiérrez

ENCARGADA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA
EMPRESA PRESSFORJA S.A.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente notificamos a usted, que nosotras Maryelisa Orellana Zavala con cédula de identidad no. 1400618110 y María Verónica Pesántez Contreras con cédula de identidad no. 0105618383, alumnas egresadas de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay.

Iniciaremos el examen de auditoría de gestión por el período comprendido del 1 enero al 31 marzo del presente año.

Los objetivos generales del examen son:

Evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento.

Medir la satisfacción de los clientes y emitir recomendaciones que ayuden en el mejoramiento del departamento.

De antemano agradecemos su disposición de colaboración para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Maryelisa Orellana Zavala

María Verónica Pesántez Contreras



NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA A LOS DIGNATARIOS,
FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS CON
EL EXAMEN.

Oficio No. 004

Sección: Departamento de Producción

Asunto: Notificación Inicio de Examen

Cuenca, 26 de octubre 2011

Señor

Carlos Zaruma

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA PRESSFORJA S.A.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente notificamos a usted, que nosotras Maryelisa Orellana Zavala con cédula de identidad no. 1400618110 y María Verónica Pesántez Contreras con cédula de identidad no. 0105618383, alumnas egresadas de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay.

Iniciaremos el examen de auditoría de gestión por el período comprendido del 1 enero al 31 marzo del presente año.

Los objetivos generales del examen son:

Evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento.

Diagnosticar los principales problemas que aquejan al departamento y emitir acciones correctivas oportunas que ayuden en el mejoramiento del mismo.

De antemano agradecemos su disposición de colaboración para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Maryelisa Orellana Zavala

María Verónica Pesántez Contreras



NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA A LOS DIGNATARIOS,
FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS CON
EL EXAMEN.

Oficio No. 005

Sección: Departamento de Producción

Asunto: Notificación Inicio de Examen

Cuenca, 26 de octubre 2011

Señor

Luis Moreno

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA PRESSFORJA S.A.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente notificamos a usted, que nosotras Maryelisa Orellana Zavala con cédula de identidad no. 1400618110 y María Verónica Pesántez Contreras con cédula de identidad no. 0105618383, alumnas egresadas de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay.

Iniciaremos el examen de auditoría de gestión por el período comprendido del 1 enero al 31 marzo del presente año.

Los objetivos generales del examen son:

Evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento.

Diagnosticar los principales problemas que aquejan al departamento y emitir acciones correctivas oportunas que ayuden en el mejoramiento del mismo.

De antemano agradecemos su disposición de colaboración para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Maryelisa Orellana Zavala

María Verónica Pesántez Contreras

**NÓMINA DE EMPLEADOS Y EX EMPLEADOS DE LA EMPRESA PRESS
FORJA S.A.**

EMPLEADOS Y EX EMPLEADOS DE PRESS FORJA S.A.			
NOMBRES	GARGO QUE DESEMPEÑA	INGRESOS	SALIDAS
Sr. Walter Semería	Gerente General	sep-94	hasta la fecha
Sra. Gladys Espinoza	Gerente de Finanzas	may-95	hasta la fecha
Sra. Janeth Valarezo	Contador	Oct- 11	hasta la fecha
Paola Gutiérrez	Jefe de Comercialización	jul-09	hasta la fecha
CPA. Sandra González	Jefe de Compras	mar-04	hasta la fecha
Srta. Isabel Barros	Bodeguero General	jun-02	hasta la fecha
Sr. Olmedo Reino	Chofer	dic-00	hasta la fecha
Srta. Carmen Vargas	Jefe de R.R.H.H	jun-11	nov-11
Carlos Zaruma	Jefe de Espartallamas	oct-97	hasta la fecha
Luis Moreno	Jefe de Bases	ene-04	hasta la fecha
Sr. Gonzalo Villazhañay	Sup. Mantenimiento	abr-99	hasta la fecha
Sr. José Pillajo	Ayud. Mantenimiento	ago-11	hasta la fecha
Sr. Jorge Uyaguari	Ayud. Bodega	mar-03	hasta la fecha
Sr. Marcelo Tenesaca	Matricero	abr-04	hasta la fecha
Sr. Miguel Vinueza	Tornero	ene-02	hasta la fecha

*Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro cubero Abril y adaptado a nuestro trabajo.

3.1.3. CEDULA NARRATIVA

Con el objeto de tener un conocimiento general sobre la empresa efectuamos la siguiente cedula narrativa que consistió en una entrevista que se realizó a la señorita Carmen Vargas que es la persona encargada de brindarnos información dentro de la empresa, dicha encuesta se realizó el día 14 de octubre del 2011 con lo cual pudimos conocer más a fondo todas las actividades que realiza la empresa cotidianamente.

En la entrevista se realizó las siguientes preguntas:

1. Cuenta la empresa con un plan estratégico

Si

2. ¿Qué tipo de actividades realiza?

Press Forja se especializa en la elaboración de bases y espartallamas que son complementos primordiales en la fabricación de cocinas.

3. ¿Qué leyes rigen sus actividades?

- Ley de Seguridad Social.
- Reglamento Interno.
- Código de Trabajo.
- Ley de compañías
- SRI

4. ¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa?

La empresa está distribuida en los siguientes departamentos:

- Recursos Humanos.
- Comercialización.
- Compras.
- Contabilidad.
- Producción.

5. Actualmente con cuánto personal cuenta

Dentro de Press Forja S.A. laboran actualmente 47 personas en los diferentes departamentos, sin contar a los 3 directivos y dueños de la empresa.

6. La empresa cuenta con un reglamento interno

Si

7. Existe un organigrama dentro de la empresa

Sí, pero no se encuentra actualizado.

8. Cuenta la empresa con un sistema informático para desarrollar las operaciones

Press Forja S.A. cuenta con:

- Ecosac es un programa utilizado para el departamento de Recursos Humanos.
- Adviser Review 4.0 es un programa utilizado para el departamento de Contabilidad.

9. Existe capacitación a los empleados, especifique las áreas

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de capacitación a los empleados en ninguna de las áreas.

10. Evalúa los resultados obtenidos por la empresa. ¿Cada qué tiempo?

La empresa no cuenta con una evaluación continua de los resultados obtenidos.

11. Se ha elaborado un diagnóstico FODA?

Si, se efectuó un diagnóstico foda al inicio de las actividades de la empresa pero no ha sido actualizado.

12. La empresa cuenta con indicadores de gestión?

No, la empresa no cuenta con indicadores.

13. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes que ha realizado la empresa?, ¿Qué beneficios han traído los mismos?

Se podría decir que dentro de los últimos años no se han efectuado cambios importantes en la empresa, pero actualmente la empresa va a contar con una nueva administración puesto que el Sr. Semería actual gerente de la empresa dejara este cargo y se lo asignara a su hija la Sra. Patricia Semería cargo que lo ejecutara desde el año entrante, lo cual será positivo porque se podrá contar con nuevas ideas en la administración que ayudaran al mejoramiento de Press Forja.

14. Se han realizado auditorías anteriormente.

Si, se han realizado auditorías operativas en la empresa hace cuatro años atrás.



Visita Preliminar

1. Nombre de la Entidad, Componentes, Programas, Proyecto

PRESSFORJA S.A.

2. Dirección

Octavio Chacón s/n y Río Machángara (sector parque industrial)

3. Teléfonos

2862258 / 867898

4. Fecha de creación

29 de Septiembre de 1994

5. Organigrama Estructural

Si cuenta con un organigrama (Anexo 1)

6. Objetivo de la Entidad, Componentes, Programa, Proyecto

Es fabricar y comercializar productos competitivos en costo y calidad que satisfagan los requisitos del cliente.

7. Ex – funcionarios y funcionarios principales

Ver Anexo 2

8. Sistema de Control Interno

PRESSFORJA S.A., mantiene un sistema de control interno basado en la utilización de un manual de calidad, manual funciones y un reglamento interno, el mismo que se aplica a toda la organización.

9. Recursos y tiempo requeridos

1) Recursos que se requieren

Recursos Humanos

Nombres	Cargo
Ing. Humberto Jaramillo Granda	Supervisor
Maryelisa Orellana	Auditor Operativo
Verónica Pesántez	Auditor Operativo



Recursos Materiales:

- Computadoras Personales
- Impresora
- Materiales de Oficina
- Cámara Fotográfica

2) Tiempo estimado

Tiempo:

Se utilizarán 50 días laborables.



FODA CUANTITATIVO											
FACTORES INTERNOS						FACTORES EXTERNOS					
C	P	FORTALEZAS	C	P	DEBILIDADES	C	P	OPORTUNIDADES	C	P	AMENAZAS
4	14%	Equipos de alta calidad y garantizados.	2	7%	Incorrecta administración de la empresa.	4	17%	Liderazgo de mercado.	2	8%	Resistencia al cambio por parte del entorno.
4	14%	Alto grado de autosuficiencia.	2	7%	Poca rentabilidad .	4	17%	Aceptación en el mercado.	1	5%	Aparición de productos sustitutos.
4	14%	Precios bajos y competitivos.	2	7%	Falta de personal para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.	3	13%	Escasa competencia en el mercado.	1	5%	Elevación de costos por parte de los proveedores.
3	11%	Manejo técnico de instalación.	1	5%	Poca cobertura del mercado.	3	13%	Apoyo gubernamental a la conservación de la salud de la población y del medio ambiente.	1	5%	Implementación de nuevas políticas del nuevo gobierno.
4	14%	Utilización de equipos de alta tecnología.	2	7%	Poco conocimiento de la empresa en el medio.	4	17%	Desarrollo tecnológico.	1	5%	Aparición de nuevos competidores.
19			9			18			6		
4. Fortaleza relevante 3. Fortaleza menor			2. Debilidad Controlable 1. Debilidad Crítica			4. Oportunidad mayor 3. Oportunidad menor			2. Amenaza controlable 1. Amenaza crítica		

1. $4 \times 14\% = 0.56$
2. $4 \times 14\% = 0.56$
3. $4 \times 14\% = 0.56$
4. $3 \times 11\% = 0.33$

1. $2 \times 7\% = 0.14$
2. $2 \times 7\% = 0.14$
3. $2 \times 7\% = 0.14$
4. $1 \times 5\% = 0.05$

1. $4 \times 17\% = 0.68$
2. $4 \times 17\% = 0.68$
3. $3 \times 13\% = 0.39$
4. $3 \times 13\% = 0.39$

1. $2 \times 8\% = 0.16$
2. $1 \times 5\% = 0.05$
3. $1 \times 5\% = 0.05$
4. $1 \times 5\% = 0.05$



$$5. 4 * 14\% = 0.56$$

TOTAL 2.57

$$5. 2 * 7\% = 0.14$$

TOTAL 0.61

$$5. 4 * 17\% = 0.68$$

TOTAL 2,82

$$5. 1 * 5\% = 0.05$$

TOTAL 0.36

$$\text{TOTAL } 2.57 + 0.61 = 3.18$$

$$\text{TOTAL } 2,82 +$$

$$0.36 = 3.18$$

**2.4 = Empresa regular -
mala**

**2.5 = Margen mínimo de
seguridad**

2.6 - 4 = Empresa óptima

Al ser el resultado obtenido 3.18 quiere decir que la empresa tiene una situación actual óptima puesto que es una empresa que posee un maquinaria de alta tecnología lo cual permite que se adapte a las necesidades del mercado para que produce y también es una de las pocas empresas que desarrolla esta actividad en nuestra ciudad, es por estas razones que le permite a Press Forja S.A. Seguir manteniéndose como líder en el mercado.

*Formato tomado del Material de estudios de la materia de Auditoría de Gestión I del Ing. Humberto Jaramillo



MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO

Elemento	Factor	Calificación	Ponderación	Calificación ponderada
Equipos de alta calidad y garantizados.	Fortaleza	4	0,14	0,56
Alto grado de autosuficiencia.	Fortaleza	4	0,14	0,56
Precios bajos y competitivos.	Fortaleza	4	0,14	0,56
Manejo técnico de instalación.	Fortaleza	3	0,11	0,33
Utilización de equipos de alta tecnología.	Fortaleza	4	0,14	0,56
Incorrecta administración de la empresa.	Debilidad	2	0,07	0,14
Poca rentabilidad.	Debilidad	2	0,07	0,14
Falta de personal para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas.	Debilidad	2	0,07	0,14
Poca cobertura del mercado.	Debilidad	1	0,05	0,05
Poco conocimiento de la empresa del medio.	Debilidad	2	0,07	0,14
		28	1	3,18



INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO

Según el análisis interno, Press Forja S.A. Se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento porque la empresa posee fortalezas muy importantes como las siguientes: ser líder en el mercado y desde luego lo más importante poseer equipo de alta tecnología que permite brindar a sus clientes productos de buena calidad.

Escala de Calificación

Calificación	
1	Debilidad crítica
2	Debilidad leve
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Escala de medición	
2.5	Margen mínimo
2.6 - 4	Empresa óptima
2.4 - 1	Empresa regular



MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO

Elemento	Factor	Calificación	Ponderación	Calificación ponderada
Liderazgo del mercado.	Oportunidad	4	0,17	0,68
Aceptación en el mercado.	Oportunidad	4	0,17	0,68
Escasa competencia en el mercado.	Oportunidad	3	0,13	0,39
Apoyo gubernamental a la conservación de la salud de la población y del medio ambiente.	Oportunidad	3	0,13	0,39
Desarrollo tecnológico.	Oportunidad	4	0,17	0,68
Resistencia al cambio por parte del entorno.	Amenaza	2	0,08	0,16
Aparición de productos sustitutos.	Amenaza	1	0,05	0,05
Elevación de costos por parte de los proveedores.	Amenaza	1	0,05	0,05
Implementación de nuevas políticas del nuevo gobierno.	Amenaza	1	0,05	0,05
Aparición de nuevos competidores.	Amenaza	1	0,05	0,05
		24	1	3,18



INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO

Según el análisis externo, Press Forja S.A. Se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento porque la empresa es líder en el mercado, posee un desarrollo tecnológico óptimo y sus productos son aceptados en el mercado por su calidad y precios bajos.

Escalas de Calificación

Calificación	
1	Amenaza crítica
2	Amenaza leve
3	Oportunidad menor
4	Oportunidad mayor

Escala de medición	
2.5	Margen mínimo
2.6 - 4	Empresa óptima
2.4 - 1	Empresa regular

*Formatos tomados del material de estudio de la material de Auditoría de Gestión I del Ing. Humberto Jaramillo.

Indicadores

de

Gestión



INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

NOMBRE	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN
INDICE DE REPROCESO	No. De piezas reprocesadas *100 / No. De piezas Producidas	% de piezas reprocesadas	Este indicador nos permite conocer el porcentaje de piezas reprocesadas al mes.
CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION	Cantidad real producida *100 / cantidad programada	% del cumplimiento del programa de Producción.	Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento del programa de producción según el volumen real de ventas.
CAPACIDAD UTILIZADA	Producción real / Capacidad de producción	% utilización de la capacidad total de la planta	Este indicador nos permite conocer el grado de aprovechamiento de la capacidad total de la instalada en la planta de acuerdo a la producción real.
ESTADO DEL ACTIVO FIJO	N° Mantenimientos mensuales / Activo Fijo	número de reparaciones de la maquinaria al mes	Este indicador nos permite conocer el número de reparaciones realizadas en el mes a los activos fijos.
GRADO DE EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	Incremento del activo fijo / Activo fijo	% de incremento del activo fijo	este indicador nos permite conocer la magnitud de la expansión de la capacidad productiva
EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN	Producción defectuosa / Producción Total	% de la producción defectuosa	Este indicador conocer la eficiencia de la inspección en la producción.
EFICIENCIA DE OPERACIÓN	Utilidad obtenida / Utilidad Estimada	% cumplimiento de la utilidad estimada	Este indicador nos permite conocer el cumplimiento de la utilidad estimada de acuerdo a la utilidad obtenida en el ejercicio.



NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE	Sumatoria del puntaje de la encuesta / No. De encuestas	% de clientes satisfechos	Este indicador nos permite conocer el grado de satisfacción del cliente.
NIVEL DE ATENCION A PEDIDOS	No. De pedidos despachados *100 / No. Pedidos recibidos	% de pedidos cumplidos.	Este indicador nos permite conocer el porcentaje de pedidos cumplidos por la empresa.
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD	Objetivos planificados cumplidos *100/objetivos planificados	% cumplimiento de objetivos	Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.



CÁLCULO DE INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTION

NOMBRE	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	CÁLCULO	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
ÍNDICE DE REPROCESO	No. De piezas reprocesadas *100 / No. De piezas producidas	% de piezas reprocesadas	$50 \cdot 100 / 150000 = 3,3\%$	Este indicador nos permite conocer el porcentaje de piezas reprocesadas al mes.	el 3,3% de las piezas elaboradas por la empresa al mes son reprocesadas.
CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	Cantidad real producida *100/ cantidad programada	% del cumplimiento del programa de Producción.	$150000 \cdot 100 / 200000 = 75\%$	Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento del programa de producción.	la empresa cumple con el 75% del programa de producción.
CAPACIDAD UTILIZADA	Producción real / Capacidad de producción	% utilización de la capacidad total de la planta	$150000 / 300000 = 0,50\%$	Este indicador nos permite conocer el grado de aprovechamiento de la capacidad total de la maquinaria instalada en la planta de acuerdo a la producción real.	Press Forja S.A. utiliza el 50% de la capacidad de la maquinaria instalada que la empresa posee.
ESTADO DEL ACTIVO FIJO	N° Mantenimientos mensuales / Activo Fijo	número de reparaciones de la maquinaria al mes		Este indicador nos permite conocer la magnitud de la expansión de la capacidad productiva.	Dentro de la empresa se realizan los mantenimientos cada vez que sea necesario.



GRADO DE EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	Incremento del activo fijo / Activo fijo	% de incremento del activo fijo		Este indicador nos permite conocer la magnitud de la expansión de la capacidad productiva.	En la empresa no se ha incrementado el activo fijo ya que este se adquirió toda la maquinaria necesaria al momento de implantar la empresa.
EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN	Producción defectuosa / Producción Total	% de la producción defectuosa	$3000 / 150000 = 0,02\%$	Este indicador nos permite conocer la eficiencia de la inspección en la producción.	Press Forja S.A. obtiene el 2% de producción defectuosa de la producción total.
EFICIENCIA DE OPERACIÓN	Utilidad obtenida / Utilidad Estimada	% cumplimiento de la utilidad estimada	$\$40000 / \$180000 = 22\%$	Este indicador nos permite conocer el cumplimiento de la utilidad estimada de acuerdo a la utilidad obtenida en el ejercicio .	La empresa cumple con el 22% de la utilidad estimada.
NIVEL DE ATENCIÓN A PEDIDOS	No. De pedidos despachados *100 / No. Pedidos recibidos	% de pedidos cumplidos.	$50 * 100 / 50 = 100\%$	Este indicador nos permite conocer el porcentaje de pedidos cumplidos por la empresa.	Press Forja S.A. tiene un nivel de atención de pedidos del 100% en el mes.



Questionario

de

Control Interno



3.1.4. PRESSFORJA S.A AUDITORÍA GESTIÓN

Cuestionario de Evaluación del Control Interno COSO ERM

Ambiente de Control Interno						
N°	Factor	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Integridad y valores éticos	* ¿Posee Pressforja un código de ética?	X			
		* ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores aseguradores, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	X			
		* Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.	X			
		* ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?	X			
2	Filosofía y estilo de la Alta Dirección	* ¿La filosofía y estilo de administración se reflejan en la forma en que establece objetivos, políticas, estrategias?	X			
		* Participa la gerencia a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.			X	
		* ¿El gerente o jefes de departamento, incentivan y comprometen a sus empleados en el cumplimiento de leyes?	X			
		* ¿El gerente cuida la imagen de la empresa?	X			
		* ¿La gerencia presenta oportunamente información financiera?	X			
3	Estructura Organizativa	* ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional?	X			
		* ¿Existen manuales de procesos?	X			
		* ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
		* ¿Existe comunicación interna y externa?	X			
		* ¿Se actualizan los organigramas?		X		



4	Autoridad Asignada y responsabilidad asumida	* ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	x			
		* ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	x			
		* ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x			
5	Gestión del Capital Humano	* ¿Existe un sistema de gestión de recursos humanos?	x			
		* ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, remuneración de los empleados?	x			No existen políticas de remuneración
		* ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	x			
		* ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	x			
		* ¿Existen métodos para motivar a los empleados?		x		
		* ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?	x			
		* ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?	x			Se cuenta con políticas de: reclutamiento, selección, contratación, formación.
		* ¿El gerente y jefes departamentales orientan al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo en base de un plan de motivación?		x		
* ¿Press forja cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados?		x				
* ¿La dirección de RR-HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?		x				



6	Responsabilidad y transparencia	* ¿Se establecen objetivos con indicadores de gestión?		x		
		* ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento?	x			Existen políticas pero no se verifican
		* ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?		x		
		* ¿Se ha instaurado una cultura organizacional dirigida a la responsabilidad?		x		
<i>Establecimiento de Objetivos</i>						
7	Objetivos Estratégicos	* ¿Pressforja cuenta con un plan estratégico difundido externa e internamente?	x			
		* ¿Pressforja cuenta con misión, visión, objetivos y la maneras para conseguirlos?	x			
		* ¿ Los diferentes niveles cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	x			No todos los niveles cumplen con esto.
		* ¿El Gerente y jefes departamentales han fijado los objetivos, estrategias y se han establecido los planes para su cumplimiento?	x			
		* ¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada departamento, que permita medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?		x		
8	Objetivos Específicos	*Se ha fijado objetivos específicos en los diferentes niveles y actividades de la empresa.		x		
		*Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.		x		
		*Se identifican indicadores de gestión, en cada área.		x		
		*El gerente participan en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos.		x		
		*Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados de la empresa.		x		



9	Relación entre los Objetivos y componentes del Corre	*Existe compromiso del Gerente y los directivos de todos los niveles alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.		x		
		*Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa.	x			
10	Consecución de Objetivos	*Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente los estratégicos y de operación.	x			
		*Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa.			x	
		*La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.			x	
		* Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos.		x		
		*Existen informes de cumplimiento de indicadores y estándares.		x		
Identificación de Eventos						
11	Factores Internos y externos	*Existe mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos.		x		
		*El gerente y demás personal de la empresa aportan para la determinación de estos riesgos	x			
12	Identificación de eventos	*Los empleados de la empresa participan en la identificación de eventos.		x		
		*Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.			x	
13	Categoría de eventos	* Existe apoyo de la gerencia a las acciones orientadas a categorizar los eventos.	x			



Evaluación de Riesgos						
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	*La empresa cuenta con el apoyo de la gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos.		X		la empresa no realiza evaluación de riesgos
		* Sé evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de la empresa.		X		
		* Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.		X		
15	Riesgos originados por los cambios	* Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos.		X		
		*Existen transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación de los riesgos.		X		
		*Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa.		X		
		* La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa.		X		
Respuesta a los Riesgos						
16	Categoría de Respuestas	*Existe mecanismos para el análisis de alternativas.		X		No existe respuesta a los riesgos.
		*La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos.		X		
17	Decisión de Respuesta	*Existe mecanismos para la toma de decisiones.		X		
		*Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones.		X		
		*El gerente y el personal tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión.		X		
		*Se comunica a las diferentes áreas, las decisiones adoptadas.		X		
18	Integración con las decisiones con los riesgos	*Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos.		X		



Actividades de Control						
19	Principales actividades de Control	*Existe apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos.		x		No existen actividades de control.
		*Existe mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar.		x		
20	Controles sobre los sistemas de información			x		
		*Existe apoyo de la Gerencia para la implantación de planes estratégicos.				
Información y Comunicación						
21	Cultura de Información y comunicación	*Existen políticas relativas a la información y comunicación así como difusión en todos los niveles.		x		
		*Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en toda la empresa.		x		
		*Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados.		x		
22	Herramientas de Supervisión	*Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente.	x			
		*La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores.		x		
23	Sistemas estratégicos e integrados	*Existe políticas que permitan la integración de la información		x		
		* Los sistemas de información de la empresa son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los empleados.		x		
24	confiabilidad de la información	*Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos.		x		
		*Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información.		x		
		*La información además de oportuna, es confiable.				
			x			



25	Comunicación Interna	Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades.	x			
		Se denuncia posibles actos indebidos	x			
		Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos de la empresa.		x		
		Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.	x			
		¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	x			
		¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?		x		
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?	x			
26	Comunicación Externa	La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores, etc?	x			
		¿Se han implantado canales externos para los usuarios para opinar sobre el diseño o la calidad de los servicios?	x			
		En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncio, videos y mensajes	x			
		¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a organismos de control?		x		
Supervisión y monitoreo						
27	Supervisión Permanente	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	x			esto se realiza cada año
		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y el rendimiento del sistema de control interno, su alcance y su eficiencia?	x			se lo realiza cada año
		¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente, con recomendaciones para su corrección?	x			
		Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos?		x		
		¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las		x		



		actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?				
		¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones respecto de la forma de mejorar el Control Interno?	x			
28	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de Auditorías Anteriores?		x		
		¿Existe planes de acción correctiva y se mide el grado de cumplimiento de los mismos?	x			Si hay acciones correctivas en el área de producción pero no se mide su cumplimiento.
29	Supervisión Externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditorías anteriores y SRI?			x	

Preparado por: Verónica Pesantez y Maryelisa Orellana

Supervisado por: _____

Fecha: 16 de Octubre 2011

*** Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril y adaptado de acuerdo a las necesidades de nuestro trabajo.**

Resumen

del

Control Interno

3.1.5. ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE PRESS FORJA S.A.

Al realizar el cuestionario preliminar del control interno se pudo determinar aspectos positivos y negativos en los ocho componentes del COSO ERM los cuales se pueden apreciar a continuación:

Ambiente de Control Interno:

Aspectos Positivos

La empresa Posee un código de ética que ayuda a la convivencia de los empleados. Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores aseguradores, auditores, se basan en la honestidad y equidad en la Empresa, además se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. Los cuales pueden presentar denuncias sin temor a represarías.

La filosofía y estilo de administración de la empresa se refleja en la forma en que establece objetivos, políticas y estrategias, se incentiva a los empleados en el cumplimiento de leyes además el Gerente pretende cuidar la imagen de la Empresa en todo momento y al final de cada período se presenta de manera oportuna la información financiera y de gestión. Press Forja S.A. cuenta con un manual de procesos, se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad lo cual permite que exista comunicación interna y externa que ayuda al mejor desempeño de la Empresa.

Cabe recalcar que el personal de la empresa está de acuerdo al tamaño de la misma y el proceso de selección del personal se lo realiza de la manera más minuciosa posible para contar dentro de la empresa con personas eficientes.

Aspectos Negativos:

Lamentablemente no existe actualización de los organigramas dentro de la Empresa Press Forja no se cuenta con una cultura de organización de responsabilidad y en lo que respecta al personal no existe métodos de incentivación ni evaluación de los empleados, no se ha insistido en la comunicación de la misión y la visión al personal lo cual ocasiona que no se haga esfuerzos en la consecución del los objetivos propuestos.

Establecimiento de objetivos:

Aspectos Positivos

La empresa cuenta con un plan estratégico que ayuda a la consecución de objetivos propuestos por la gerencia el cual ha sido difundido en toda la empresa.

Aspectos Negativos

En Press Forja S.A. no se ha fijado objetivos específicos en los diferentes niveles y actividades de la empresa, de la misma manera los directivos no participan en la consecución de objetivos y carece de una evaluación que permita cuantificar y medir la obtención de las metas y objetivos propuestos. Además existe rotación continua del personal que garantiza el funcionamiento apropiado de la empresa.

Identificación de Eventos:

Aspectos positivos

La empresa cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores internos y externos.

Todo el personal y funcionarios participan en la determinación y categorización de los riesgos con el apoyo que brinda la gerencia.

Aspectos negativos

Press Forja S.A. no cuenta con mecanismos correctos para la identificación de eventos de riesgos tanto internos como externos.

Evaluación de Riesgos:

Aspectos negativos

Lamentablemente Press Forja S.A. no realiza evaluación de riesgos y es preocupante puesto que un análisis de riesgos es primordial en toda empresa independientemente de su tamaño ya que cualquier tipo de riesgo puede afectar a la supervivencia y al éxito de la misma.

Respuesta a los Riesgos:

Aspectos negativos

Puesto que la empresa no ejecuta una evaluación de riesgos tampoco podrá responder a estos y consecuentemente está expuesta a cualquier tipo de evento que afecte a la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

Actividades de Control:

Aspectos negativos

La empresa no cuenta con actividades de control como medida para contrarrestar los riesgos que puedan afectar a la empresa y tampoco posee el apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de estos controles.

Información y Comunicación:

Aspectos positivos

Dentro de Press Forja la información es oportuna y confiable permitiendo a todas las personas que la conforman cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente y dando apertura a que los empleados comuniquen sus inquietudes y sugerencias a la gerencia y a la vez esta difundir mediante mecanismos de comunicación en toda la empresa los reglamentos que la rigen.

Aspectos negativos

En Press Forja S.A. no se ha implementado políticas de comunicación que faciliten de manera eficaz la difusión de la información en todos los niveles de la empresa y que tampoco los datos de la empresa puedan ser actualizados constantemente.

Supervisión y Monitoreo:

Aspectos positivos

Dentro de la empresa se supervisa anualmente los registros contables, el rendimiento, calidad y eficiencia del sistema de control interno y los resultados obtenidos por la empresa. Sin embargo también se toma en cuenta las deficiencias de la empresa y del control interno manteniendo abierto el dialogo para receptar posibles acciones correctivas que serán de gran ayuda para el mejoramiento de la empresa.

Aspectos negativos

Podemos decir que lamentablemente la empresa no realiza evaluaciones ni seguimientos permanentes sobre los resultados obtenidos ya que no cuenta con un departamento especializado que se encargue de este trabajo lo cual resulta perjudicial puesto que no se pueden realizar modificaciones acertadas que le permitan a la empresa reaccionar adecuadamente de acuerdo a las circunstancias.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

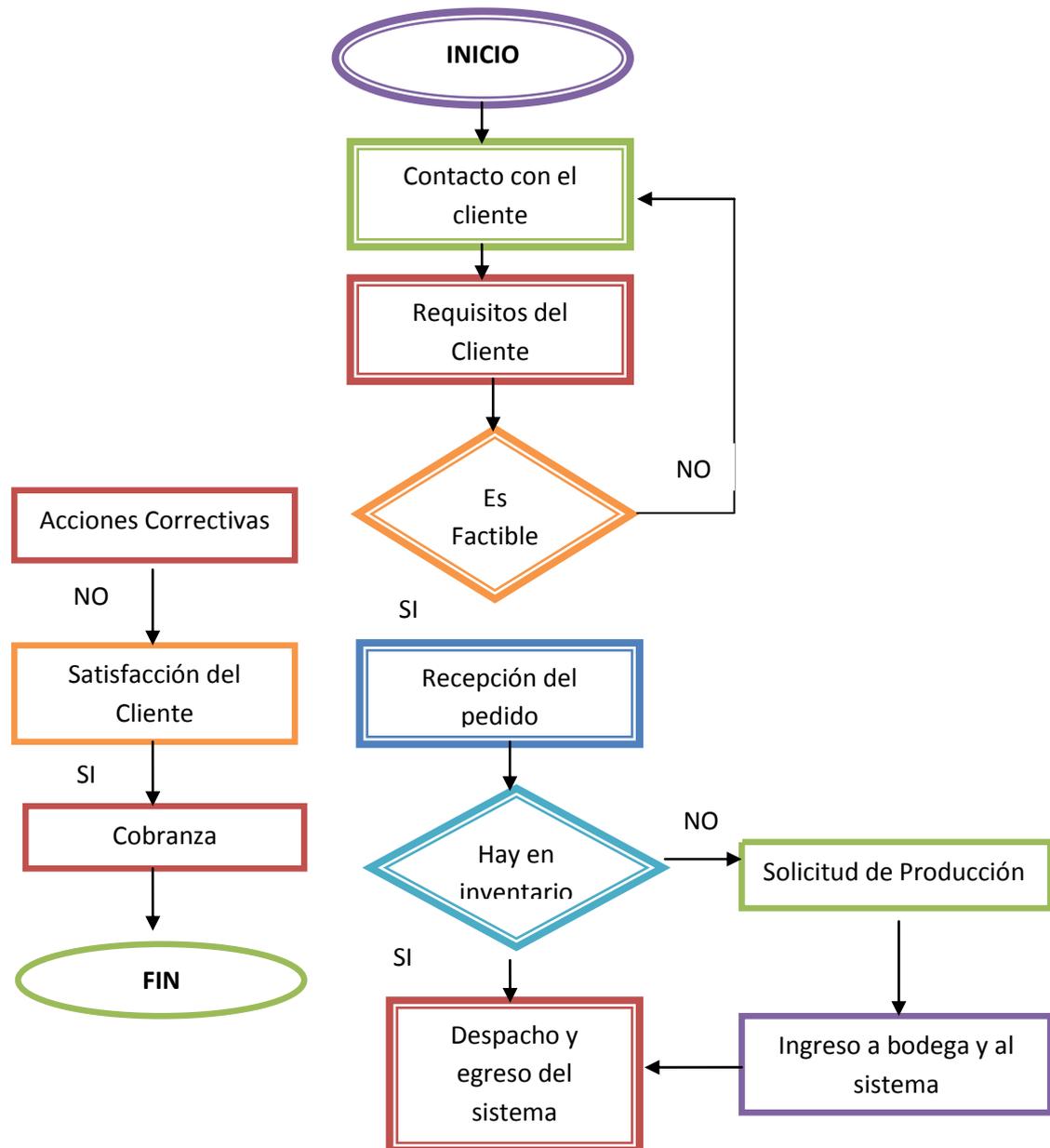
Objetivo:

El objetivo de este departamento es satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, maximizar el servicio, disminuir las quejas y aumentar la cuota del mercado.

Jefes del Departamento

Los encargados del departamento de ventas son la Srta. Carmen Vargas y la Ing. Paola Gutiérrez.

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES



Salida

- Índices de satisfacción.
- Facturas.
- Nivel de atención a quejas

Cliente

- Gerente General
- Cliente.
- Manufactura y compras.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

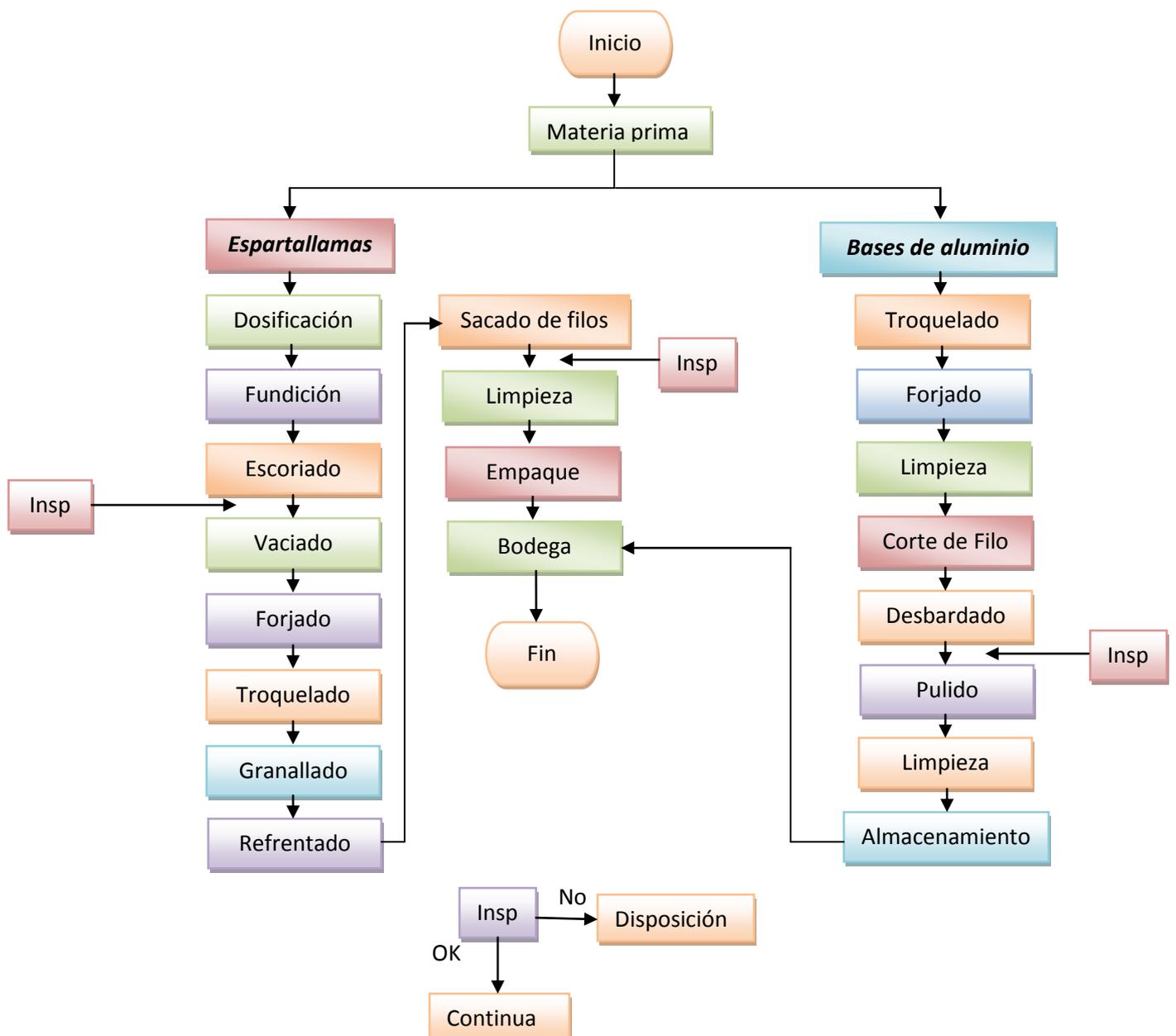
Objetivo:

El objetivo de este departamento es programar, desarrollar y controlar los procesos necesarios para la realización del producto cumpliendo los requisitos del Cliente y los del Sistema de Gestión de la Calidad.

Jefes del Departamento:

Los encargados del departamento de producción son el Sr. Carlos Zaruma y el Sr. Luis Moreno.

FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES



3.1.6. Enfoque de la Auditoría

Motivo

El motivo de la elaboración del presente examen especial, es para contribuir a la gestión de la empresa Press Forja S.A. que no cuenta actualmente con un sistema de control interno eficiente así que de tal manera con la ejecución de una Auditoría de Gestión podrá ayudar a mejorar dicho problema y hacer que la empresa avance de manera eficiente.

1. Objetivos

Objetivos Centrales

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de la normativa legal de acuerdo a la actividad.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área de estudio.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la empresa, son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Objetivos Específicos por cada uno de los componentes: Proceso de Auditoria

- **Ventas:**
 - Evaluar que las ventas se estén realizando de acuerdo a las normas establecidas por el departamento.
 - Verificar el cumplimiento de los procesos del departamento.
 - Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido.
 - Medir la satisfacción de los clientes.

- **Producción:**

- Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.
- Verificar que la materia prima este en buen estado
- Verificar que se cumpla el trabajo asignado a los empleados.
- Verificar que los empleados cuenten con las condiciones apropiadas para laborar.
- Verificar si se cumple adecuadamente con los procesos para la elaboración del producto.

2. Alcance

El enfoque del examen será constructivo con el fin de establecer una guía, que ayude a PRESSFORJA S.A., a mejorar en cada una de las áreas que componen esta prestigiosa institución.

Los exámenes se llevaran a cabo en el periodo comprendido entre el 01-01-2011 al 31-03-2011.

3. Componentes

Los componentes y subcomponentes se eligieron en base a nuestro criterio y son los siguientes:

- Ventas
 - Contacto con el cliente
 - Recepción del pedido
 - Despacho y egreso del sistema
 - Satisfacción del cliente
 - cobranza

- Producción
 - Recepción de materia prima
 - Transformación del producto
 - Limpieza
 - Empaque
 - Almacenamiento

FASE II



PLANIFICACIÓN



3.2.1. ORDEN DE TRABAJO

OFICIO No. 006

ASUNTO: Orden de Trabajo # 1

FECHA: Cuenca, 13 de octubre del 2011

Señoritas

Maryelisa Orellana

AUDITORES OPERATIVOS

Verónica Pesantez

AUDITORES OPERATIVOS

Ciudad

De mis consideraciones

De conformidad con el Plan de Actividades del Equipo de Auditoría Externa para el presente año, dispongo a usted la realización de la “Auditoria de Gestión”, a la empresa Press Forja S.A

El alcance de la auditoria cubre los tres primeros meses del año 2011 y se relaciona con el clima organizacional (factores internos). Así como también el conocimiento general del proceso administrativo, el cumplimiento de disposiciones legales, la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad.

De acuerdo al cronograma de actividades, se ha previsto para la auditoria un tiempo de duración de 50 días laborables. El producto a obtenerse en esta fase, es realizar la planificación del examen de auditoría a realizarse a cada uno de los componentes en estudio y de igual manera deberá elaborarse un informe que contendrá, las deficiencias así como las alternativas de solución. Igualmente, la fase de ejecución de las áreas críticas deberá ser sustentada con indicadores y estándares, a base del cual se emitirán las sugerencias que serán puestas en marcha en lo posible antes de la conclusión de este trabajo.

Atentamente,

Ing. Humberto Jaramillo Granda
SUPERVISOR

Evaluación

Control Interno

por Componentes

Evaluación del Control Interno por componentes

El control interno es un proceso que debe ser efectuado por la administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

Es por esto que consideramos importante llevar a cabo una evaluación del sistema de control interno por componentes es decir de las áreas que vamos a auditar y que son:

- Departamento de Ventas
- Departamento de Producción

Vamos a auditar con el objeto de determinar:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguarda de los recursos
- Cumplimiento de leyes y normas

Los componentes que conforman el Control Interno:

1. Ambiente de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo



3.2.2. PRESSFORJA S.A. AUDITORÍA GESTIÓN

**Cuestionario de Evaluación del Control Interno COSO ERM POR DEPARTAMENTO
VENTAS**

Ambiente de Control Interno						
N°	Factor	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Integridad y valores éticos	* ¿Posee el departamento un código de ética?		X		
		* Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.		X		
		* Los empleados del departamento presentan denuncias sin temor a represalias		X		
2	Filosofía y estilo de la Alta Dirección	* ¿La filosofía y estilo de administración del departamento se reflejan en la forma en que establece objetivos, políticas, estrategias?	X			
		* El jefe de departamento participa a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.	X			
		* El Jefe del departamento, incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de leyes?			X	
3	Estructura Organizativa	* ¿Existe manuales de procesos?		X		
		* ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
		* ¿Existe comunicación tanto dentro como fuera del departamento?	X			
4	Autoridad Asignada y responsabilidad asumida	* ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			
		* ¿Existe normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			
		* ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X			



5	Gestión del Capital Humano	* ¿Existe un sistema de gestión de recursos humanos?	x		
		* ¿Existe políticas y procedimientos para la formación, remuneración de los empleados del departamento?	x		
		* ¿Se aplican sanciones disciplinarias?		x	
		* ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	x		
		* ¿Existe métodos para motivar a los empleados del departamento?		x	
		* ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal del departamento?	x		
		* ¿Se evalúa dentro del departamento el desempeño de los trabajadores?	x		
		* Se cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		x	No se cuenta con dichas políticas.
		* ¿El jefe departamental orienta a su personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo en base de un plan de motivación?		x	
		* ¿El departamento cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados?		x	
		* ¿En el departamento se ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?	x		
6	Responsabilidad y transparencia	* ¿Se establece objetivos con indicadores de gestión?		x	
		* ¿Existe políticas de responsabilidad y se verifica su cumplimiento?		x	No se verifica el cumplimiento
		* ¿Existe informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?		x	
		* ¿Se ha instaurado un cultura organizacional dirigida a la responsabilidad?	x		



Establecimiento de Objetivos						
7	Objetivos Estratégicos	* ¿El departamento cuenta con un plan estratégico y este se ha difundido?		X		
		* ¿El departamento cuenta con misión, visión, objetivos y la maneras para conseguirlos?		X		
		* ¿En el departamento cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?		X		
		*Existe una conexión de los objetivos del departamento con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.	X			
		*Se efectúan indicadores de gestión en el departamento		X		
8	Objetivos Específicos	*Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados del departamento?	X			
		*Existe compromiso del jefe de departamento para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.	X			
		*Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del departamento.		X		
10	Consecución de Objetivos	*Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos del departamento?.	X			
		*El departamento ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.		X		
		*Existe informes de cumplimiento de indicadores y estándares.		X		
Identificación de Eventos						
11	Factores Internos y externos	*El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia para determinar los factores de riesgo tanto internos como externos.		X		
		*Existe mecanismos para identificar eventos de riesgos?		X		
		*El personal del departamento aporta para la determinación de riesgos			X	



12	Identificación de eventos	*Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.			X	
		*Los empleados del departamento participan en la identificación de riesgos.	X			
		*Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos o riesgos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.	X			
13	Categoría de eventos	*Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.		X		
		* Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con los objetivos del departamento?			X	
Evaluación de Riesgos						
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidad e impacto de los riesgos.		X		
		Sé evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que estos afectan en la consecución de los objetivos del departamento?.		X		
		Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.		X		
15	Evaluación de Riesgos	Se han implantado dentro del departamento técnicas de evaluación de riesgos.	X			
		Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación de los riesgos.			X	
16	Riesgos originados por los cambios	Existe mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento?.	X			
		La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en el departamento?	X			



Respuesta a los Riesgos						
17	Categoría de Respuestas	Existe mecanismos para el análisis de alternativas para contrarrestar los riesgos?.			x	
		El departamento responde a los riesgos identificados mediante mecanismos tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos.			x	
18	Decisión de Respuesta	Existe mecanismos para la toma de decisiones.	x			
		Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones.	x			
		El jefe de departamento tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión.			x	
		Se comunica a todos los empleados del departamento las decisiones adoptadas.	x			
19	Integración con las decisiones con los riesgos	Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por el jefe departamental sobre el estudio de los riesgos.			x	
Actividades de Control						
20	Principales actividades de Control	Existe apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles en el departamento en función de los riesgos.		x		
		Existe mecanismos en el departamento para analizar las alternativas de controles a seleccionar.		x		
21	Controles sobre los sistemas de información	Existe apoyo de la Gerencia para la implantación de planes estratégicos en el departamento?		x		
Información y Comunicación						
22	Herramientas de Supervisión	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?			x	
		La información del departamento constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores.			x	
23	Sistemas Estratégicos e integrados	Existe políticas que permitan la integración de la información en el departamento?	x			
		Los sistemas de información del departamento son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los empleados?	x			



24	Confiabilidad de la Información	Existe sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	x			
		Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información obtenida en el departamento?		x		
		La información además de oportuna, es confiable?	x			
25	Comunicación Interna	Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades.	x			
		Se denuncia posibles actos indebidos	x			
		Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos del departamento?	x			
		Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos dentro del departamento?	x			
		¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	x			
		¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	x			
26	Comunicación Externa	El departamento toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores?	x			
		Los reportes periódicos del departamento sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?	x			
		¿Se ha implantado canales externos para los usuarios para opinar sobre el diseño o la calidad de los servicios?		x		
		En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos			x	



Supervisión y monitoreo

27	Supervisión Permanente	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos del departamento?	x			cada año
		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y el rendimiento del sistema de control interno, su alcance y su eficiencia de acuerdo al departamento?		x		
		Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos?			x	
		¿El departamento cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?				x
28	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de Auditorías Anteriores que ayuden a mejorar el departamento?				x

Preparado por: Verónica Pesantez y Maryelisa Orellana

Supervisado por: _____

Fecha: 8 de Noviembre 2011

* Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro Cubero Abril y adaptado de acuerdo a las necesidades de nuestro trabajo.



3.2.3. PRESSFORJA S.A. AUDITORÍA GESTIÓN

Cuestionario de Evaluación del Control Interno COSO ERM POR DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN

Ambiente de Control Interno						
Nº	Factor	Preguntas	SI	NO	N/A	Observaciones
1	Integridad y valores éticos	* ¿Posee el departamento un código de ética?	X			
		* Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.	X			
		* Los empleados del departamento presentan denuncias sin temor a represalias	X			
2	Filosofía y estilo de la Alta Dirección	* ¿La filosofía y estilo de administración del departamento se reflejan en la forma en que establece objetivos, políticas, estrategias?	X			
		* El jefe de departamento participa a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.	X			
		* El Jefe del departamento, incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de leyes?	X			
3	Estructura Organizativa	* ¿Existe manuales de procesos?	X			
		* ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			
		* ¿Existe comunicación tanto dentro como fuera del departamento?	X			
4	Autoridad Asignada y responsabilidad asumida	* ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	X			
		* ¿Existe normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	X			
		* ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	X			



5	Gestión del Capital Humano	* ¿Existe un sistema de gestión de recursos humanos?	X		
		* ¿Existe políticas y procedimientos para la formación, remuneración de los empleados del departamento?	X		
		* ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	X		
		* ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	X		
		* ¿Existe métodos para motivar a los empleados del departamento?		X	
		* ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal del departamento?	X		
		* ¿Se evalúa dentro del departamento el desempeño de los trabajadores?	X		
		* Se cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?	X		
		* ¿El jefe departamental orienta a su personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo en base de un plan de motivación?	X		
		* ¿El departamento cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados?		X	
		* ¿En el departamento se ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?		X	
6	Responsabilidad y transparencia	* ¿Se establece objetivos con indicadores de gestión?	X		
		* ¿Existe políticas de responsabilidad y se verifica su cumplimiento?	X		
		* ¿Existe informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?	X		
		* ¿Se ha instaurado un cultura organizacional dirigida a la responsabilidad?	X		



<i>Establecimiento de Objetivos</i>					
7	Objetivos Estratégicos	* ¿El departamento cuenta con un plan estratégico y este se ha difundido?	x		
		* ¿El departamento cuenta con misión, visión, objetivos y la maneras para conseguirlos?	x		
		* ¿En el departamento cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	x		
		*Existe una conexión de los objetivos del departamento con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.	x		
		*Se efectúan indicadores de gestión en el departamento		x	
8	Objetivos Específicos	*Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados del departamento?	x		
		*Existe compromiso del jefe de departamento para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.	x		
		*Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del departamento.		x	
9	Relación entre los Objetivos y componentes del Corre	*Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del departamento.		x	
10	Consecución de Objetivos	*Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos del departamento?.	x		
		*El departamento ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.	x		
		*Existe informes de cumplimiento de indicadores y estándares.	x		
<i>Identificación de Eventos</i>					
11	Factores Internos y externos	*El departamento cuenta con el apoyo de la administración para determinar los factores de riesgo tanto internos como externos.	x		
		*Existe mecanismos para identificar eventos de riesgos?		x	
		*El personal del departamento aporta para la determinación de riesgos	x		



12	Identificación de eventos	*Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.	x			
		*Los empleados del departamento participan en la identificación de riesgos.	x			
		*Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos o riesgos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.	x			
13	Categoría de eventos	*Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.	x			
		* Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con los objetivos del departamento?	x			
<i>Evaluación de Riesgos</i>						
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidad e impacto de los riesgos.	x			
		Sé evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que estos afectan en la consecución de los objetivos del departamento?.		x		
		Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.		x		
15	Evaluación de Riesgos	Se han implantado dentro del departamento técnicas de evaluación de riesgos.	x			
		Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación de los riesgos.	x			
16	Riesgos originados por los cambios	Existe mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento?.		x		
		La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en el departamento?	x			
<i>Respuesta a los Riesgos</i>						
17	Categoría de Respuestas	Existe mecanismos para el análisis de alternativas para contrarrestar los riesgos?		x		
		El departamento responde a los riesgos identificados mediante mecanismos tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos.		x		



18	Decisión de Respuesta	Existe mecanismos para la toma de decisiones.	x			
		Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones.	x			
		El jefe de departamento tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión.	x			
		Se comunica a todos los empleados del departamento las decisiones adoptadas.	x			
19	Integración con las decisiones con los riesgos	Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por el jefe departamental sobre el estudio de los riesgos.		x		
Actividades de Control						
20	Principales actividades de Control	Existe apoyo de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles en el departamento en función de los riesgos.	x			
		Existe mecanismos en el departamento para analizar las alternativas de controles a seleccionar.		x		
21	Controles sobre los sistemas de información	Existe apoyo de la Gerencia para la implantación de planes estratégicos en el departamento?.	x			
Información y Comunicación						
22	Cultura de Información y comunicación	Existe políticas relativas a la información y comunicación así como difusión en el departamento?.	x			
		Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en toda el departamento?	x			
		Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados?.	x			
23	Herramientas de Supervisión	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	x			
		La información del departamento constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores.	x			



24	Sistemas Estratégicos e integrados	Existe políticas que permitan la integración de la información en el departamento?	x		
		Los sistemas de información del departamento son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los empleados?	x		
25	Confiabilidad de la Información	Existe sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	x		
		Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información obtenida en el departamento?	x		
		La información además de oportuna, es confiable?	x		
26	Comunicación Interna	Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades.	x		
		Se denuncia posibles actos indebidos	x		
		El jefe del departamento toma en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad	x		
		Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos del departamento?	x		
		Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos dentro del departamento?	x		
		¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x		
		¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	x		
		¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	x		
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?	x		
		Se evalúa el avance de las metas y objetivos programados dentro del departamento.	x		
27	Comunicación Externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética del departamento?	x		
		El departamento toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores?	x		
		Los reportes periódicos del departamento sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?	x		
		¿Se ha implantado canales externos para los usuarios para opinar sobre el diseño o la calidad de los servicios?	x		
		En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncio, videos y mensajes	x		
		¿Se ha difundido al personal del departamento el compromiso de la administración en la entrega de información a organismos de control?	x		



Supervisión y monitoreo					
28	Supervisión Permanente	¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos del departamento?			x
		¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y el rendimiento del sistema de control interno, su alcance y su eficiencia de acuerdo al departamento?	x		
		¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del jefe departamental, con recomendaciones para su corrección?	x		
		Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos?		x	
		¿El departamento cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecutan y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?	x		
		¿Existe receptividad por parte del jefe departamental ante las recomendaciones respecto de la forma de mejorar el Control Interno?	x		
29	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de Auditorías Anteriores que ayuden a mejorar el departamento?	x		
		¿Existe planes de acción correctiva y se mide el grado de cumplimiento de los mismos?		x	
30	Supervisión Externa	¿El jefe departamental disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditorías realizadas?		x	

Verónica Pesantez y Maryelisa Orellana

Preparado por:

Supervisado por:

Fecha:

8 de Noviembre 2011

* Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril y adaptado de acuerdo a las necesidades de nuestro trabajo.

3.2.4. INFORME DEL CONTROL INTERNO ESPECÍFICO

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Al analizar el cuestionario preliminar del control interno específico se pudo determinar aspectos positivos y negativos en los ocho componentes del COSO ERM, el mismo que se efectuó el día 8 de noviembre del 2011 a la Ing. Paola Gutiérrez encargada del departamento.

Como resultado obtuvimos lo siguiente:

Primer componente – Ambiente de Control Interno

Aspectos positivos

La administración del departamento se la realiza mediante el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias, las cuales son aprobadas por el jefe del área, en el departamento los niveles de autoridad se encuentran identificados correctamente por lo cual existe una adecuada delegación de puestos de trabajo. A su vez los empleados del departamento cuentan con una normativa que regula la contratación, formación y remuneración de los mismos. Las actividades de los empleados son evaluadas periódicamente lo cual ayuda a mejorar la buena marcha del departamento. Cabe resaltar que dentro del departamento existe especializaciones para el personal lo cual permite brindar una mejor atención y servicio al cliente.

Aspectos negativos

En el departamento no se mantiene una política de incentivos para el personal lo cual hace que el esfuerzo de su trabajo no sea reconocido, por otro lado tampoco se cuenta con un manual de procedimientos que ayude a la verificación de las actividades que se realizan y no existe una evaluación del personal al final de cada período que permita medir el rendimiento de cada empleado.

Segundo componente – Establecimiento de Objetivos

Aspectos positivos

El jefe departamental mantiene un compromiso con el departamento y el cumplimiento de sus objetivos los cuales tienen una relación con los objetivos de la empresa, además existe una supervisión adecuada que ayuda a la medición del grado de consecución de estos, también es importante mencionar que existe una comunicación oportuna y suficiente que facilita la difusión de los objetivos a los empleados pues el jefe del área trata de siempre mantener a los empleados que son claves en funciones que hacen que el departamento funcione de manera óptima.

Aspectos negativos

El área de ventas no cuenta con un plan estratégico que ayude al cumplimiento de objetivos ni medidas como indicadores de gestión que ayudan a comprobar la consecución de estos lo cual es un obstáculo para la obtención de un grado de avance del departamento.

Tercer componente – Identificación de Eventos

Aspectos positivos

En el área de ventas se identifican los riesgos mediante técnicas no tan confiables como el análisis del flujo de procesos en el cual participan todos los empleados que conforman el departamento.

Aspectos negativos

La gerencia no brinda apoyo a este departamento para poder establecer mecanismos correctos que ayuden a la identificación y categorización de riesgos lo cual es lamentable puesto que el departamento puede incurrir en eventos que sean perjudiciales en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cuarto componente - Evaluación de Riesgos

Aspectos positivos

En el departamento también se han implementado técnicas de evaluación de riesgos que permite que el departamento esté listo para reaccionar ante cualquier cambio que puede ocasionar un evento.

Aspectos negativos

La gerencia tampoco brinda apoyo en este punto al departamento para la implementación de mecanismos fiables que ayuden a la evaluación de riesgos desde la perspectiva de probabilidad e impacto de los riesgos que pueden afectar a la obtención de las metas del departamento.

Quinto componente – Respuesta a los riesgos

Aspectos positivos

El departamento ha establecido mecanismos para la toma de decisiones que ayudarán a contrarrestar los riesgos que puedan afectar al departamento de ventas y de igual manera las decisiones tomadas son comunicadas a todos los empleados del área.

Aspectos negativos

Por falta de apoyo de la gerencia dichas decisiones no se aplican en el departamento lo cual es muy decepcionante y de esta manera el departamento está expuesto a cualquier riesgo

Sexto componente – Actividades de control

Aspectos negativos

Como ya mencionamos en el otro componente la gerencia no brinda el apoyo suficiente para el diseño ni la implementación de actividades de control las cuales ayudan a que los riesgos no afecten en la consecución de las metas y objetivos del departamento.

Séptimo componente – Información y comunicación

Aspectos positivos

La comunicación dentro del departamento es muy buena puesto que toda la información interna como externa es transmitida de manera eficaz y de manera confiable a todos los que laboran en esta área y a los otros departamentos interesados de la empresa.

Aspectos negativos

No existen mecanismos que ayuden a los clientes a comunicar a la empresa y especialmente al departamento que es el más interesado por su labor sobre la satisfacción que obtuvieron estos con el servicio prestado.

Octavo componente – Supervisión y monitoreo

Aspectos positivos

En cuanto a este componente como un aspecto positivo es que cada vez que culmina un periodo económico se revisa los activos fijos con los que cuenta el departamento con los que se encuentran registrados en los libros contables.

Aspectos negativos

Como ya conocemos dentro de la empresa no existe un sistema de control interno pues mucho menos lo mantendrá los departamentos lo cual es muy lamentable puesto que el control interno es de gran ayuda para la supervivencia y el buen manejo de los recursos de la empresa y las áreas que la conforman.

3.2.5. INFORME DEL CONTROL INTERNO ESPECÍFICO

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Al analizar el cuestionario preliminar del control interno específico se pudo determinar aspectos positivos y negativos en los ocho componentes del COSO ERM, el mismo que se efectuó el día 8 de noviembre del 2011 al Sr. Carlos Zamora encargado del departamento.

Como resultado obtuvimos lo siguiente:

Primer Componente - AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Aspectos Positivos

Dentro del departamento de producción existe una integridad de los valores éticos en la que los empleados pueden presentar denuncias sin represarías. La filosofía y administración de producción se refleja mediante las políticas y objetivos establecidos, de esta manera participan los jefes en la orientación de la misión, visión y objetivos con la finalidad de hacer cumplir las leyes. El departamento de producción cumple con un manual de procesos, existe una comunicación tanto interna como externa que facilita el entendimiento con los empleados y jefes.

Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento y políticas de responsabilidad para verificar su cumplimiento.

Aspectos Negativos

El departamento no cuenta con métodos para incentivar a los empleados y no existe una especialización en áreas técnicas y de servicio.

Segundo componente - ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Aspectos Positivos

El departamento de producción cuenta con objetivos estratégicos y con objetivos específicos que permite difundir en el mejoramiento de la producción dentro de la empresa y una comunicación adecuada entre los empleados y jefes.

Aspectos Negativos

Lamentablemente el departamento no cuenta con indicadores de gestión y no existe una rotación del personal en funciones claves para el funcionamiento adecuado de producción.

Tercer componente - IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Aspectos Positivos

El departamento cuenta con el apoyo de la administración para determinar los factores de riesgo tanto internos como externos de esta manera el personal aporta para la determinación de los riesgos y se ha implantado técnicas para la identificación de eventos o riesgos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, etc.

Aspectos Negativos

Dentro del departamento de producción no existen mecanismos para identificar eventos de riesgos.

Cuarto componente - EVALUACIÓN DE RIESGOS

Aspectos Positivos

El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidad e impacto de los riesgos, se han implantado técnicas de evaluación de los riesgos de la misma forma existe transparencia de información sobre los resultados.

Aspectos Negativos

No existe una evaluación periódica de los riesgos en la cual no se puede conocer en qué forma afectan en la consecución de objetivos y no existe evaluación de los acontecimientos desde la perspectiva probabilidad e impacto y no existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento.

Quinto componente - RESPUESTA A LOS RIESGOS

Aspectos Positivos

Existen mecanismos y suficiente evidencia para la toma de decisiones, el jefe del departamento tiene los conocimientos necesarios para la mejor toma de decisión y se comunica a todo el personal de las decisiones adoptadas.

Aspectos Negativos

Lamentablemente no existen mecanismos tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo para el análisis de alternativas para contrarrestar los riesgos

Sexto componente - ACTIVIDADES DE CONTROL

Aspectos Positivos

Existe apoyo de la administración y de la gerencia para el diseño y aplicación de los controles en el departamento en función de los riesgos.

Aspectos Negativos

No existen mecanismos en el departamento para analizar las alternativas de controles a seleccionar.

Séptimo componente - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Aspectos Positivos

Se ha establecido comunicación interna y externa, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en todo el departamento, la información del departamento constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores, de esta manera existe políticas para el cumplimiento de la información oportuna y confiable en el departamento.

Octavo componente - SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Aspectos Positivos

Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y el rendimiento del sistema del control interno, su alcance y su eficiencia de acuerdo al departamento, de la misma forma las deficiencias son puestas en conocimiento del jefe departamental para su corrección adecuada. Se han tomado en cuenta Auditorías Anteriores que ayudan al mejoramiento de la misma.

Aspectos Negativos

No se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos, el jefe del departamento no dispone del cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditorías realizadas.

3.2.6. PLAN DE AUDITORÍA

La auditoría de gestión a los departamentos de “PRODUCCIÓN Y VENTAS” se llevó a cabo en cumplimiento de conformidad a la orden de trabajo #001 del 13 de Octubre del 2011 con cargo a imprevistos dentro del plan de auditoría del año 2011.

Objetivos

Objetivo Central:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de la normativa legal de acuerdo a la actividad.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la empresa, son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

Objetivos Específicos por cada uno de los componentes:

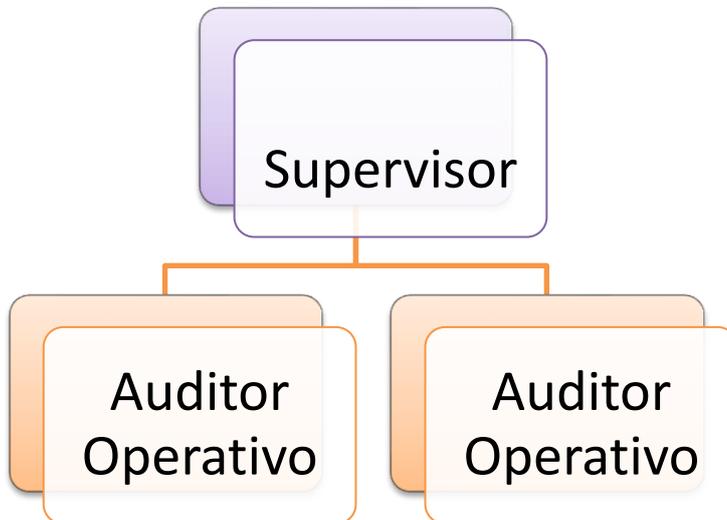
Ventas:

- Evaluar que las ventas se estén realizando de acuerdo a las normas establecidas por el departamento.
- Verificar el cumplimiento de los procesos operativos del departamento.
- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido.
- Medir la satisfacción de los clientes.

Producción:

- Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.
- Verificar que la materia prima este en buen estado.
- Verificar que se cumpla el trabajo asignado a los empleados.
- Verificar que los empleados cuenten con las condiciones apropiadas para laborar.
- Verificar si se cumple adecuadamente con los procesos para la elaboración del producto.

Estructura Orgánica



Equipo de Trabajo

Cargo	Nombre y Apellido
Supervisor	Ing. Humberto Jaramillo Granda
Auditor Operativo	Maryelisa Orellana
Auditor Operativo	Verónica Pesántez

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto que se utilizara durante todo el proceso de auditoría a llevarse a cabo

Presupuesto de la Auditoría			
Suministro y Materiales			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Hojas de Papel Bond	500	0,01	5,00
Tóner	2	48,00	102,00
	2	54,00	
Esferos	2	0,25	0,50
Carpetas	2	0,30	0,60
Anillados	5	2,00	10,00
Impresiones	50	0,05	2,50
Copias	100	0,02	2,00

Total			122,60
Mobilización			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Taxis	15	2,50	37,50
Buses	20	0,25	5,00
Total			42,50
Total Presupuesto			165,10

Asignación de Tiempos

Asignación de Tiempos

Fase	Nombre de la Fase	Fechas	Total de Días	Días Laborables
Fase I	Conocimiento Preliminar	5 de octubre al 18 de octubre	14	10
Fase II	Planificación	19 de octubre al 1 de noviembre	15	10
Fase III	Ejecución	7 de noviembre al 2 de diciembre	24	20
Fase IV	Comunicación de Resultados	5 de diciembre al 16 de diciembre	12	10
			65	50

Fase	Nombre de la Fase	Días Laborables	Horas	Total Horas Laborables	Personas	Total Horas Hombre
Fase I	Conocimiento Preliminar	10	5	50	2	100
Fase II	Planificación	10	5	50	2	100
Fase III	Ejecución	20	5	100	2	200
Fase IV	Comunicación de Resultados	10	5	50	2	100
		50				500

$$\text{Costo Hora Hombre} = \frac{\text{Presupuesto}}{\text{Total Horas Hombre}}$$

	165,10
	500
Costo Hora Hombre=	0,33

1. Cronograma de Auditoría

Cronograma de la Auditoría

<i>Actividad</i>	<i># Horas por Actividad</i>	<i># Total Horas</i>
Conocimiento Preliminar		29
<i>Visita Previa</i>	15	
<i>Cédula Narrativa</i>	2	
<i>Notificación de Auditoría</i>	1	
<i>Obtención de Información</i>	4	
<i>Elaboración del FODA</i>	2	
<i>Cuestionario de Control Interno</i>	3	
<i>Elaboración de Flujogramas</i>	2	
Planificación		13
<i>Determinación Enfoque de Auditoría</i>	3	
<i>Análisis de la Información Obtenida</i>	3	
<i>Evaluación Específica de Control Interno</i>	3	
<i>Informe de Control Interno</i>	2	
<i>Plan de Auditoría</i>	2	

Evaluación de Riesgos COSO ERM



Departamento de Ventas

3.2.7. PRESS FORJA S.A AUDITORÍA DE GESTIÓN.

*Evaluación de Riesgos en el Control Interno COSO ERM por departamento
VENTAS*

Ambiente de Control Interno							
Nº	Factor	Preguntas	SI	NO	N/A	Calificación Total	% N.C.
1	Integridad y valores éticos	* ¿Posee el departamento un código de ética?		0			
		* Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.		0			
		* Los empleados del departamento presentan denuncias sin temor a represalias		0			
2	Filosofía y estilo de la Alta Dirección	* ¿La filosofía y estilo de administración del departamento se reflejan en la forma en que establece objetivos, políticas, estrategias?	2				
		* El jefe de departamento participa a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.	2				
3	Estructura Organizativa	* ¿Existe manuales de procesos?		0			
		* ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	2				
		* ¿Existe comunicación tanto dentro como fuera del departamento?	2				
4	Autoridad Asignada y responsabilidad asumida	* ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	2				
		* ¿Existe normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	2				
		* ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	2				



5	Gestión del Capital Humano	* ¿Existe un sistema de gestión de recursos humanos?	2			
		* ¿Existe políticas y procedimientos para la formación, remuneración de los empleados del departamento?	2			
		* ¿Se aplican sanciones disciplinarias?		0		
		* ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	2			
		* ¿Existe métodos para motivar a los empleados del departamento?		0		
		* ¿ Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal del departamento?	2			
		* ¿Se evalúa dentro del departamento el desempeño de los trabajadores?	2			
		* Se cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?		0	No se cuenta con políticas de estímulos al personal	
		* ¿El jefe departamental orienta a su personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo en base de un plan de motivación?		0		
		* ¿El departamento cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados?		0		
* ¿En el departamento se ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?	2					



6	Responsabilidad y transparencia	* ¿Se establece objetivos con indicadores de rendimiento?		0		no se verifica el cumplimiento	
		* ¿Existe políticas de responsabilidad y se verifica su cumplimiento?		0			
		* ¿Existe informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?		0			
		* ¿Se ha instaurado un cultura organizacional dirigida a la responsabilidad?	2				
TOTAL PONDERADO				52		28	53,85%
<i>Establecimiento de Objetivos</i>							
7	Objetivos Estratégicos	* ¿El departamento cuenta con un plan estratégico y este se ha difundido ?		0			
		* ¿El departamento cuenta con misión, visión, objetivos y la maneras para conseguirlos?		0			
		* ¿En el departamento cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?		0			
		*Existe una conexión de los objetivos del departamento con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.	2				
		*Se efectúan indicadores de gestión en el departamento		0			
8	Objetivos Específicos	*Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados del departamento?	2				
		*Existe compromiso del jefe de departamento para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.	2				



9	Relación entre los Objetivos y componentes del Corre	*Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del departamento.		0			
10	Consecución de Objetivos	*Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos del departamento?.	2				
		*El departamento ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.		0			
		*Existe informes de cumplimiento de indicadores y estándares.		0			
TOTAL PONDERADO				22		8	36,36%
Identificación de Eventos							
11	Factores Internos y externos	*El departamento cuenta con el apoyo de la administración para determinar los factores de riesgo tanto internos como externos.		0			
		*Existe mecanismos para identificar eventos de riesgos?		0			
12	Identificación de eventos	*Los empleados del departamento participan en la identificación de riesgos.	2				
		*Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos o riesgos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.	2				
13	Categoría de eventos	*Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.		0			
TOTAL PONDERADO				10		4	40,00%



Evaluación de Riesgos						
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	*El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidad e impacto de los riesgos.		0		
		*Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que estos afectan en la consecución de los objetivos del departamento?		0		
		*Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.		0		
15	Evaluación de Riesgos	*Se han implantado dentro del departamento técnicas de evaluación de riesgos.	2			
16	Riesgos originados por los cambios	*Existe mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento?.	2			
		*La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en el departamento?.	2			
TOTAL PONDERADO				12	6	50,00%
Respuesta a los Riesgos						
17	Decisión de Respuesta	*Existe mecanismos para la toma de decisiones.	2			
		*Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones.	2			
		*Se comunica a todos los empleados del departamento las decisiones adoptadas.	2			
TOTAL PONDERADO				6	6	100,00%
Actividades de Control						
18	Principales actividades de Control	*Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en el departamento en función de los riesgos.		0		
		*Existe mecanismos en el departamento para analizar las alternativas de controles a seleccionar.		0		
19	Controles sobre los sistemas de información	*Existe apoyo de la Gerencia para la implantación de planes estratégicos en el departamento?.		0		
TOTAL PONDERADO				6	0	0,00%



Información y Comunicación						
20	Sistemas Estratégicos e integrados	*Existe políticas que permitan la integración de la información en el departamento?	2			
		*Los sistemas de información del departamento son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los empleados?	2			
21	Confiabilidad de la Información	*Existe sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	2			
		*La información además de oportuna, es confiable?	2			
22	Comunicación Interna	*Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades.	2			
		*Se denuncia posibles actos indebidos	2			
		*Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos del departamento?	2			
		*Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos dentro del departamento?	2			
23	Comunicación Interna	*¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	2			
		*¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	2			
		*¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	2			
24	Comunicación Externa	*Los reportes periódicos del departamento sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?	2			
		*¿Se ha implantado canales externos para los usuarios para opinar sobre el diseño o la calidad de los servicios?	2			
		*En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncio, videos y mensajes.		0		
TOTAL PONDERADO			28		26	92,86%



Supervisión y monitoreo					
25	Supervisión Permanente	*¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos del departamento?	2		cada año
		*¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y el rendimiento del sistema de control interno, su alcance y su eficiencia de acuerdo al departamento?		0	
		*Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos?		0	
TOTAL PONDERADO			6	2	33,33%
PONDERACIÓN TOTAL			142	80	56,34%

Verónica Pesantez y Maryelisa Orellana

Preparado por:

Supervisado por:

Fecha:

8 de Noviembre 2011

* Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril y adaptado de acuerdo a las necesidades de nuestro trabajo.

Análisis de Resultados

Una vez que obtuvimos los resultados de la evaluación específica, a cada pregunta positiva le otorgamos un valor de dos puntos y un valor de cero a las negativas.

Para obtener el total ponderado de cada componente que son los casilleros de color rosado le otorgamos un valor de dos puntos a cada pregunta, por lo tanto multiplicamos el número de preguntas de cada componente por este valor.

A su vez para obtener la calificación total de cada uno de los componentes que son los casilleros de color morado, sumamos todas las respuestas positivas del componente, las cuales poseen un valor de dos puntos.

Finalmente para obtener el porcentaje del nivel de confianza (N.C.) en cada componente que son los casilleros de color tomate, dividimos la calificación total para el total ponderado y este resultado lo multiplicamos por cien.

RESULTADOS POR COMPONENTE

COMPONENTES	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	% NIVEL DE CONFIANZA (CT/PT)
Ambiente de Control Interno	52	28	53,85%
Establecimiento de Objetivos	22	8	36,36%
Identificación de Eventos	10	4	40%
Evaluación de Riesgos	12	6	50%
Respuesta a los Riesgos	6	6	100%
Actividades de Control	6	0	0%
Información y Comunicación	28	26	92,86%
Supervisión y Monitoreo	6	2	33,33%
SUMAS	142	80	56,34%

NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO		
RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJA	MODERADA	ALTA
CONFIANZA		

*Formatos tomados del manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro Cubero Abril

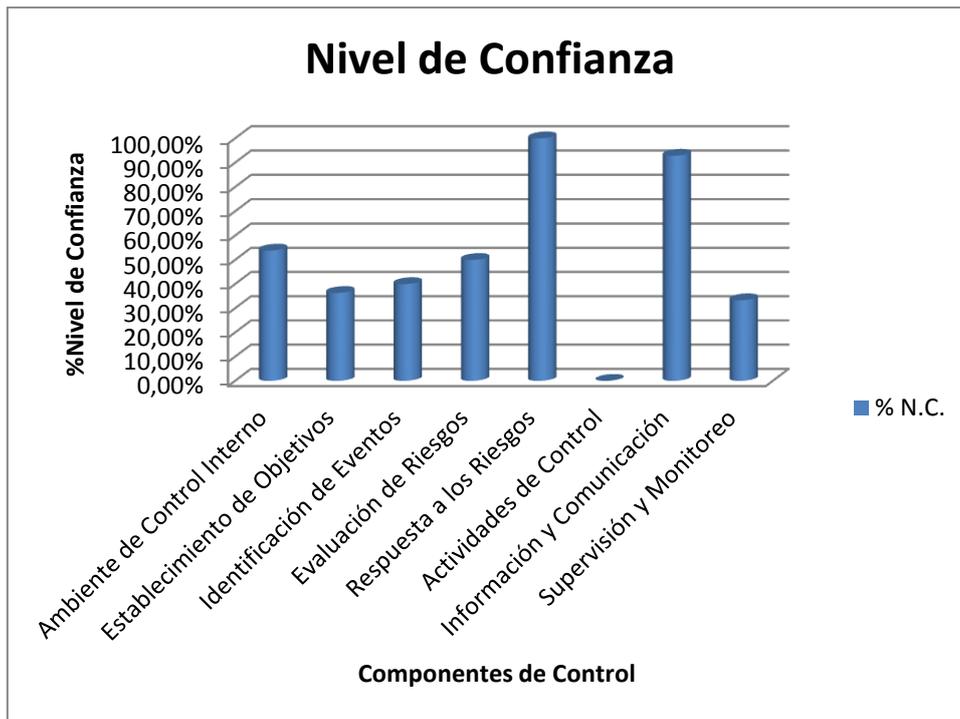
Observamos que de un 15% a un 50%, existe un nivel de confianza bajo y un riesgo alto; del 51% al 75%, existe un nivel de confianza y riesgo moderado; y, del 76% al 95%, existe un nivel de confianza alto y un riesgo bajo.

Analizando los resultados obtenidos en la evaluación para establecer los niveles de confianza y riesgo de cada componente para su interpretación consideraremos que el nivel de confianza es inversamente proporcional al nivel de riesgo.

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
COMPONENTES	% N. C.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Ambiente de Control Interno	53,85%	Moderada	Moderado
Establecimiento de Objetivos	36,36%	Baja	Alto
Identificación de Eventos	40%	Baja	Alto
Evaluación de Riesgos	50%	Baja	Alto
Respuesta a los Riesgos	100%	Alta	Bajo
Actividades de Control	0%	Baja	Alto
Información y Comunicación	92,86%	Alta	Bajo
Supervisión y Monitoreo	33,33%	Baja	Alto

En el Ambiente de Control interno obtuvimos un nivel de confianza y riesgo moderado, en Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Supervisión y Monitoreo obtuvimos un nivel de confianza baja y un nivel de riesgo alto; finalmente en Respuesta a los Riesgos e Información y Comunicación se obtuvo un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

CALIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL				
COMPONENTES	% N.C.	CALIFICACIÓN		
		CONFIABLE	ACEPTABLE	NO CONFIABLE
Ambiente de Control Interno	53,85%		X	
Establecimiento de Objetivos	36,36%			X
Identificación de Eventos	40%			X
Evaluación de Riesgos	50%			X
Respuesta a los Riesgos	100%	X		
Actividades de Control	0%			X
Información y Comunicación	92,86%	X		
Supervisión y Monitoreo	33,33%			X



Como podemos observar, en el Ambiente de Control Interno obtuvimos un porcentaje de Nivel de Confianza (N.C.) de 53,85% que tiene una calificación de ACEPTABLE puesto que se encuentra dentro del rango de de 51% a 75% representando un nivel de confianza y riesgo moderado, esto es ocasionado por muchas razones como son: que el departamento no cuente con un código de ética el cual no es difundido al personal, no posee un manual de procedimientos, no se ejecuta evaluaciones que permitan saber los resultados obtenidos y lo más importante es que no se ha establecido una política de estímulos al personal, por lo cual obtuvimos el resultado mostrado.

En el componente de Establecimiento de objetivos obtuvimos un porcentaje de Nivel de Confianza de 36,36% que tiene una calificación de NO CONFIABLE y respectivamente posee un nivel de confianza baja y un riesgo alto, debido a que el área de ventas no cuenta con un plan estratégico que ayude al cumplimiento de objetivos ni mecanismos de evaluación como indicadores de gestión que ayudan a comprobar la consecución de estos lo cual es un obstáculo para la obtención y conocimiento del grado de avance del departamento.

En Identificación de Eventos obtuvimos una calificación de NO CONFIABLE con el 40% de nivel de confianza y se encuentra en el rango de 15% a 50% que representa una confianza baja y un nivel de riesgo alto esto es producido porque el departamento no ha establecido mecanismos correctos que ayuden a la identificación y categorización de riesgos que sean perjudiciales en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el siguiente componente que es Evaluación de Riesgos logramos una calificación de NO CONFIABLE con el 50% N.C. ya que se localiza en el rango de 15% a 50% que representa un nivel de confianza baja y consecuentemente un nivel de riesgo alto lo cual es producido porque el departamento no ha podido implementar mecanismos fiables que ayuden a la evaluación de riesgos desde la perspectiva de probabilidad e impacto de los mismos, conociendo que pueden ser perjudiciales para la empresa en general.

En Respuesta a los riesgos se pudo determinar una calificación de CONFIABLE con el 100% de nivel de confianza lo cual es logrado por que existe mecanismos para la toma de decisiones en caso de la presentación de un evento y posteriormente es informado a los empleados del departamento las decisiones adoptadas.

En el componente Actividades De Control se estableció una calificación de NO CONFIABLE con el 0% de nivel de confianza puesto que no existe un apoyo por parte de la gerencia en la ejecución de las medidas de respuesta a los riesgos con las que cuenta el departamento.

En el componente de Información y Comunicación obtuvimos una calificación de CONFIABLE con el 92,86% de nivel de confianza lo cual es resultado de que la información interna como externa es transmitida de manera eficaz y de manera confiable a todos los que laboran en esta área y a los otros departamentos interesados de la empresa.

Y por ultimo en el componente de Supervisión y Monitoreo se logró una calificación de NO CONFIABLE con el 33,33% de nivel de confianza, localizándose en el rango de 15% a 50% que representa una confianza baja y un nivel de riesgo alto lo cual es ocasionado porque el departamento no evalúa sus resultados ni la calidad ni rendimiento del control interno del mismo.



Departamento de Producción



3.2.8. PRESSFORJA S.A. AUDITORÍA GESTIÓN
Cuestionario de Evaluación del Control Interno COSO ERM POR DEPARTAMENTO
PRODUCCIÓN

Ambiente de Control Interno							
Nº	Factor	Preguntas	SI	NO	N/A	Calificación total	%N.C
1	Integridad y valores éticos	* ¿Posee el departamento un código de ética?	2				
		* Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.	2				
		* Los empleados del departamento presentan denuncias sin temor a represalias	2				
2	Filosofía y estilo de la Alta Dirección	* ¿La filosofía y estilo de administración del departamento se reflejan en la forma en que establece objetivos, políticas, estrategias?	2				
		*El jefe de departamento participa a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos.	2				
		*El Jefe del departamento, incentiva y compromete a sus empleados en el cumplimiento de leyes?	2				
3	Estructura Organizativa	* ¿Existe manuales de procesos?	2				
		* ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	2				
		* ¿Existe comunicación tanto dentro como fuera del departamento?	2				
4	Autoridad Asignada y responsabilidad asumida	* ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?	2				
		* ¿Existe normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo?	2				
		* ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	2				



5	Gestión del Capital Humano	* ¿Existe un sistema de gestión de recursos humanos?	2		
		* ¿Existe políticas y procedimientos para la formación, remuneración de los empleados del departamento?	2		
		* ¿Se aplican sanciones disciplinarias?	2		
		* ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	2		
		* ¿Existe métodos para motivar a los empleados del departamento?		0	
		* ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal del departamento?	2		
		* ¿Se evalúa dentro del departamento el desempeño de los trabajadores?	2		
		* Se cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?	2		
		* ¿El jefe departamental orienta a su personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo en base de un plan de motivación?	2		
		* ¿El departamento cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados?		0	
	* ¿En el departamento se ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?		0		
6	Responsabilidad y transparencia	* ¿Se establece objetivos con indicadores de rendimiento?	2		
		* ¿Existe políticas de responsabilidad y se verifica su cumplimiento?	2		
		* ¿Existe informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado en el departamento?	2		
		* ¿Se ha instaurado un cultura organizacional dirigida a la responsabilidad?	2		
total Ponderado			54	48	88,89%



Establecimiento de Objetivos								
7	Objetivos Estratégicos	* ¿El departamento cuenta con un plan estratégico y este se ha difundido?	2					
		* ¿El departamento cuenta con misión, visión, objetivos y la maneras para conseguirlos?	2					
		* ¿En el departamento cumplen con estos objetivos y sus respectivas estrategias?	2					
		*Existe una conexión de los objetivos del departamento con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.	2					
		*Se efectúan indicadores de gestión en el departamento		0				
8	Objetivos Específicos	*Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados del departamento?	2					
		*Existe compromiso del jefe de departamento para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos.	2					
9	Relación entre los Objetivos y componentes del Corre	*Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado del departamento.		0				
10	Consecución de Objetivos	*Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos del departamento?.	2					
		*El departamento ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos.	2					
		*Existe informes de cumplimiento de indicadores y estándares.	2					
total Ponderado			22	18	81,82%			
Identificación de Eventos								
11	Factores Internos y externos	*El departamento cuenta con el apoyo de la administración para determinar los factores de riesgo tanto internos como externos.	2					
		*Existe mecanismos para identificar eventos de riesgos?		0				
		*El personal del departamento aporta para la determinación de riesgos	2					



12	Identificación de eventos	*Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.	2				
		*Los empleados del departamento participan en la identificación de riesgos.	2				
		*Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos o riesgos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.	2				
13	Categoría de eventos	*Existe idoneidad de la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados.	2				
		* Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con los objetivos del departamento?.	2				
total Ponderado			16			14	87,50%
Evaluación de Riesgos							
14	Estimación de Probabilidad e Impacto	El departamento cuenta con el apoyo de la gerencia para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidad e impacto de los riesgos.	2				
		Sé evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que estos afectan en la consecución de los objetivos del departamento?.		0			
		Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos.		0			
	Evaluación de Riesgos	Se han implantado dentro del departamento técnicas de evaluación de riesgos.	2				
		Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación de los riesgos.	2				
16	Riesgos originados por los cambios	Existe mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar al departamento?.		0			
		La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en el departamento?.	2				
total Ponderado			14			8	57,14%



Respuesta a los Riesgos							
17	Categoría de Respuestas	Existe mecanismos para el análisis de alternativas para contrarrestar los riesgos?.		0			
		El departamento responde a los riesgos identificados mediante mecanismos tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos.		0			
18	Decisión de Respuesta	Existe mecanismos para la toma de decisiones.	2				
		Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones.	2				
		El jefe de departamento tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión.	2				
		Se comunica a todos los empleados del departamento las decisiones adoptadas.	2				
19	Integración con las decisiones con los riesgos	Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por el jefe departamental sobre el estudio de los riesgos.		0			
total Ponderado				14		8	57,14%
Actividades de Control							
20	Principales actividades de Control	Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en el departamento en función de los riesgos.	2				
		Existe mecanismos en el departamento para analizar las alternativas de controles a seleccionar.		0			
21	Controles sobre los sistemas de información	Existe apoyo de la Gerencia para la implantación de planes estratégicos en el departamento?.	2				
total Ponderado				6		4	66,67%
Información y Comunicación							
22	Cultura de Información y comunicación	Existe políticas relativas a la información y comunicación así como difusión en el departamento?.	2				
		Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en toda el departamento?	2				
		Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados?.	2				



23	Herramientas de Supervisión	Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?.	2				
		La información del departamento constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores.	2				
24	Sistemas Estratégicos e integrados	Existe políticas que permitan la integración de la información en el departamento?	2				
		Los sistemas de información del departamento son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los empleados?	2				
25	Confiabilidad de la Información	Existe sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	2				
		Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información obtenida en el departamento?	2				
		La información además de oportuna, es confiable?	2				
26	Comunicación Interna	Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades.	2				
		Se denuncia posibles actos indebidos	2				
		El jefe del departamento toma en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad	2				
		Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos del departamento?	2				
		Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos dentro del departamento?	2				
		¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	2				
		¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	2				
		¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	2				
		¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas?	2				
	Se evalúa el avance de las metas y objetivos programados dentro del departamento.	2					



27	Comunicación Externa	¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética del departamento?	2				
		El departamento toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores?	2				
		Los reportes periódicos del departamento sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?	2				
		¿Se ha implantado canales externos para los usuarios para opinar sobre el diseño o la calidad de los servicios?	2				
		En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncio, videos y mensajes	2				
		¿Se ha difundido al personal del departamento el compromiso de la administración en la entrega de información a organismos de control?	2				
total Ponderado			54			54	100,00%
Supervisión y monitoreo							
28	Supervisión Interna	¿Se ha tomado en cuenta resultados de Auditorías Anteriores que ayuden a mejorar el departamento?	2				
		¿Existe planes de acción correctiva y se mide el grado de cumplimiento de los mismos?		0			
29	Supervisión Externa	¿El jefe departamental disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditorías realizadas?		0			
total Ponderado			6			2	33,33%
PONDERACIÓN TOTAL			186			156	83,87%

Verónica Pesantez y Maryelisa Orellana

Preparado por:

Supervisado por:

Fecha:

8 de Noviembre 2011

* Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Eco. Teodoro Cubero Abril y adaptado de acuerdo a las necesidades de nuestro trabajo.

RESULTADOS DEL COMPONENTE			
COMPONENTES	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	%NIVEL DE CONFIANZA (CT/PT)
Ambiente de Control Interno	54	48	88,89
Establecimiento de Objetivos	22	18	81,82
Identificación de Eventos	16	14	87,5
Evaluación de Riesgos	14	8	57,14
Respuesta a los Riesgos	14	8	57,14
Actividades de Control	6	4	66,67
Información y Comunicación	54	54	100
Supervisión de Monitoreo	6	2	33,33
SUMAS	186	156	83,87

NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO		
RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJA	MODERADA	ALTA
CONFIANZA		

* Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro Cubero Abril

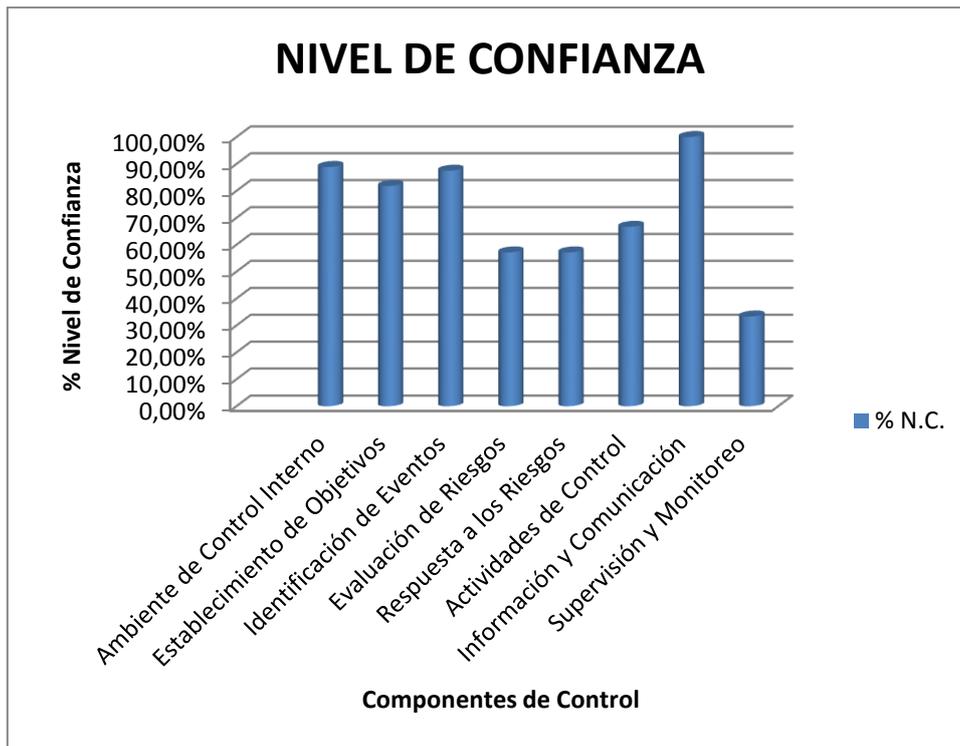
Observamos que de un 15% a un 50%, existe un nivel de confianza bajo y un riesgo alto; del 51% al 75%, existe un nivel de confianza y riesgo moderado; y, del 76% al 95%, existe un nivel de confianza alto y un riesgo bajo.

Analizando los resultados obtenidos en la evaluación para establecer los niveles de confianza y riesgo de cada componente para su interpretación consideraremos que el nivel de confianza es inversamente proporcional al nivel de riesgo.

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
COMPONENTES	% N. C.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Ambiente de Control Interno	88,89%	Alta	Bajo
Establecimiento de Objetivos	81,82%	Alta	Bajo
Identificación de Eventos	87,5%	Alta	Bajo
Evaluación de Riesgos	57,14%	Moderada	Moderado
Respuesta a los Riesgos	57,14%	Moderada	Moderado
Actividades de Control	66,67%	Moderada	Moderado
Información y Comunicación	100,00%	Alta	Bajo
Supervisión y Monitoreo	33,33%	Baja	Alto

En Ambiente de Control Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos e Información y Comunicación se obtuvo un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo; en Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos y Actividades de Control se obtuvo un nivel de confianza y riesgo moderado; finalmente en Supervisión y Monitoreo tenemos un nivel de confianza baja con un nivel de riesgo alto.

CALIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL				
COMPONENTES	% N.C.	CALIFICACIÓN		
		CONFIABLE	ACEPTABLE	NO CONFIABLE
Ambiente de Control Interno	88,89%	X		
Establecimiento de Objetivos	81,82%	X		
Identificación de Eventos	87,5%	X		
Evaluación de Riesgos	57,14%		X	
Respuesta a los Riesgos	57,14%		X	
Actividades de Control	66,67%		X	
Información y Comunicación	100,00%	X		
Supervisión y Monitoreo	33,33%			X



Como podemos ver en el Componente Ambiente de Control Interno tiene un nivel de confianza de 88,89% que tiene una calificación Confiable debido a que el departamento no cuenta con incentivos ni con especializaciones para el mejor desempeño de los empleados, por esos motivos se obtienen dichos resultados.

En el componente de Establecimiento de Objetivos obtenemos un nivel de confianza de 81,82% que tiene una calificación Aceptable ya que se encuentra dentro del rango de 76% a 95% que representa un nivel de confianza Alta y riesgo Bajo, esto se debe a que no existe indicadores de gestión para el departamento y no existe rotación del personal asignado a operaciones en funciones claves que garanticen el funcionamiento apropiado del mismo.

En Identificación de Eventos se obtiene un Nivel de Confianza de 87,5% que tiene una calificación Confiable, esto se debe a que no existen mecanismos para identificar eventos de riesgos.

Evaluación de Riesgos tiene un nivel de confianza de 57,14% con una calificación Aceptable ya que se encuentra dentro del rango de 51% a 75% que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, esto se debe a que no existe una evaluación periódica de los riesgos para verificar de que manera afectan a la consecución de objetivos y no existen mecanismos para identificar y reaccionar ante eventos o riesgos.

Respuesta a los Riesgos tiene un nivel de confianza de 57,14% con una calificación Aceptable, ya que se encuentra dentro del rango de 51% a 75%

que representa un nivel de confianza y riesgo moderado, debido a que el departamento no responde a los riesgos identificados mediante mecanismos tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos, de la misma manera no existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por el jefe departamental.

Actividades de Control tiene un nivel de confianza de 66,67% con una calificación Aceptable, debido a que no existen mecanismos en el departamento para analizar las alternativas de control.

Información y Comunicación tiene un nivel de confianza de 100% con una calificación Confiable, es el componente que se desarrolló de la mejor manera existe una comunicación tanto interna como externa.

Finalmente Supervisión y Monitoreo con un nivel de confianza de 33,33% con una calificación No Confiable, ya que se encuentra dentro del rango de 15% a 50% que representa un nivel de confianza Bajo y un riesgo Alto, debido a que el departamento no tiene planes de acciones correctivas y no se han adoptado las recomendaciones de auditorías anteriores.

3.2.9. Memorando de Planificación

Entidad: Press Forja S.A.		
Auditoría de Gestión	Período: 1 de enero de 2011 al 31 de marzo de 2011	
Subcomponente: <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Ventas • Departamento de Producción 		
1. Requerimiento de la auditoria		
- Informe de Auditoría y Síntesis del Informe		
2. Fecha de Intervención y Fecha Estimada		
FECHA DE INTERVENCION	Fecha estimada	
- Orden de Trabajo	13 octubre 2011	
- Inicio del trabajo en el campo	14 de octubre 2011	
- Finalización del trabajo en el campo	16 de diciembre 2011	
- Discusión del borrador del informe con funcionarios	21 de diciembre 2011	
- Presentación del informe a la Dirección	28 de diciembre 2011	
- Emisión del informe final de auditoría	29 de diciembre 2011	
3. Equipo Multidisciplinario		
Cargo	Nombre	
• Coordinador	Ing. Humberto Jaramillo	
• Supervisor	Ing. Humberto Jaramillo	
• Auditor Operativo	Maryelisa Orellana	
• Auditor Operativo	Verónica Pesántez	
• Jefe de área de Ventas	Ing. Paola Gutiérrez	
• Jefes de área de Producción	Sr. Carlos Zaruma	
	Sr. Luis Moreno	
• Gerente General	Sr. Walter Semería	
4. Días Presupuestados		
• 100 Días Laborables Distribuidos en las siguientes fases:		
Fase	Nombre	Días Laborables
Fase I	Conocimiento Preliminar	10
Fase II	Planificación	10
Fase III	Ejecución	20
Fase IV	Comunicación de Resultados	10
Fase V	Seguimiento	-

5. Recursos financieros y materiales

5.1 Materiales: computador, scanner, cámara fotográfica, hojas e instrumentos de oficina.

5.2 Recursos Financieros: se contará con un presupuesto de \$ 165,10

6. Enfoques de la Auditoría

6.1 Información General de la Entidad

- **Misión:**
La misión de la empresa Press Forja es fabricar y comercializar productos competitivos en costo y calidad que satisfagan los requisitos del cliente.
- **Visión:**
La visión de la empresa Press Forja es ser la mejor opción en el mercado, optimizando los recursos, mejorando continuamente los procesos y disminuyendo los costos de producción.

- **Objetivos:**

Como principales objetivos de la empresa tenemos:

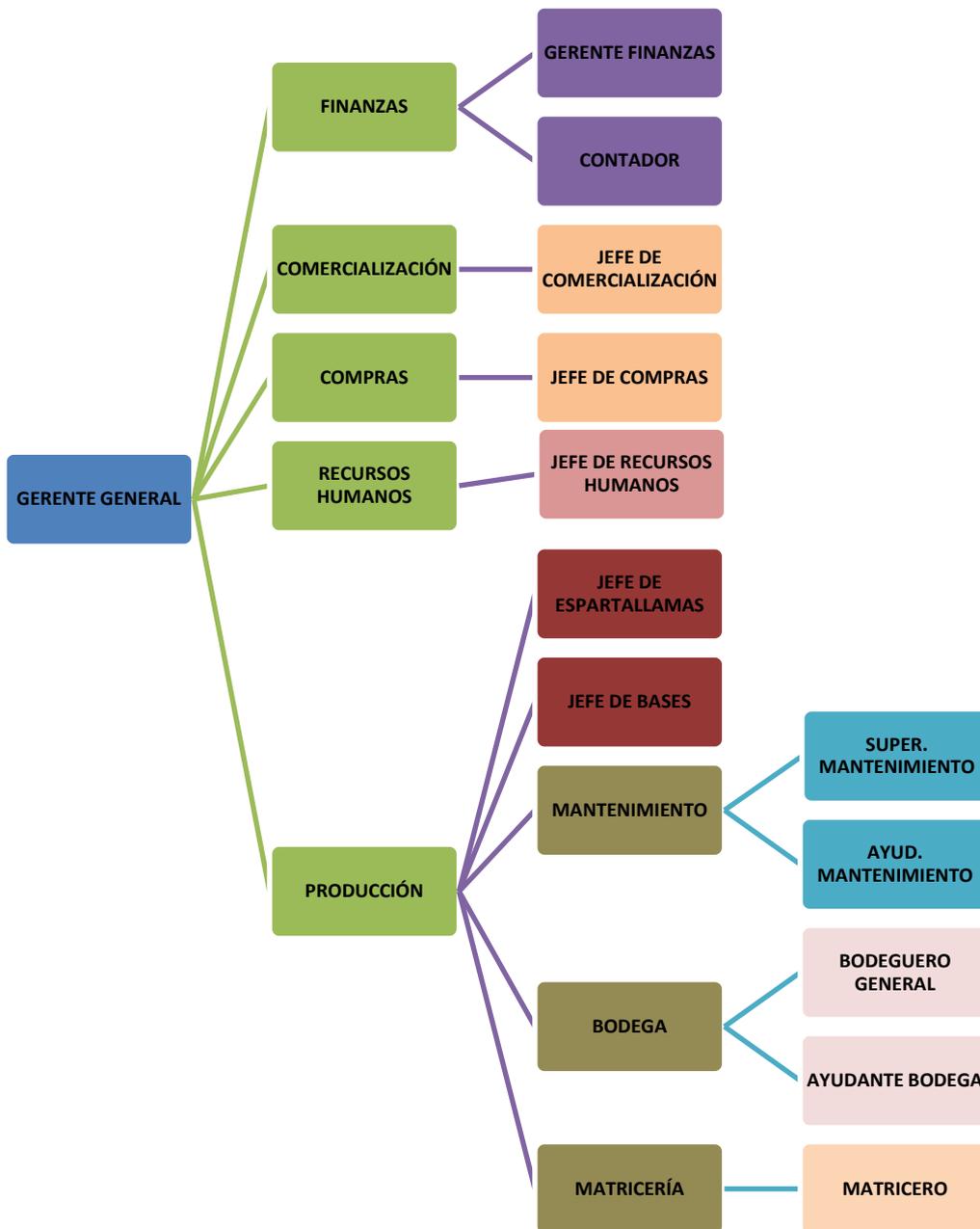
- Uno de los principales objetivos de la empresa es el cumplimiento de los pedidos, es decir que sean entregados a tiempo.
- El aseguramiento de la calidad de sus productos para prevenir la aparición de no conformidades.
- Aplicar acciones que sean necesarias para evitar pérdidas significativas en la producción y así lograr la mejora continua en el sistema de gestión de calidad.
- Procurar la satisfacción de los clientes.
- **Actividad Principal**

La principal actividad de Press Forja S.A. es el funcionamiento de altos hornos, convertidores de acero, talleres de laminado y acabado además fabricación de productos de metales comunes no ferrosos mediante laminado.

- **Estructura Orgánica**

La estructura orgánica se presenta a continuación

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Departamento Financiero

- Principales Fuerzas y Debilidades
 - Debilidades
 - Incorrecta administración de la empresa
 - Poca rentabilidad
 - Falta de personal para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas
 - Poca cobertura del mercado
 - Poco conocimiento de la empresa en el medio.
 - Fortalezas
 - Equipos de alta calidad y garantizados
 - Alto grado de autosuficiencia
 - Precios bajos y competitivos
 - Manejo técnico de instalación
 - Utilización de equipos de alta tecnología
- Principales amenazas y Oportunidades
 - Oportunidades
 - Liderazgo del mercado
 - Aceptación en el mercado
 - Escasa competencia en el mercado
 - Apoyo gubernamental a la conservación de la salud de la población y el medio ambiente
 - Desarrollo tecnológico
 - Amenazas
 - Resistencia al cambio por parte del entorno
 - Aparición de productos sustitutos
 - Elevación de costos por parte de los proveedores
 - Implementación de nuevas políticas del gobierno
 - Aparición de nuevos competidores
- Componentes escogidos para la fase de ejecución
 - Departamento de Ventas
 - Departamento de Producción

6.2 Enfoque a:

El motivo de la elaboración del presente examen especial, es para contribuir a la gestión de la empresa Press Forja S.A. que no cuenta actualmente con un sistema de control interno eficiente así que de tal manera con la ejecución de una Auditoría de Gestión podrá ayudar a mejorar dicho problema y hacer que la empresa avance de manera eficiente.

6.3 Objetivo:

6.3.1 Objetivo Central:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de la normativa legal de acuerdo a la actividad.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la empresa, son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

6.3.2 Objetivos Específicos por cada uno de los componentes: Proceso de Auditoria

- Departamento de Ventas:
 - Evaluar que las ventas se estén realizando de acuerdo a las normas establecidas por el departamento.
 - Verificar el cumplimiento de los procesos operativos del departamento.
 - Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido.
 - Medir la satisfacción de los clientes.
- Departamento de Producción :
 - Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.
 - Verificar que la materia prima este en buen estado
 - Verificar que se cumpla el trabajo asignado a los empleados.
 - Verificar que los empleados cuenten con las condiciones apropiadas para laborar.
 - Verificar si se cumple adecuadamente con los procesos para la elaboración del producto.

6.5 Indicadores de Gestión

NOMBRE	FÓRMULA
ÍNDICE DE REPROCESO	No. De piezas reprocesadas *100 / No. De piezas producidas
CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	Cantidad real producida *100/ cantidad programada
CAPACIDAD UTILIZADA	Producción real / Capacidad de producción
ESTADO DEL ACTIVO FIJO	#mantenimientos mensuales / Activo Fijo
GRADO DE EXPANSIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	Incremento del activo fijo / Activo fijo
EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN	Producción defectuosa / Producción Total
EFICIENCIA DE OPERACIÓN	Utilidad obtenida / Utilidad Estimada
NIVEL DE ATENCIÓN A PEDIDOS	No. De pedidos despachados *100 / No. Pedidos recibidos
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD	Objetivos planificados cumplidos *100/objetivos planificados

7. Evaluación de Control Interno por componente

a. Departamento de Ventas

NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO		
RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJA	MODERADA	ALTA
CONFIANZA		

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
COMPONENTES	% N. C.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Ambiente de Control Interno	53,85%	Moderada	Moderado
Establecimiento de Objetivos	36,36%	Baja	Alto
Identificación de Eventos	40%	Baja	Alto
Evaluación de Riesgos	50%	Baja	Alto
Respuesta a los Riesgos	100%	Alta	Bajo
Actividades de Control	0%	Baja	Alto
Información y Comunicación	92,86%	Alta	Bajo
Supervisión y Monitoreo	33,33%	Baja	Alto

En el análisis de riesgos que se efectuó al departamento de ventas obtuvimos lo siguiente:

En el Ambiente de Control interno obtuvimos un nivel de confianza y riesgo moderado, en Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Supervisión y Monitoreo obtuvimos un nivel de confianza baja y un nivel de riesgo alto; finalmente en Respuesta a los Riesgos e Información y Comunicación se obtuvo un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo.

b. Departamento de Producción

NIVELES DE CONFIANZA Y RIESGO		
RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJA	MODERADA	ALTA
CONFIANZA		

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
COMPONENTES	% N. C.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Ambiente de Control Interno	88,89%	Alta	Bajo
Establecimiento de Objetivos	81,82%	Alta	Bajo
Identificación de Eventos	87,5%	Alta	Bajo
Evaluación de Riesgos	57,14%	Moderada	Moderado
Respuesta a los Riesgos	57,14%	Moderada	Moderado
Actividades de Control	66,67%	Moderada	Moderado
Información y Comunicación	100,00%	Alta	Bajo
Supervisión y Monitoreo	33,33%	Baja	Alto

En el análisis de riesgos que se efectuó al departamento de ventas obtuvimos lo siguiente:

En Ambiente de Control Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos e Información y Comunicación se obtuvo un nivel de confianza alto y un nivel de riesgo bajo; en Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos y Actividades de Control se obtuvo un nivel de confianza y riesgo moderado; finalmente en Supervisión y Monitoreo tenemos un nivel de confianza baja con un nivel de riesgo alto.

3.2.10. Programa de Trabajo

Entidad: Press Forja SA.

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Press Forja S.A.

Subcomponente: Departamento de Ventas

#	DESCRIPCIÓN	RE F P/T	ELABORADO	FECHA
	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar que las ventas se estén realizando de acuerdo a las normas establecidas por el departamento. • Verificar el cumplimiento de los procesos operativos del departamento. • Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido. • Medir la satisfacción de los clientes. <p>Procedimientos Generales</p>			
1	<p>Técnica Ocular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observar que las ventas se efectúen de acuerdo a las normas establecidas por el departamento. 			
2	<p>Técnica Verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar indagaciones al personal que nos permitan determinar el cumplimiento de los procesos operativos del departamento. 			
3	<p>Técnica de Verificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar mediante una inspección física el despacho correcto y oportuno de las órdenes de pedido. 			
4	<p>Técnica Escrita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a los principales clientes de la empresa. 			

5 Riesgos

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
COMPONENTES	% N. C.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Ambiente de Control Interno	53,85%	Moderada	Moderado
Establecimiento de Objetivos	36,36%	Baja	Alto
Identificación de Eventos	40%	Baja	Alto
Evaluación de Riesgos	50%	Baja	Alto
Respuesta a los Riesgos	100%	Alta	Bajo
Actividades de Control	0%	Baja	Alto
Información y Comunicación	92,86%	Alta	Bajo
Supervisión y Monitoreo	33,33%	Baja	Alto

6 Procedimientos para mitigar los riesgos

- Elaborar un manual de procedimientos para el departamento y difundirlo oportunamente.
- Implementar un plan estratégico y mecanismos de evaluación de resultados.
- Establecer mecanismos para la identificación y categorización de los riesgos.
- Realizar un análisis de evaluación de riesgos.
- Apoyo en la aplicación de las medidas de respuesta a los riesgos.
- Evaluación de resultados oportuna.

3.2.11. Programa de Trabajo

Entidad: Press Forja S.A

Tipo de Examen: Auditoría de Gestión

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Producción

#	DESCRIPCIÓN	REF P/T	ELABORADO	FECHA
	<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos. • Verificar que la materia prima este en buen estado. • Verificar que se cumpla el trabajo asignado a los empleados. • Verificar que los empleados cuenten con las condiciones apropiadas para laborar. • Verificar si se cumple adecuadamente con los procesos para la elaboración del producto. 			
	<p>Procedimientos Generales</p>			
1	<p>Técnica Ocular</p>			
2	<ul style="list-style-type: none"> • Observar el cumplimiento de las técnicas de calidad. 			
	<p>Técnica Verbal</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una entrevista al encargado del departamento. 			
3	<p>Técnica Ocular</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • Observar si los empleados cuentan con las condiciones necesarias para efectuar su trabajo. 			
4	<p>Técnica de Verificación</p>			
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar mediante una inspección física en el momento de la elaboración de los productos. 			

5 Riesgos

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO			
COMPONENTES	% N. C.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
Ambiente de Control Interno	88,89%	Alta	Bajo
Establecimiento de Objetivos	81,82%	Alta	Bajo
Identificación de Eventos	87,5%	Alta	Bajo
Evaluación de Riesgos	57,14%	Moderada	Moderado
Respuesta a los Riesgos	57,14%	Moderada	Moderado
Actividades de Control	66,67%	Moderada	Moderado
Información y Comunicación	100,00%	Alta	Bajo
Supervisión y Monitoreo	33,33%	Baja	Alto

6 Procedimientos para mitigar los riesgos

- Implantación de mecanismos que ayuden a la identificación y reacción ante eventos o riesgos.
- Realizar un plan de respuesta a los riesgos que permita responder de manera inmediata ante la presentación de un evento.
- Implementar mecanismos que faciliten la adopción de alternativas de control de los riesgos.
- Elaboración de un plan de acciones correctivas.

FASE III



EJECUCIÓN

Hallazgos

Generales

3.3.1. Hoja de Hallazgo # 1.- Evaluación del Control Interno.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:1

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: General

Condición	<i>No existe una adecuada difusión de la misión, visión y objetivos a los empleados de la empresa.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es indispensable la comunicación de estos puntos puesto que así los empleados se comprometen en el cumplimiento de los mismos.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de comunicación</i> • <i>Falta de planificación</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>No existe un compromiso del personal en la consecución de las metas de la empresa.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es indispensable la comunicación de estos puntos puesto que así los empleados se comprometen en el cumplimiento de los mismos, las razones por las cuales no se ha comunicado estos puntos estratégicos son la falta de una comunicación y planificación adecuada, lo cual produce que no exista un compromiso del personal en la consecución de las metas de la empresa.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a la gerencia mejorar el sistema de comunicación mediante la implantación de la misión, visión y objetivos en puntos físicos claves de la empresa.</i>

Hoja de Hallazgo # 2.- Evaluación del Control Interno

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:1

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: General

Condición	<i>Dentro de la empresa no existen técnicas adecuadas para la identificación, evaluación y respuesta a riesgos.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es indispensable la aplicación de técnicas adecuadas que ayuden a la empresa a responder de manera rápida y correcta ante riesgos que pueden presentarse.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de planificación</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>la presentación de un evento afectaría en la consecución de los intereses de la empresa.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es indispensable la aplicación de técnicas adecuadas que ayuden a la empresa a responder de manera rápida y correcta ante riesgos que pueden presentarse, puesto que esto no se efectúa por falta de una oportuna planificación, lo cual produce la no consecución de los intereses de la empresa.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a la gerencia efectuar un análisis sobre los riesgos que pueden afectar a la empresa y la preparación de las correspondientes técnicas de prevención.</i>

Hoja de Hallazgo # 3.- Evaluación del Control Interno

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:1

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: General

Condición	<i>En la empresa no existen políticas de motivación al personal.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es importante la motivación al personal ya que ayuda a que los empleados mejoren el desempeño de sus actividades.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de planificación</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El personal de la empresa se sienta desmotivado y no realice con agrado sus labores.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es importante la motivación al personal ya que ayuda a que los empleados mejoren el desempeño de sus actividades, la razón por la cual no se realiza esto es la falta de planificación por parte del departamento de recursos humanos, lo cual produce la desmotivación del personal.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda al departamento de recursos humanos la implementación de políticas de motivación al personal que ayudarán al mejor desempeño de los empleados que laboran en la empresa.</i>

Hoja de Hallazgo # 4.- Evaluación del Control Interno

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:1

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: General

Condición	<i>La empresa no efectúa evaluaciones de resultados al final de cada período.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es indispensable que se realicen evaluaciones de resultados al final de cada período puesto que estas ayudan a conocer el grado de la gestión de la empresa.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de una adecuada administración.</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desconocimiento del desempeño operativo de la empresa.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es indispensable que se realicen evaluaciones de resultados al final de cada período puesto que estas ayudan a conocer el grado de la gestión de la empresa, esto se produce por la falta de una adecuada administración, lo cual produce el desconocimiento del desempeño operativo de la empresa.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a la gerencia efectuar reuniones con todos los jefes departamentales en donde se puedan evaluar en conjunto los resultados del período.</i>

Hoja de Hallazgo # 5.- Evaluación del Control Interno

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:1

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: General

Condición	La empresa no ha considerado las recomendaciones propuestas por auditorías ejecutadas en la empresa anteriormente.
Criterio	A criterio del auditor es importante que se considere las recomendaciones de auditorías que se han realizado con anterioridad en la empresa ya que ayudan al mejoramiento de las actividades de la empresa.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no corrige a tiempo sus falencias.
Comentario	A criterio del auditor es importante que se considere las recomendaciones de auditorías que se han realizado con anterioridad en la empresa ya que ayudan al mejoramiento de las actividades de la empresa, esto ocurre por falta de organización en la empresa y como consecuencia tenemos que esta no corrija a tiempo sus falencias.
Recomendación	Se sugiere a la gerencia revisar las recomendaciones de auditorías realizadas en la empresa con anterioridad y considerarlas.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:2

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: General

Condición	<i>El organigrama existente en la empresa no ha sido actualizado en los últimos años.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es muy importante la actualización del organigrama porque este ayuda a visualizar claramente la relación de los departamentos entre si y de manera especial orienta a los empleados en la identificación de su rol en la empresa.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de organización.</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desconocimiento de la estructura organizacional actual de la empresa.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es muy importante la actualización del organigrama porque este ayuda a visualizar claramente la relación de los departamentos entre si y de manera especial orienta a los empleados en la identificación de su rol en la empresa, y esto ocurre por la falta de organización de la gerencia, lo cual produce el desconocimiento de la estructura organizacional actual de la empresa.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a la gerencia actualizar de manera inmediata el organigrama cuando ocurra cualquier modificación en este.</i>

Hoja de Hallazgo # 7.- Infraestructura adecuada.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:3

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: General

Condición	<i>Press Forja S.A. cuenta con una infraestructura adecuada para desarrollar sus funciones.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor según lo observado y por las visitas efectuadas a la empresa se constató que cuenta con una infraestructura adecuada y de acuerdo a sus funciones.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adecuada selección de ubicación de las instalaciones</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comodidad para el personal y los clientes</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor según lo observado y por las visitas efectuadas a la empresa se constató que cuenta con una infraestructura adecuada y de acuerdo a sus funciones lo cual ha sido posible por una correcta ubicación de las instalaciones de la empresa, lo cual genera comodidad al personal y a sus clientes.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a la gerencia conservar la infraestructura e instalaciones actuales de la empresa.</i>

Papel de Trabajo # 3

Fotos adecuada infraestructura



Fotografía 1: Infraestructura externa de Press Forja S.A.



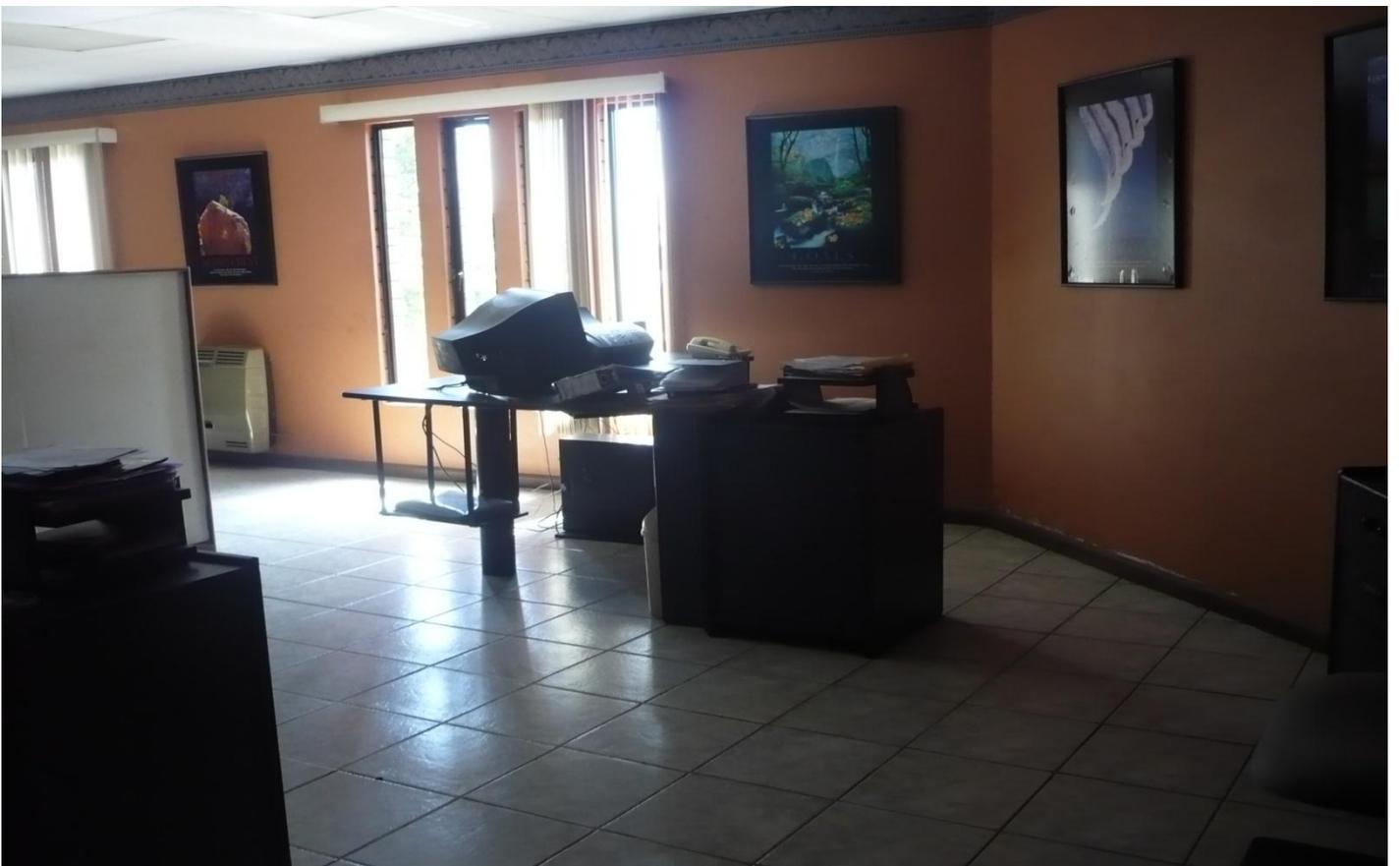
Fotografía 2: Infraestructura externa de la empresa



Fotografía 3: Infraestructura externa (parquadero)



Fotografía 4: infraestructura interna (oficinas)



Fotografía 5: Infraestructura interna Press Forja S.A.

Hallazgos

Específicos

Ventas

3.3.2. Hoja de Hallazgo # 8.- Cumplimiento de políticas del departamento.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:4

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Ventas

Condición	<i>El departamento cumple con las políticas de ventas establecidas.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor según lo observado el jefe de departamento cumple con las políticas de ventas las cuales ayudan a prevenir pérdidas para la empresa.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adecuada planificación</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prevención de pérdidas económicas para la empresa.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor según lo observado el jefe de departamento cumple con las políticas de ventas las cuales ayudan a prevenir pérdidas para la empresa, lo cual es posible por una adecuada planificación, evitando que la empresa incurra en pérdidas económicas.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda al jefe departamental seguir cumpliendo dichas políticas que son en beneficio de la empresa.</i>



Papel de Trabajo # 4

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

En la entrevista realizada a la Ing. Paola Gutiérrez que es la Jefe Departamental, nos dio a conocer sobre las políticas de ventas que se cumplen a cabalidad las cuales consisten en:

Las ventas de la empresa únicamente se realizan bajo pedido de los clientes, una vez realizado esto la ingeniera se encarga de conversar con el responsable del departamento de producción, el cual establece un plazo mínimo de entrega del pedido.

Esto es comunicado al cliente y a su vez se le solicita la cancelación de la mitad del total monetario del pedido el cual se realiza como garantía de la seriedad del cliente.

El pago del resto del dinero se lo efectúa al momento de la entrega del pedido.

Estas políticas adoptadas por el departamento son realizadas con el fin de que la empresa no incurra en pérdidas monetarias y a su vez logra la satisfacción de los clientes.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:5

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Ventas

Condición	<i>El jefe departamental cumple con todos los procesos operativos establecidos.</i>
Criterio	<i>Según el manual de calidad las ventas son realizadas de acuerdo a los procesos operativos descritos en el mismo.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cumplimiento del manual de calidad.</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Garantizar la satisfacción del cliente.</i>
Comentario	<i>Según el manual de calidad las ventas son realizadas de acuerdo a los procesos operativos descritos en el mismo, mediante el cumplimiento de dicho manual con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda al jefe departamental seguir cumpliendo los procesos descritos en el manual de calidad.</i>



Papel de Trabajo # 5

INFORME

El presente informe pretende dar a conocer los aspectos observados en la realización de las ventas dentro del departamento de comercialización en la visita realizada el día martes 13 de Diciembre del 2011 a las 10h30 en la empresa Press Forja S.A. Ubicada en la calle Octavio Chacón (sector parque industrial).

Nuestra visita fue atendida por la ingeniera Paola Gutiérrez quien es jefe de este departamento la cual nos brindó las facilidades necesarias para poder realizar nuestro trabajo.

Como pudimos constatar las ventas se realizan a varios clientes como: Fibroacero, Frio brasilero, Coralcentro, etc.

En el momento que se realizan las ventas a los clientes se cumple a cabalidad con procesos operativos que se encuentran detallados en el manual de calidad de la empresa.

(Anexo: check list)

PROCESOS OPERATIVOS

VENTAS				
NO.	PROCESO	ACTIVIDAD	S I	N O
1	CONTACTO CON EL CLIENTE	Análisis de la factibilidad de cumplimiento de los requisitos del cliente.	X	
2	RECEPCIÓN DEL PEDIDO	Solicitud de producción.	X	
		Ingreso de los productos a bodega.	X	
		Despacho y egreso de los productos.	X	
3	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Cumplimiento de las exigencias del cliente.	X	
4	COBRANZA	Aplicación de políticas del departamento sobre el cobro.	X	

Hoja de Hallazgo # 10.- Despacho oportuno de las órdenes de pedido.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:6

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Ventas

Condición	<i>El jefe departamental despacha siempre a tiempo las órdenes de pedido.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es indispensable el despacho oportuno de las órdenes de pedido con el fin de entregar a tiempo los productos requeridos por el cliente.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cumplir con los pedidos de los clientes.</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantener la fidelidad de los clientes hacia la empresa.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es indispensable el despacho oportuno de las órdenes de pedido con el fin de entregar los productos en el tiempo previsto manteniendo de esta manera la fidelidad de los clientes.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda al jefe departamental mantener la práctica de entregar las órdenes de pedido a producción a tiempo.</i>



Papel de Trabajo # 6

INFORME

El presente informe pretende dar a conocer los aspectos observados en el despacho oportuno de la órdenes de pedido al departamento de producción el cual se ejecuta dentro del departamento de comercialización en la visita realizada el día martes 13 de Diciembre del 2011 a las 10h30 en la empresa Press Forja S.A. Ubicada en la calle Octavio Chacón (sector parque industrial).

Nuestra visita fue atendida por la ingeniera Paola Gutiérrez quien es jefe de este departamento la cual nos brindó las facilidades necesarias para poder realizar nuestro trabajo.

Cuando se obtiene el pedido del cliente se procede a elaborar una orden de pedido, salvo cuando el cliente emite una orden de compra a la empresa esta ya no se la elabora, se establece un tiempo mínimo de entrega del pedido el cual es comunicado al cliente y de igual manera se solicita la cancelación de la mitad monetaria del total del pedido, en el momento que esto ocurre inmediatamente la jefe del departamento de ventas emite la orden de pedido correspondiente a producción, teniendo como constancia las firmas de responsabilidad de cada persona que interviene en el proceso.

(Anexo: fotos)

GERARDO ORTIZ CIA. LTDA
GERARDO ORTIZ CIA. LTDA

W PEDIDO NRO. P234809 TIPO N
PEDIDO NRO. P234809 TIPO N
W PROVEEDOR : 040515 PRESS FORJA S.A.
W
FECHA: 20100201 FECHA POSIBLE DE LLEGADA: 20100201

CODIGO	REFERENCIA Y DESCRIPCION	UNIDAD	M	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	SALDO DIA
X507501	KEI0001 KIT PARA COCINA INDURAMA X 4 PIEZAS/EI	SET	0	10.0000	4.7500	47.5000	519
X507506	KIT P/COCCINA INDURAMA RANURADA FINA X4PZ	SET	0	10.0000	5.0000	50.0000	
X507504	KIT PARA COCINA ECOGAS X 4 PIEZAS/EFA	SET	0	10.0000	3.6000	36.0000	
X507503	KIT PARA COCINA DUREX X 4 PIEZAS/ED	SET	0	5.0000	5.5900	27.9500	
X507507	KIT PARA COCINA ECASA X 4 PIEZAS	SET	0	5.0000	5.0700	25.3500	
X507508	KIT PARA COCINA MABE OH X 4 PIEZAS	SET	0	10.0000	3.4900	34.9000	
X507502	KIT PARA COCINA MABE X 4 PIEZAS/EM	SET	0	10.0000	5.5600	55.6000	1.00
X507505	KIT PARA COCINA MABE ECONOMICA X 4 PIEZA	KIT	0	10.0000	3.6000	36.0000	

Fotografía 6 Orden de Pedido

11.03.15 10:32 AM FIBRO ACERO S.A. - LOGIST 59372806828 PAGE. 2

FIBRO ACERO
FIBRO ACERO S.A.
Coseno Chacón 8-41
Cuenca - Ecuador
Teléfono: (593) 7 2806828
E-mail: balborno@ecogasecl.com
Fax: (593) 7 2805135
RUC: 0190057127001

Orden de compra N° OC-2011-000

A: PRESS FORJA S.A.
AV. OCTAVIO CHACON MOSCOSO
S/N
PASEO RIO MACHANGARA
CUENCA
Ecuador
Tel.: 2862258, 2862
2809169
Fax:

Fecha de la orden: 11/03/2011
Validada por: ALBORNOZ BARRERA BEA

Fecha prevista: 23/03/2011 11:28:36

IMPORTANTE: todo envío por parte del proveedor deberá estar acompañado por la factura original en la cual debe constar el concepto en las FACTURAS cubiertas por esta Orden de Compra. FIBRO ACERO S.A. se reserva el derecho a rechazar cualquier envío que no cumpla con los requisitos de CONFORMIDAD, ENTREGA Y PRECIO. Si se envía conjuntamente con el producto sus facturas al GERENTE DE COMPRAS, cargando por separado el valor del IVA, producto NO SERÁ RECIBIDO.

Orden OC-2011-0006756	Descripción	Cantidad	Precio
[BAS0108]	BASE MEDIANA DENTADA PF PERFORADA	5,100.00 UN	0,330000
[BAS0118]	BASE PEQUEÑA DENTADA PF ENCENDIDO	1,700.00 UN	0,220000
[ESP0104]	ESPARTALLAMA MEDIANO BD LATON PF	5,100.00 UN	0,480000
[ESP0105]	ESPARTALLAMA PEQUEÑO BD LATON PF	1,700.00 UN	0,260000
	Neto		
	Descu		

POR FIBRO ACERO S.A.

7-5867

FIRMA AUTORIZADA GERENTE DE COMPRAS

Fotografía 7 Orden de Compra

39372806828 PÁG. 2

Pág 1
250-06

Orden de compra N° OC-2011-0006756

A: PRESS FORJA S.A.
AV. OCTAVIO CHACON MOSCOSO
S/N
PASEO RIO MACHANGARA
CUENCA
Ecuador
Tel.: 2862258, 2862570
2809169
Fax:

Fotografía 8
No. De orden de compra

E-mail: balborno@ecogasecl.com
Fax: (593) 7 2805135
RUC: 0190057127001

Fecha de la orden: 11/03/2011
Fecha prevista: 23/03/2011 11:28:36

IMPORTANTE: todo envío por parte del proveedor deberá estar acompañado por la factura original en la cual debe constar el concepto en las FACTURAS cubiertas por esta Orden de Compra. FIBRO ACERO S.A. se reserva el derecho a rechazar cualquier envío que no cumpla con los requisitos de CONFORMIDAD, ENTREGA Y PRECIO. Si se envía conjuntamente con el producto sus facturas al GERENTE DE COMPRAS, cargando por separado el valor del IVA, producto NO SERÁ RECIBIDO.

Orden OC-2011-0006756

Descripción

Fotografía 9

- Fecha de la orden de compra
- Requisiciones



2011.03.03 02:15 PM FIBRO ACERO S.A. - LOGIST 59372806828

FIBRO ACERO
S.A.

Orden de compra

FIBRO ACERO S.A.
Octavio Chacón 2-141
Cuenca - Ecuador
Teléfono: (593) 7 2806828
E-mail: balbomoz@ecogasecu.com
Fax: (593) 7 2805135
RUC: 0190057127001

Fecha de la orden: 03/03/2011 Validada por: PA

Fecha prevista: 03/03/2011 11:55:29

IMPORTANTE: todo envío por parte del proveedor deberá estar acompañado por la factura original de esta orden. Ningún cambio en los precios y condiciones será admitido sin previo consentimiento por concepto en las FACTURAS cubiertas por esta ORDEN DE COMPRA.
FIBRO ACERO S.A. se reserva el derecho a rechazar cualquier envío que no cumpla con los requisitos de ENTREGA Y PRECIO.
Sirvase enviar conjuntamente con el producto sus facturas al GERENTE DE COMPRAS, cargando por separado el producto NO SERÁ RECIBIDO.

Orden OC-2011-0006637

Descripción

[BAS0107] BASE GRANDE DENTADA PF PERFORADA R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON TEODORO OPERACIONES

[BAS0108] BASE MEDIANA DENTADA PF PERFORADA R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON TEODORO OPERACIONES

[BAS0109] BASE GRANDE DENTADA PF R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON TEODORO OPERACIONES

[BAS0110] BASE MEDIANA DENTADA PF R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON TEODORO OPERACIONES

[ESP0101] ESPARTALLAMA GRANDE ENLOZADO PF R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON TEODORO OPERACIONES

Fotografía 10 Orden de compra

ENTREGA Y PRECIO.
Sirvase enviar conjuntamente con el producto sus facturas al GERENTE DE COMPRAS, cargando por separado el producto NO SERÁ RECIBIDO.

Orden OC-2011-0006637

Descripción

[BAS0107] BASE GRANDE DENTADA PF PERFORADA R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON 1,304.00

[BAS0108] BASE MEDIANA DENTADA PF PERFORADA R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON 1,304.00

[BAS0109] BASE GRANDE DENTADA PF R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON TEODORO 192.00

[BAS0110] BASE MEDIANA DENTADA PF R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON TEODORO 192.00

[ESP0101] ESPARTALLAMA GRANDE ENLOZADO PF R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON 1,496.00

[ESP0102] ESPARTALLAMA MEDIANO ENLOZADO PF R08-2011-0009992 TORRES TAPIA WILSON 1,496.00

Fotografía 11 Descripción orden de compra

F-58

FIRMA AUTORIZADA GERENTE DE COMPRAS

---MATERIAL PARA LA PRODUCCION DE SE LA SEMANA 13---
ENTREGAR MAXIMO HASTA EL MIERCOLES 23 DE MARZO 2011

[Handwritten signature]

Fotografía 13 fecha de entrega del pedido

Este documento deberá estar acompañado por la factura original en la cual deberá constar el NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA. Cualquier envío que no cumpla con los requisitos de: CONFORMIDAD, TIEMPO DE ENTREGA Y PRECIO, será rechazado por el GERENTE DE COMPRAS, cargando por separado el valor del IVA, caso contrario el proveedor será responsable de los costos de envío y recepción.

	Cantidad	Precio	Subtotal
1-0009992 TORRES TAPIA WILSON	1,304.00 UN	0,40	521,60 USD
0009992 TORRES TAPIA WILSON	1,304.00 UN	0,33	430,32 USD
TAPIA WILSON TEODORO	192.00 UN	0,40	76,80 USD
TAPIA WILSON TEODORO	192.00 UN	0,33	63,36 USD
12 TORRES TAPIA WILSON	1,496.00 UN	0,62	927,52 USD
12 TORRES TAPIA WILSON	1,496.00 UN	0,46	687,70 USD
Neto total:			2,907,30 USD
Descuento:			USD
I.V.A.:			324,88 USD
Total:			3,032,18 USD

5862

Tiempo de retención: 1 año
Copia PROVEEDOR

Fotografía 12 Total monetario orden de compra

FIRMA AUTORIZADA GERENTE DE COMPRAS

[Handwritten signature]
Isabel

[Handwritten signature]
Rubén

[Handwritten signature]
JRA

Fotografía 14 Firmas de responsabilidad

Hoja de Hallazgo # 11.- Evaluación de la Satisfacción de los clientes de Press Forja S.A.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:7

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Ventas

Condición	<i>Según encuesta los clientes de Press Forja S.A. se encuentran satisfechos con los productos que elabora la empresa.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es muy importante que el departamento conozca el grado de satisfacción de sus clientes.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Poder cumplir con las disposiciones de los clientes.</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mantener la fidelidad de los clientes hacia la empresa.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es muy importante que el departamento conozca el grado de satisfacción de sus clientes puesto con que con esto consigue que sus clientes sigan siendo fieles a la empresa.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda al jefe departamental efectuar de manera periódica encuestas que le permitan conocer cómo conservar a los clientes.</i>



Papel de Trabajo # 7

INFORME DE LA ENCUENCUESTA REALIZADA A LOS PRINCIPALES CLIENTES DE PRESS FORJA S.A.

En el presente informe se da a conocer los aspectos más relevantes obtenidos a partir del análisis de las encuestas realizada a los clientes de la empresa.

Dicha encuesta surgió a partir de necesidad de conocer y medir la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Entre los puntos más importantes que serán analizados tenemos:

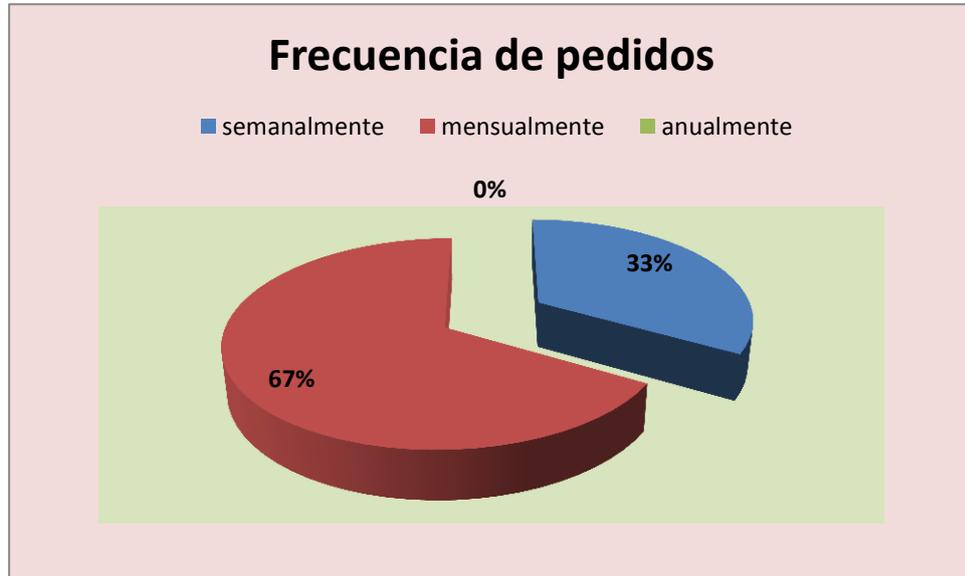
- La frecuencia de compra de los clientes a la empresa.
- Calidad del producto
- El grado de cumplimiento de la empresa con los pedidos
- Atención al cliente

Cabe indicar que la encuesta ha sido aplicada a seis de los principales clientes de la empresa los cuales son:

- Fibroacero
- Frío Brasileiro
- Coralcentro
- Sr. José Chávez
- Sr. Jorge Yapud
- Sr. Víctor Lazz

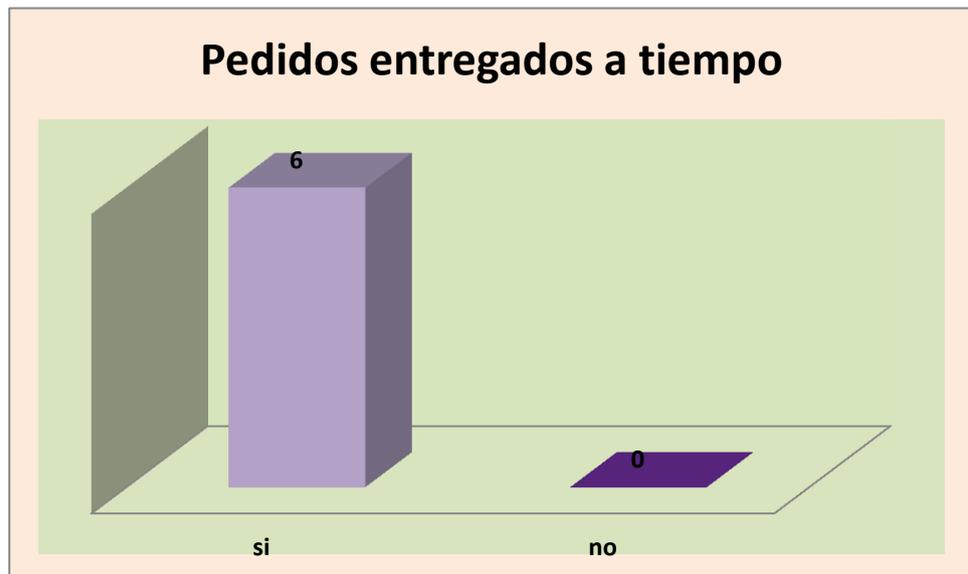
Análisis de las preguntas

1. Frecuencia de pedidos de los clientes a la empresa



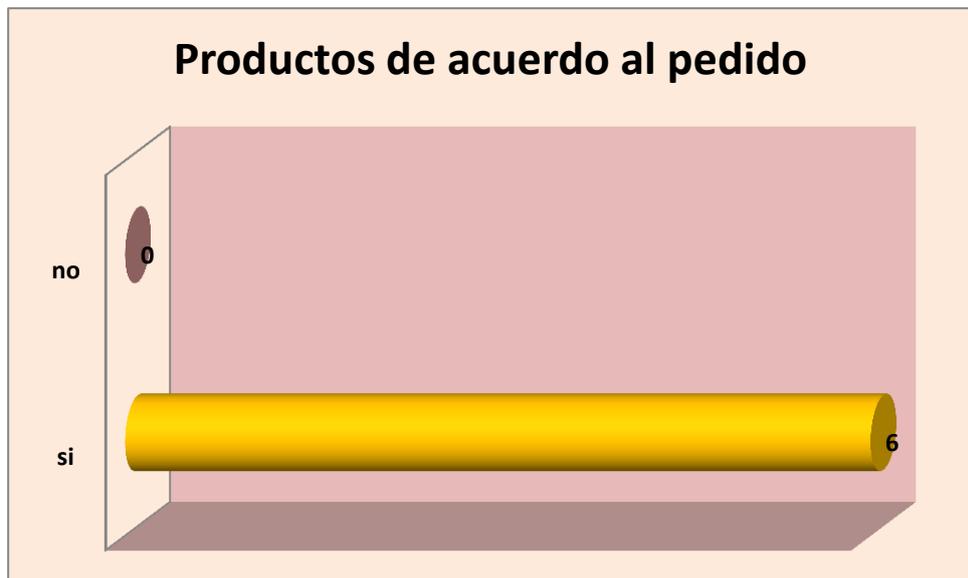
Podemos decir que el 67% de los clientes principales de la empresa realizan pedidos de manera mensual.

2. Los productos son entregados en el tiempo establecido



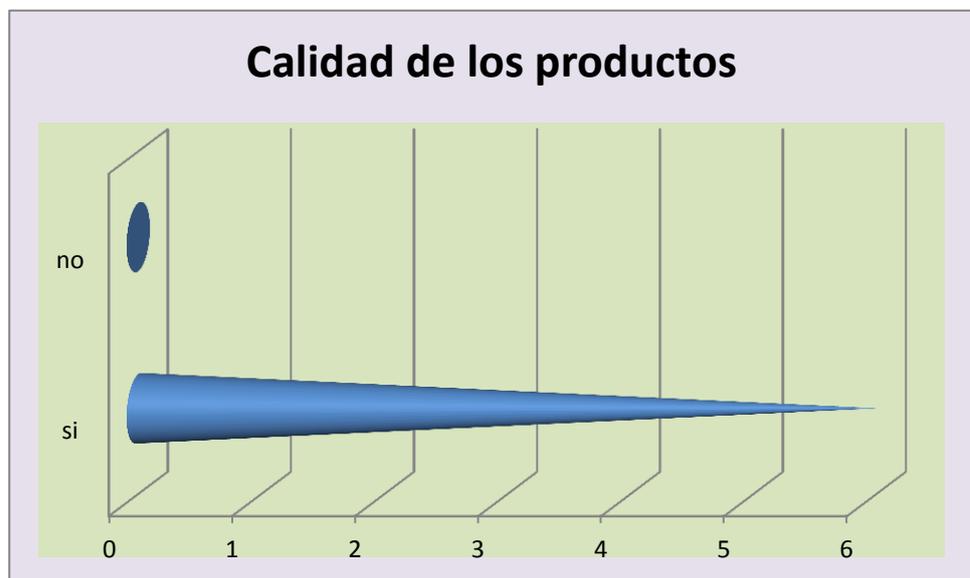
Todos los clientes encuestados están de acuerdo en este punto que se refiere a que la empresa entrega los pedidos siempre en el tiempo establecido.

3. Los productos son entregados de acuerdo a la orden de pedido.



Los clientes de Press forja S.A. han expuesto que todos los productos que les son entregados están de acuerdo a lo requerido.

4. Calidad de los productos



La fidelidad de los clientes de Press forja S.A. esta basada a que la empresa fabrica productos de calidad que llegan a satisfacer las expectativas los usuarios.

5. Atención al cliente



La atención que brinda la persona encargada de receptor los pedidos de los clientes en la empresa es considerada aceptable, pero sería importante que esta se mejore puesto que es uno de los puntos primordiales en la imagen y prestigio de una empresa.

Hallazgos

Específicos

Producción

3.3.3. Hoja de Hallazgo # 12.- Cumplimiento de las políticas de calidad

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:8

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Producción

Condición	Los jefes del departamento cumplen con las políticas de calidad en el proceso de elaboración de los productos.
Criterio	A criterio del auditor es muy importante que el jefe de producción cumpla estrictamente las políticas de calidad al momento de la elaboración de los productos ya que así garantiza la fidelidad de los clientes.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las políticas de calidad.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la buena calidad del producto.
Comentario	A criterio del auditor es muy importante que el jefe de producción cumpla a cabalidad las políticas de calidad al momento de la elaboración de los productos ya que de esta manera garantiza que los productos cumplan los requerimientos de los clientes.
Recomendación	Se recomienda a los jefes departamentales seguir cumpliendo con las políticas de calidad de los productos.



Papel de Trabajo # 8

INFORME

El presente informe pretende dar a conocer los aspectos observados en el cumplimiento de las políticas de calidad para la elaboración de los productos dentro del departamento de producción en la visita realizada el día martes 13 de Diciembre del 2011 a las 10h30 en la empresa Press Forja S.A. Ubicada en la calle Octavio Chacón (sector parque industrial).

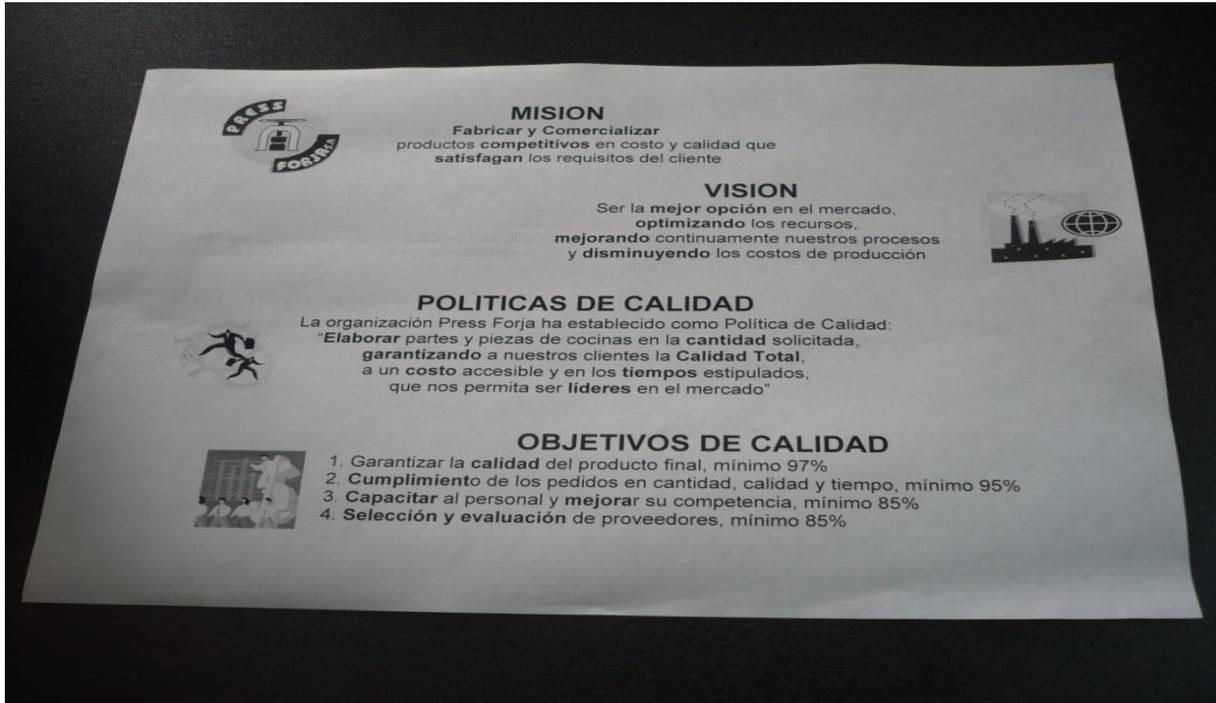
Nuestra visita fue atendida por el Sr. Carlos Zaruma quien es jefe de este departamento el cual nos brindó las facilidades necesarias para poder realizar nuestro trabajo.

A continuación se describen las políticas de calidad que se siguen estrictamente en el departamento:

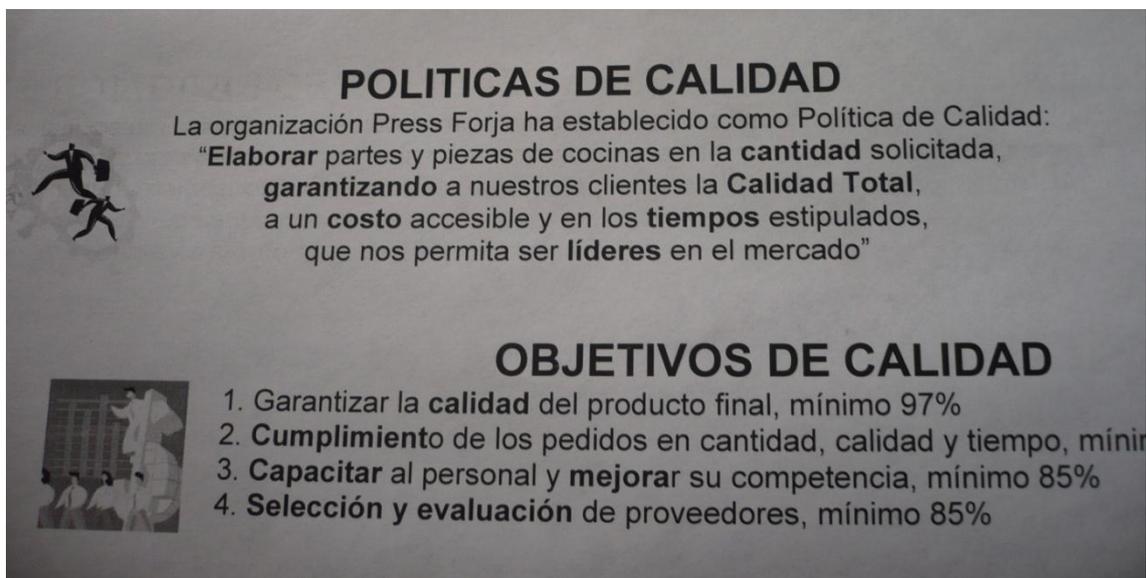
“Elaborar partes y piezas de cocinas garantizando a nuestros clientes la calidad total, cantidad solicitada, a un costo accesible en los tiempos estipulados que nos permitan ser líderes en el mercado”.

Mediante el cumplimiento de estas políticas se obtiene productos de calidad que cumplen con lo requerido por los clientes.

(Anexo: fotos)



Fotografía 15 Misión, Visión, Políticas y Objetivos de Calidad



Fotografía 16 Políticas de calidad

Hoja de Hallazgo # 13.- Cumplimiento del trabajo asignado

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:9

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Producción

Condición	<i>Los empleados que laboran en el departamento cumplen con las tareas diariamente asignadas.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es muy importante que los empleados cumplan correctamente con sus actividades asignadas puesto que esto ayuda a que se cumpla a tiempo con los órdenes de producción.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Correcta organización</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evita la pérdida de clientes.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es muy importante que los empleados cumplan correctamente con sus actividades asignadas puesto que esto ayuda a que se cumpla a tiempo con los órdenes de producción, lo cual se realiza gracias a una correcta organización del jefe departamental y evita la pérdida de clientes potenciales.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a los jefes departamentales seguir con la práctica de asignación de trabajo diario a los empleados y la supervisión del cumplimiento del mismo.</i>

Papel de Trabajo # 9

Entrevista al Jefe del Departamento de Producción

En la entrevista realizada al Señor Carlos Zaruma encargado del departamento de producción nos informó acerca de la distribución del trabajo a los empleados la cual se realiza de manera diaria.

También nos supo indicar que las actividades asignadas a cada empleado se cumplen normalmente, salvo en ocasiones que se presentan averías en la maquinaria o no se dispone del material necesario para continuar con la producción.

Hoja de Hallazgo # 14.- Indumentaria necesaria.

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:10

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Producción

Condición	<i>Todos los trabajadores utilizan la indumentaria requerida para el desarrollo de sus actividades.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor según lo observado se verificó que existe un adecuado cumplimiento de las políticas establecidas en el área que este caso es la utilización de la indumentaria necesaria.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cumplimiento de las políticas del departamento.</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prevención de accidentes laborales</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor según lo observado se verificó que existe un adecuado cumplimiento de las políticas establecidas en el área que en este caso es la utilización de la indumentaria necesaria, basadas en el cumplimiento de las políticas del departamento lo cual previene accidentes laborales.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a los jefes departamentales mantener este control ya que de esta manera evitar cualquier contratiempo.</i>

Papel de trabajo # 10



Tapones

Mascarilla con
filtros

Delantal

Guantes
industriales

Fotografía 17 Indumentaria

Hoja de Hallazgo # 15.- Espacio necesario para desarrollar las actividades

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:11

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Producción

Condición	<i>En el departamento existe el espacio suficiente para que los empleados ejecuten sus actividades.</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor según lo observado se verificó que existe el espacio necesario para el cumplimiento de las actividades diarias del departamento.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adecuada organización.</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Eficiencia en las actividades laborales.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor según lo observado se verificó que existe el espacio necesario para el cumplimiento de las actividades diarias del departamento, lo cual se ha logrado gracias a una adecuada organización permitiendo de esta manera la eficiencia en las actividades realizadas.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a los jefes departamentales seguir manteniendo las condiciones necesarias para el cumplimiento de las actividades diarias.</i>

Papel de Trabajo # 11



Fotografía 18 maquinaria ubicada correctamente



Fotografía 19 Espacio necesario para realizar las actividades asignadas

Hoja de Hallazgo # 16.- Cumplimiento de los procesos operativos del departamento

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:12

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Producción

Condición	Los jefes de producción cumplen con todos los procesos operativos establecidos en el Flujograma de actividades.
Criterio	Según el manual de calidad la producción es realizada de acuerdo a los procesos operativos descritos en el mismo.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del Flujograma de actividades.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de buena calidad.
Comentario	Según el manual de calidad la producción es realizada de acuerdo a los procesos operativos descritos en el mismo, mediante el cumplimiento del Flujograma de actividades con el fin de obtener producción de buena calidad.
Recomendación	Se recomienda a los jefes departamentales seguir cumpliendo los procesos descritos.



Papel de Trabajo # 12

INFORME

El presente informe quiere dar a conocer los aspectos observados en la elaboración de los productos dentro del departamento en la visita realizada el día 13 de diciembre de 2011 a las 10h30 en la empresa Press Forja S.A.

Nuestra visita fue atendida por el Señor Carlos Zaruma jefe del departamento de producción la cual nos brindó las facilidades necesarias para realizar nuestro trabajo.

Nos dio a conocer que se cumplen a cabalidad con todos los procesos necesarios para la obtención de productos terminados de alta calidad que son carta de presentación de la empresa.

(Anexo: Check list)

**PROCESOS OPERATIVOS
PRODUCCIÓN**

N O	PROCESO	ACTIVIDAD	S I	N O
1	Elaboración de Espartallamas	Recepción de la Materia Prima	x	
		Dosificación	x	
		Fundición	x	
		Escoriado	x	
		Vaciado	x	
		Forjado	x	
		Troquelado	x	
		Granallado	x	
		Refrentado	x	
		Sacado de filo	x	
		Limpieza	x	
		Empaque	x	
		2	Elaboración de Bases de Aluminio	Troquelado
Forjado	x			
Limpieza	x			
Corte de filo	x			
Desbardado	x			
Pulido	x			
Limpieza	x			
Almacenamiento	x			

Hoja de Hallazgo # 17.- Materia Prima en mal estado

HOJA DE HALLAZGO

Auditoría de Gestión

Ref PT:13

Componente: Press Forja S.A

Subcomponente: Producción

Condición	<i>La materia que recibe el departamento no siempre está de buen estado</i>
Criterio	<i>A criterio del auditor es indispensable la revisión de la materia prima para evitar imperfecciones en el producto.</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mal Proveedor</i>
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Productos de mala calidad.</i>
Comentario	<i>A criterio del auditor es indispensable la revisión de la materia prima para evitar imperfecciones en el producto, lo cual sería provocada por un mal proveedor consiguiendo productos de mala calidad.</i>
Recomendación	<i>Se recomienda a los jefes departamentales la revisión de la materia prima cada vez que esta ingresa al departamento.</i>

*Formatos tomados del manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro Cubero Abril y adaptados a nuestro trabajo.



Papel de Trabajo # 13

INFORME

La presente entrevista realizada al Sr. Carlos Zaruma encargado del departamento nos indicó sobre la materia prima recibida en el departamento la cual no siempre llega en buen estado, esto quiere decir que en ocasiones existe una mezcla del bronce y el aluminio que son materias primas principales con hierro.

Los empleados del departamento encargados de esta actividad realizan la separación de las materias primas mezcladas antes de la elaboración de los productos para que de esta manera obtener productos de buena calidad.

3.3.4. Estructura del Informe

Estructura del Informe

- Carátula
- Índice, Siglas, Abreviaturas
- Carta de Presentación
- Capítulo I. Enfoque de la auditoría
 - Objetivo General
 - Objetivos Específicos por componente
 - Componentes
- Capítulo II: Información de la Entidad
 - Misión
 - Visión
 - Objetivos
 - Actividad Principal
 - Estructura Orgánica
 - FODA



- Capítulo III: Resultados Generales
 - Hallazgos Generales

- Capítulo IV: Resultados Específicos
 - Departamento de Ventas
 - Departamento de Producción

- Anexos
 - Documentación revisada de la empresa
 - Manual de calidad y funciones
 - Reglamento interno
 - Papeles de Trabajo

FASE IV



COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



PRESS FORJA S.A.

3.4.1. INFORME GENERAL

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA
EMPRESA PRESS FORJA S.A.”**

COMPONENTES:

- VENTAS
- PRODUCCIÓN

PERÍODO

01 de enero de 2011 al 31 de marzo de 2011

Tabla de contenido

3.1.6. Enfoque de la Auditoría	79
Motivo	79
1. Objetivos	79
Objetivos Centrales	79
Objetivos Específicos por cada uno de los componentes: Proceso de Auditoria	79
• Ventas:	79
• Producción:.....	80
2. Alcance.....	80
3. Componentes.....	80
Ventas:	105
Producción:.....	105
Dicha encuesta surgió a partir de necesidad de conocer y medir la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.	169
Entre los puntos más importantes que serán analizados tenemos:.....	169
Abreviaturas Utilizadas	194
CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME	195
Capítulo I. Enfoque de la Auditoría.....	196
4. Motivo	196
5. Objetivos	196
a. Objetivos Centrales	196
b. Objetivos Específicos por cada uno de los componentes: Proceso de Auditoria	196
• Departamento de Ventas:	196
6. Alcance.....	197
7. Componentes.....	197
Capítulo II.- Información de la Empresa	198
1. Misión	198
2. Visión	198
3. Objetivos:	198
4. Actividad Principal	198
5. Principales Fuerzas y Debilidades	199
Capítulo III.- Resultados Generales	200
7. Plan estratégico	200
8. Identificación, Evaluación, Respuesta a los riesgos	200



9. Políticas de Motivación	201
11. Recomendaciones de auditorías anteriores.....	201
Capítulo IV.- Resultados Específicos	203
Componente Departamento de Ventas	203
14. Cumplimiento de Políticas.....	203
15. Cumplimiento de procesos operativos	203
16. Entrega de las órdenes de pedido	203
17. Evaluación de la satisfacción de los clientes	204
Componente Departamento de producción	204
18. Cumplimiento de políticas de calidad.....	204
19. Cumplimiento trabajo asignado.....	204
20. Indumentaria necesaria	205
27. Materia prima en mal estado.....	206

Abreviaturas Utilizadas

ERM	Administración de Riesgos Empresariales
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras)
SRI	Servicio de Rentas Internas
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
RR-HH	Recursos Humanos
N.C.	Nivel de Confianza



Cuenca, 03 de Enero de 2012

OFICIO No. 006

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Señor

Walter Semería

GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA PRESS FORJA S.A.

De nuestras consideraciones

Hemos efectuado la “Auditoría de Gestión a los departamentos de Ventas y Producción de la empresa Press Forja S.A.”, por el período comprendido del 01-01-2011 al 31-03-2011.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.



Atentamente,

Verónica Pesántez
AUDITOR OPERATIVO

Maryelisa Orellana
AUDITOR OPERATIVO

Capítulo I. Enfoque de la Auditoría

4. Motivo

El motivo de la elaboración del presente examen especial, es para contribuir a la gestión de la empresa Press Forja S.A. que no cuenta actualmente con un sistema de control interno eficiente así que de tal manera con la ejecución de una Auditoría de Gestión podrá ayudar a mejorar dicho problema y hacer que la empresa avance de manera eficiente.

5. Objetivos

a. Objetivos Centrales

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de la normativa legal de acuerdo a la actividad.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la empresa, son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

b. Objetivos Específicos por cada uno de los componentes: Proceso de Auditoria

• Departamento de Ventas:

- Evaluar que las ventas se estén realizando de acuerdo a las normas establecidas por el departamento.
- Verificar el cumplimiento de los procesos del departamento.
- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido.
- Medir la satisfacción de los clientes.

- **Departamento de Producción:**

- Revisar el cumplimiento de las políticas de calidad de los productos.
- Verificar que la materia prima este en buen estado
- Verificar que se cumpla el trabajo asignado a los empleados.
- Verificar que los empleados cuenten con las condiciones apropiadas para laborar.
- Verificar si se cumple adecuadamente con los procesos para la elaboración del producto.

6. Alcance

El enfoque del examen será constructivo con el fin de establecer una guía, que ayude a PRESSFORJA S.A., a mejorar en cada una de las áreas que componen esta prestigiosa institución. Los exámenes se llevaran a cabo en el periodo comprendido entre el 01-01-2011 al 31-03-2011.

7. Componentes

Los componentes y subcomponentes se eligieron en base a nuestro criterio y son los siguientes:

- Ventas
 - Contacto con el cliente
 - Recepción del pedido
 - Despacho y egreso del sistema
 - Satisfacción del cliente
 - cobranza

- Producción
 - Recepción de materia prima
 - Transformación del producto
 - Limpieza

- Empaque
- Almacenamiento

Capítulo II.- Información de la Empresa

1. Misión

La misión de la empresa Press Forja S.A. es fabricar y comercializar productos competitivos en costo y calidad que satisfagan los requisitos del cliente.

2. Visión

La visión de la empresa Press Forja es ser la mejor opción en el mercado, optimizando los recursos, mejorando continuamente los procesos y disminuyendo los costos de producción.

3. Objetivos:

- Uno de los principales objetivos de la empresa es el cumplimiento de los pedidos, es decir que sean entregados a tiempo.
- El aseguramiento de la calidad de sus productos para prevenir la aparición de no conformidades.
- Aplicar acciones que sean necesarias para evitar pérdidas significativas en la producción y así lograr la mejora continua en el sistema de gestión de calidad.
- Procurar la satisfacción de los clientes.

4. Actividad Principal

La actividad principal de Press Forja S.A. es el funcionamiento de altos hornos, convertidores de acero, talleres de laminado y acabado además fabricación de productos de metales comunes no ferrosos mediante laminado.

5. Principales Fuerzas y Debilidades

- Debilidades
 - Incorrecta administración de la empresa
 - Poca rentabilidad
 - Falta de personal para el desarrollo de las actividades administrativas y operativas
 - Poca cobertura del mercado
 - Poco conocimiento de la empresa en el medio.

- Fortalezas
 - Equipos de alta calidad y garantizados
 - Alto grado de autosuficiencia
 - Precios bajos y competitivos
 - Manejo técnico de instalación
 - Utilización de equipos de alta tecnología

- Principales amenazas y Oportunidades
 - Oportunidades
 - Liderazgo del mercado
 - Aceptación en el mercado
 - Escasa competencia en el mercado
 - Apoyo gubernamental a la conservación de la salud de la población y el medio ambiente
 - Desarrollo tecnológico

 - Amenazas
 - Resistencia al cambio por parte del entorno
 - Aparición de productos sustitutos
 - Elevación de costos por parte de los proveedores
 - Implementación de nuevas políticas del gobierno
 - Aparición de nuevos competidores

6. Componentes escogidos para la fase de ejecución

- Departamento de Ventas
- Departamento de Producción

Capítulo III.- Resultados Generales

7. Plan estratégico

En la empresa no existe una adecuada difusión de la misión, visión y objetivos a los empleados.

Comentario

A criterio del auditor es indispensable la comunicación de estos puntos puesto que así los empleados se comprometen en el cumplimiento de los mismos.

Recomendación

Al Gerente: mejorar el sistema de comunicación mediante la implantación de la misión, visión y objetivos en puntos físicos claves de la empresa.

8. Identificación, Evaluación, Respuesta a los riesgos

No existe en la empresa técnicas adecuadas para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos.

Comentario

A criterio del auditor es indispensable la aplicación de técnicas adecuadas que ayuden a la empresa a responder de manera rápida y correcta ante riesgos que pueden presentarse y a afecten de manera negativa a la empresa.

Recomendación

Se recomienda a la gerencia efectuar un análisis sobre los riesgos que pueden afectar a la empresa y la preparación de las correspondientes técnicas de prevención.

9. Políticas de Motivación

En la empresa no existen políticas de motivación al personal.

Comentario

A criterio del auditor es importante la motivación al personal ya que ayuda a que los empleados mejoren el desempeño de sus actividades.

Recomendación

Se recomienda al departamento de recursos humanos la implementación de políticas de motivación al personal que ayudarán al mejor desempeño de los empleados que laboran en la empresa.

10. Evaluación de Resultados

La empresa no efectúa evaluación de resultados al final de cada período.

Comentario

A criterio del auditor es indispensable que se realicen evaluaciones de los resultados al final de cada período puesto que estas ayudan a conocer el grado de la gestión de la empresa.

Recomendación

Se recomienda a la gerencia efectuar reuniones al final de cada período con los jefes de cada departamento en donde se pueda evaluar en conjunto los resultados obtenidos.

11. Recomendaciones de auditorías anteriores

La empresa no ha considerado las recomendaciones propuestas por auditorías ejecutadas en la empresa anteriormente.

Comentario

A criterio del auditor es importante que se considere las recomendaciones de auditorías que se han realizado con anterioridad en la empresa ya que ayudan al mejoramiento de las actividades de la empresa.

Recomendación

Se sugiere a la gerencia revisar las recomendaciones de auditorías realizadas en la empresa con anterioridad y considerarlas.

12. Desactualización de organigrama

El organigrama existente en la empresa no ha sido actualizado en los últimos años.

Comentario

A criterio del auditor es muy importante la actualización del organigrama porque este ayuda a visualizar claramente la relación de los departamentos entre si y de manera especial orienta a los empleados en la identificación de su rol en la empresa.

Recomendación

Se recomienda a la gerencia actualizar de manera inmediata el organigrama cuando ocurra cualquier modificación en este.

13. Infraestructura Adecuada

Press Forja S.A. cuenta con una infraestructura adecuada para desarrollar sus funciones.

Comentario

A criterio del auditor según lo observado y por las visitas efectuadas a la empresa se constató que cuenta con una infraestructura adecuada y de acuerdo a sus funciones lo cual ha sido posible por una correcta ubicación de las instalaciones de la empresa, generando comodidad al personal y a sus clientes.

Recomendación

Se recomienda a la gerencia conservar la infraestructura e instalaciones actuales de la empresa.

Capítulo IV.- Resultados Específicos

Componente Departamento de Ventas

14. Cumplimiento de Políticas

El jefe del departamento cumple con las políticas de ventas establecidas.

Comentario

A criterio del auditor según lo observado el jefe de departamento cumple con las políticas de ventas las cuales ayudan a prevenir pérdidas económicas para la empresa.

Recomendación

Se recomienda al jefe departamental seguir cumpliendo dichas políticas que son en beneficio de la empresa.

15. Cumplimiento de procesos operativos

El jefe departamental cumple con todos los procesos operativos establecidos.

Comentario

Según el manual de calidad las ventas son realizadas de acuerdo a los procesos operativos descritos en el mismo.

Recomendación

Se recomienda al jefe departamental seguir cumpliendo los procesos descritos en el manual de calidad.

16. Entrega de las órdenes de pedido

El jefe departamental entrega siempre a tiempo las órdenes de pedido.

Comentario

A criterio del auditor es indispensable la entrega oportuna de las órdenes de pedido con el fin de entregar los productos en el tiempo previsto.

Recomendación

Se recomienda al jefe departamental mantener la práctica de entregar las órdenes de pedido a producción a tiempo.

17. Evaluación de la satisfacción de los clientes

Según encuesta los clientes de Press Forja S.A. se encuentran satisfechos con los productos que elabora la empresa.

Comentario

A criterio del auditor es muy importante que el departamento conozca el grado de satisfacción de sus clientes puesto que con esto consigue que los usuarios del bien sigan siendo fieles a la empresa.

Recomendación

Se recomienda al jefe departamental efectuar de manera periódica encuestas que le permitan conocer cómo conservar a los clientes.

Componente Departamento de producción

18. Cumplimiento de políticas de calidad

Los jefes del departamento cumplen con las políticas de calidad en el proceso de elaboración de los productos.

Comentario

A criterio del auditor es muy importante que el jefe de producción cumpla a cabalidad las políticas de calidad al momento de la elaboración de los productos ya que de esta manera garantiza que los productos cumplan los requerimientos de los clientes.

Recomendación

Se recomienda a los jefes departamentales seguir cumpliendo con las políticas de calidad de los productos.

19. Cumplimiento trabajo asignado

Los empleados que laboran en el departamento cumplen con las tareas diariamente asignadas.

Comentario

A criterio del auditor es muy importante que los empleados cumplan correctamente con sus actividades asignadas puesto que esto ayuda a que se cumpla a tiempo con los órdenes de producción.

Recomendación

Se recomienda a los jefes departamentales seguir con la práctica de asignación de trabajo diario a los empleados y la supervisión del cumplimiento del mismo.

20. Indumentaria necesaria

Todos los trabajadores utilizan la indumentaria requerida para el desarrollo de sus actividades.

Comentario

A criterio del auditor según lo observado se verificó que existe un adecuado cumplimiento de las políticas establecidas en el área que en este caso es la utilización de la indumentaria necesaria.

Recomendación

Se recomienda a los jefes departamentales mantener este control ya que de esta manera se evita cualquier contratiempo.

21. Espacio necesario para desarrollar las actividades

En el departamento existe el espacio suficiente para que los empleados ejecuten sus actividades.

Comentario

A criterio del auditor según lo observado se verificó que existe el espacio necesario para el cumplimiento de las actividades diarias del departamento

Recomendación

Se recomienda a los jefes departamentales seguir manteniendo las condiciones necesarias para el cumplimiento de las actividades diarias.

22. Cumplimiento de procesos operativos

Los jefes de producción cumplen con todos los procesos operativos establecidos en el flujograma de actividades.

Comentario

Según el manual de calidad la producción es realizada de acuerdo a los procesos operativos descritos en el mismo.

Recomendación

Se recomienda a los jefes departamentales seguir cumpliendo los procesos operativos.

23. Materia prima en mal estado

La materia que recibe el departamento no siempre está en buen estado.

Comentario

A criterio del auditor es indispensable la revisión de la materia prima para evitar imperfecciones en el producto.

Recomendación

Se recomienda a los jefes departamentales la revisión de la materia prima cada vez que esta ingresa al departamento.



3.4.2. CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

NO	RECOMENDACIÓN	FECHA																								RESPONSABLE				
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Mejorar el sistema de comunicación mediante la implantación de la misión, visión y objetivos en puntos físicos claves de la empresa.	x	x	x	x	x	x	x	x																					Gerente General
2	Efectuar un análisis sobre los riesgos que pueden afectar a la empresa y la preparación de las correspondientes técnicas de prevención.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																	Gerente General
3	La implementación de políticas de motivación al personal que ayudarán al mejor desempeño de los empleados que laboran en la empresa.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																	Dpto. de Recursos Humanos
4	Efectuar reuniones al final de cada período con los jefes de cada departamento en donde se pueda evaluar en conjunto los resultados obtenidos.							x				x				x				x				x					x	Gerente General
5	Revisar las recomendaciones de auditorías realizadas en la empresa con anterioridad y considerarlas.	x	x	x	x																									Gerente General

3.4.3. ENCUESTA POST AUDITORÍA DE GESTIÓN

La presente encuesta tiene por objeto conocer el grado de satisfacción de los autoridades de la empresa Press Forja S.A. vinculadas en el examen de Auditoría de Gestión realizado.

ENTIDAD AUDITADA:	PRESS FORJA S.A.
TIPO DE AUDITORÍA:	GESTIÓN
PERÍODO EXAMINADO:	1-01-2011 AL 31-03-2011
COMPONENTES ANALIZADOS:	DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN.

Por favor marque con una X su respuesta.

1.- Respecto a la auditoría de gestión conoce usted lo siguiente:

¿En este tipo de auditoría interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?

Si No

¿Que esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales requeridos?

Si No

¿Qué la auditoría de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es de competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas sobre su gestión y resultados?

Si No

¿Qué esta auditoría se interesa en saber si la alta dirección está consciente de los factores externos (oportunidades y amenazas) y de los factores internos (fortalezas y debilidades) que tiene su entidad?

Si No

2.- Opine si el equipo multidisciplinario cumplió con las siguientes formalidades:

¿Notificación de inicio de auditoría?

Si No

¿Existió comunicación verbal y escrita de resultados parciales?

Si No



3.- Opine sobre la ejecución de la auditoría de gestión y respecto a los beneficios recibidos.

¿Al inicio de la ejecución de la auditoría, miembros del equipo multidisciplinario le expusieron con claridad los motivos, objetivos y alcance de la auditoría de gestión, para distinguir de otro tipo de actividades de control?

Si No

¿Las recomendaciones efectuadas en la auditoría de gestión, durante su ejecución y el informe, fueron prácticas posibles de aplicación y tendientes a mejorar la gestión operativa y los resultados institucionales?

Si No

¿Durante la ejecución de la auditoría gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general e integral en la fase “conocimiento preliminar” y una evaluación específica por componentes y subcomponentes en la fase “ejecución”?

Si No

¿Conoce usted que al finalizar la auditoría de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditados suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones?

Si No

DATOS DEL ENCUESTADO

ENTIDAD: PRESSFORJA S.A.

NOMBRES:

CARGO:

FIRMA:

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de Econ. Teodoro Cubero Abril y adaptado a nuestro trabajo.

Conclusiones del Capítulo

Al concluir la aplicación de la auditoría de gestión podemos darnos cuenta de lo importante que es este tipo de examen en toda entidad, lamentablemente la aplicación de una auditoría de este tipo no es frecuente en las empresas de nuestro medio. Puesto que los propietarios de las empresas tienen prevención con la ejecución de una auditoría de gestión, sin embargo para la empresa Press Forja S.A. fue de gran ayuda en el reconocimiento de falencias que aquejan a la empresa, especialmente en los departamentos de Ventas y Producción que fueron los componentes auditados.

3.5. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo llegamos a las siguientes conclusiones:

Que para realizar un examen de este tipo es necesario obtener los conocimientos básicos sobre la Auditoría de Gestión y la adecuada conformación de un equipo multidisciplinario el cual ayudará a obtener variedad de opiniones que contribuirán a la obtención de la calidad del trabajo realizado.

Durante la primera fase de la Auditoria de Gestión que es el conocimiento preliminar logramos conocer a profundidad la actividad principal de la empresa que es la fabricación de espartallamas y bases de cocina, por medio de su producción Press Forja S.A. trata de satisfacer de la mejor manera a todos sus clientes.

La empresa Press Forja S.A. según lo analizado en el examen de auditoría se esfuerza por cumplir los objetivos propuestos con el fin de mantener el buen prestigio de la empresa.

El desarrollo correcto de todas las fases que contiene una auditoría de gestión hizo que nuestro trabajo se de ayuda a la empresa puesto que la comunicación de cada hallazgo y su respectiva recomendación fueron puestas en conocimiento a la máxima autoridad de la empresa en el tiempo oportuno.

Sin embargo es importante señalar que los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias son imprescindibles y de gran importancia para el desarrollo de un trabajo de este tipo, pero pese a esto existe mucho por aprender durante el transcurso de la vida laboral de cada uno de nosotros y el empeño que pongamos en aprender cosas nuevas cada día y en un futuro próximo ser profesionales de éxito.

3.6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las empresas privadas que tenga en consideración el efectuar exámenes de auditoría de gestión puesto que es una herramienta de evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los recursos de la empresa.

Al gerente de Press Forja S.A. Que analice de manera minuciosa los factores internos y externos que afectan al cumplimiento de su plan estratégico.

Que se realice evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos por la empresa, ya que esto ayudará a que se pueda analizar lo planeado con lo ejecutado.

Seguir manteniendo el empeño que todo el personal de la empresa aporta a la consecución de los objetivos permitiendo que Press Forja S.A. siga manteniéndose como líder en el mercado.

A la universidad se recomienda la posibilidad de crear más convenios con empresas tanto del sector público como privado en las cuales los estudiantes puedan realizar prácticas y este tipo de trabajos ya que en nuestro medio las empresas son herméticas y no facilitan la elaboración de exámenes de auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

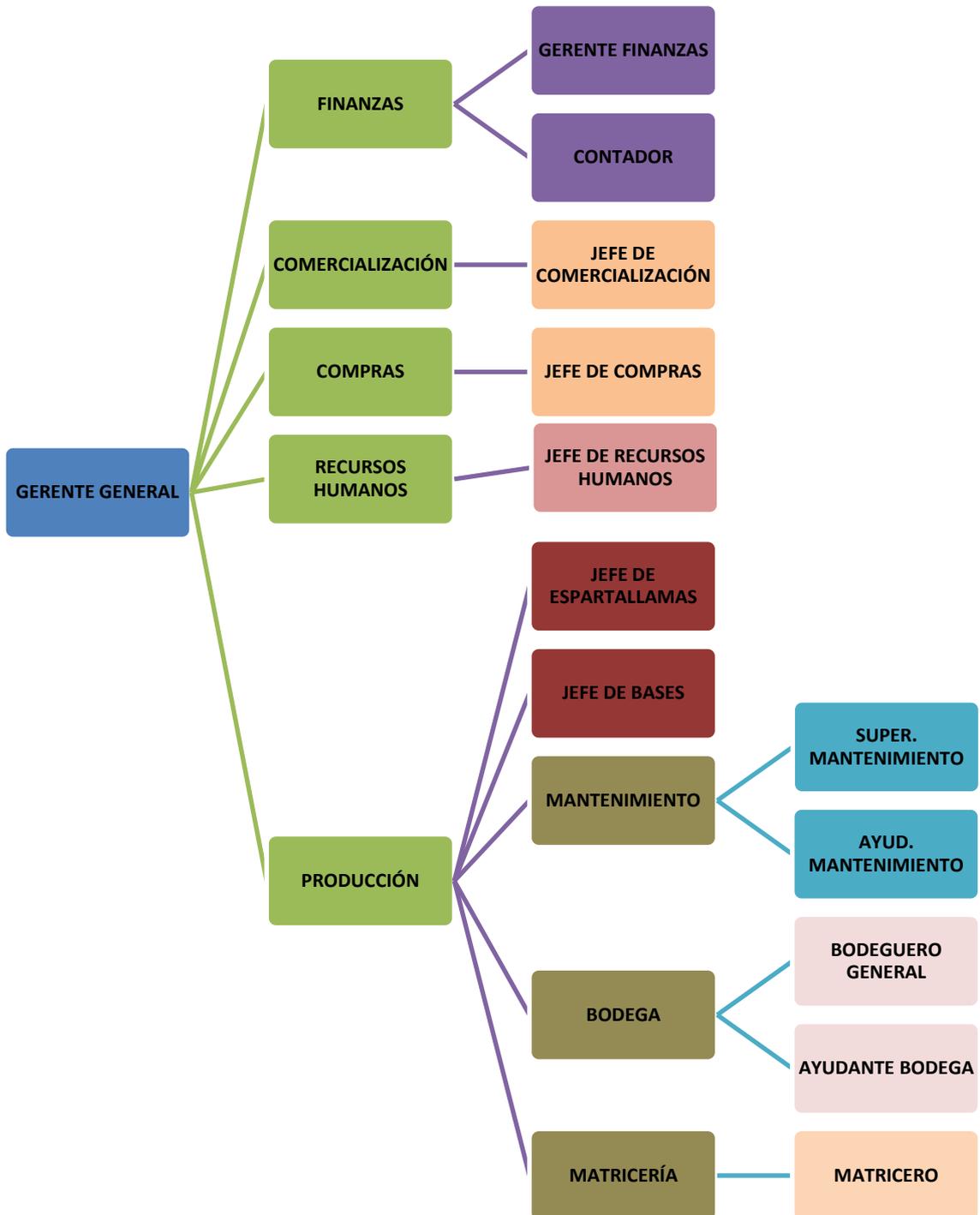
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2002.
- ECON. TEODORO CUBERO ABRIL, Manual de Auditoría de Gestión, Cuenca – Ecuador, 2009.
- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE), Proyecto Anticorrupción, “Si se puede”, 2006.
- Material de estudio de Auditoría de Financiera II del Ing. Miguel Arpi.
- ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica de Cambio, 2007, 3ra Edición Editorial Pearson Prentice - Hall
- Material de estudio de Auditoría de Gestión I del Ing. Humberto Jaramillo.

INTERNET

- <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/36/audigest.htm>
- http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Auditor%C3%ADa/06_Auditor%C3%ADa%20Gesti%C3%B3n/AG_04_definicion%20auditoria%20Gestion.htm
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/auditoria.htm>

ANEXOS.

ANEXO 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Verónica Pesántez y Maryelisa Orellana
Fuente: Departamento de Contabilidad

ANEXO 2: NÓMINA DE EMPLEADOS Y EX EMPLEADOS DE LA EMPRESA

EMPLEADOS Y EX EMPLEADOS DE PRESS FORJA S.A.			
NOMBRES	GARGOS QUE DESEMPEÑA	INGRESOS	SALIDAS
Sr. Walter Semería	Gerente General	sep-94	hasta la fecha
Sra. Gladys Espinoza	Gerente de Finanzas	may-95	hasta la fecha
Sra. Janeth Valarezo	Contador	Oct- 11	hasta la fecha
Paola Gutiérrez	Jefe de Comercialización	jul-09	hasta la fecha
CPA. Sandra Gonzáles	Jefe de Compras	mar-04	hasta la fecha
Srta. Isabel Barros	Bodeguero General	jun-02	hasta la fecha
Sr. Olmedo Reino	Chofer	dic-00	hasta la fecha
Srta. Carmen Vargas	Jefe de R.R.H.H	jun-11	nov-11
Carlos Zaruma	Jefe de Espartallamas	oct-97	hasta la fecha
Luis Moreno	Jefe de Bases	ene-04	hasta la fecha
Sr. Gonzalo Villazhañay	Sup. Mantenimiento	abr-99	hasta la fecha
Sr. José Pillajo	Ayud. Mantenimiento	ago-11	hasta la fecha
Sr. Jorge Uyaguari	Ayud. Bodega	mar-03	hasta la fecha
Sr. Marcelo Tenesaca	Matricero	abr-04	hasta la fecha
Sr. Miguel Vinueza	Tornero	ene-02	hasta la fecha

*Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro cubero Abril y adaptado a nuestro trabajo.



ANEXO 3: REGLAMENTO INTERNO



REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA PRESS FORJA S.A.

APROBADO POR EL MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES AÑO 1995

ANEXO 4: LEY DE COMPAÑIAS (COMPAÑIAS ANÓNIMAS)

“1.2 COMPAÑIAS ANONIMAS

Requisitos:

1.2.1 Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala

Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R.O. 496 de 29 de diciembre de 2008). Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

1.1.5 El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de

operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

Art.94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener con finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

1.1.6 El origen de la Inversión:

Galápagos.- De acuerdo a lo dispuesto en la Disposición General, Décima Segunda de la Ley Orgánica de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos, publicada en el R. O 278, del 18 de marzo de 1998, las personas naturales no residentes y las personas jurídicas que no tengan su domicilio en Galápagos podrán realizar inversiones en la provincia siempre y cuando se asocien con un residente permanente. Acorde a lo que prescribe el artículo 3 de la Resolución No. 04-C-21-I-2008 publicada en el R. O. 327, del 30 de abril de 2008, reformada con Resolución 010—CI-28, publicada en el R. O. 362 del 18 de junio de 2008, toda inversión que se realice en 4 Galápagos por una persona natural que no tenga la calidad de residente permanente; una asociación de cuentas en participación; o una persona jurídica; será obligatoriamente en socio con un residente permanente calificado por el Comité de Calificación y Control de Residencia del Consejo del INGALA. Y de conformidad con lo que establece el Plan Regional para la conservación y desarrollo de Galápagos, las asociaciones que se formen para realizar inversiones en esa provincia, deben respetar el porcentaje de inversión de 51% para el residente permanente y 49% para la inversionista extra-regional. **Extranjera.-** Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones)R. O. 219, del 19 de diciembre de 1997.

1.2.2 Forma de Constitución

1.2.2.1 Constitución simultánea.- Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores.

Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías:

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de la constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de la constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

1.2.2.2. Constitución sucesiva.- Por suscripción pública de acciones, los indicadores de la compañía que firmen la escritura de promoción serán promotores.

1.2.3. Accionistas

1.2.3.1. Capacidad: Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor (constitución sucesiva) o fundador (constitución simultánea) se requiere la capacidad civil para contratar. Sin embargo no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre hijos no emancipados. Artículo 145 de la Ley de Compañías.

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

1.2.3.2. Números de accionistas.- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.”

Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero. Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.

La superintendencia de compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.

El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución

1.2.3. Capital

1.2.3.1. Capital mínimo.- El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía.

Sin embargo, si se tratare de constituir una compañía cuyo objeto sea la explotación de los servicios de transporte aéreo interno o internacional, se requerirá que tal compañía específicamente se dedique a esa actividad con un capital no inferior a veinte veces el monto señalado por la Ley de Compañías para las sociedades anónimas (Dieciséis mil dólares de los Estados Unidos de

América), , según lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Aviación Civil, reformada por la Ley No. 126, publicada en el R. O. 379 de 8 de agosto de 1998. Así también, si se desea constituir una compañía **de salud y medicina prepagada**, conforme lo dispone el artículo 4 de la Ley que regula el funcionamiento de las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada, publicada en el R. O. 12, del 26 de agosto de 1998, deberán ser sociedades anónimas, nacionales o extranjeras. Su objeto social será el financiamiento de los servicios de salud y medicina y tendrá un capital pagado mínimo de ochenta mil (80,000) UVC`S (doscientos diez mil trescientos doce dólares de los Estados Unidos de América.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el aporte y transferías de dominio de bienes tangibles e intangibles, así como aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal descritos en la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.

Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

1.2.3.2. Acciones.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella derivan y se establecen en la Ley. Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto, artículo 170 de la Ley de Compañías, se pueden negociar libremente, conforme lo determina el artículo 191 de la misma Ley. La compañía podrá emitir certificados provisionales o títulos definitivos, artículo 168 de la susodicha Ley.

Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.

Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.

Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.



Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.

Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.

Art 168.- Las acciones serán nominativas.

La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no están totalmente pagadas.

Las acciones cuyo valor han sido totalmente pagados se llaman liberadas.



ANEXO 5: MANUAL DE FUNCIONES



ANEXO 6: MANUAL DE CALIDAD



**ANEXO 7: ENCUESTAS REALIZAS A LOS PRINCIPALES CLIENTES DE
PRESS FORJA S.A.**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y
PRODUCCIÓN, DE LA EMPRESA “PRESSFORJA S.A.”**

*Tesis previa a la obtención del título
de Ingeniera en Contabilidad y
Auditoría.*

AUTORES:

MARYELISA ORELLANA ZAVALA
MARIA VERONICA PESÁNTEZ CONTRERAS

DIRECTOR:

ING. COM. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA- ECUADOR

2011

1. TEMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIAL “PRESSFORJA S.A.”

2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

El contenido del presente trabajo de tesis está basado en la materia de auditoría de gestión, que nos permitirá verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos y controles de la empresa.

El espacio de aplicación de nuestra tesis es la empresa industrial “PRESSFORJA S.A.” tiene como actividad económica principal el funcionamiento de altos hornos, convertidores de acero y talleres de laminado en la ciudad de Cuenca, ubicada en el parque industrial en las calles Octavio Chacón y Río Machangara.

Inició sus actividades el 19 de Septiembre de 1994, obteniendo su registro único de contribuyentes número: 0190152049001, cumpliendo el papel de representante legal y propietario de la empresa el Sr. Walter Semeria.

En los últimos años “PRESSFORJA S.A.” se ha especializado en la producción de bases y esparsa llamas que son complementos primordiales en la fabricación de cocinas, la principal materia prima que la empresa utiliza en su producción son: el bronce, el aluminio y el cobre. Sabiendo que efectúa una producción de 40000 piezas mensuales las cuales son vendidas a varios fabricantes de línea blanca en la ciudad, pero los principales clientes de “PRESSFORJA” son grandes empresas como: FIBROACERO y MABE.

La estructura organizacional de la empresa se encuentra constituida por: gerencia general la cual es dirigida por el Sr. Semeria. Y departamentos operativos como: financiero, ventas, recursos humanos a cargo de gerencia y los departamentos de compras, producción los cuales cuentan con un jefe a cargo de las actividades que se ejecutan dentro de estos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo un conocimiento previo de la empresa, constatamos que carece de un sistema de auditoría operativa que le permita evaluar la calidad de sus actividades, lo cual conlleva a una falta de seguimiento en la consecución de los objetivos departamentales, un adecuado control interno que permita identificar eventos potenciales que pueden afectar a la eficiencia y eficacia de

la entidad. El tiempo de referencia para la recolección de información corresponde a tres meses, que son del 1 de Enero al 31 de Marzo del 2011.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el marco teórico se justifica la realización del trabajo por cuanto se verificarán los principales principios administrativos y las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Las razones que justifican la ejecución del presente trabajo en relación a la carrera son de gran importancia puesto que desarrollaremos mejores prácticas en cuanto a la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Se pretende que en la empresa que se está ejecutando el trabajo se apliquen todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la materia y de la carrera que estamos próximas a culminar.

El tema es viable porque contamos con la aprobación del gerente general de la empresa y con ello la obtención de la información necesaria para la consecución de este trabajo.

La propuesta de investigación que presentamos contribuirá a la entidad en ámbitos tanto administrativos como económicos puesto que tendrá un mejor control de sus operaciones y esto canalizará a la obtención de mejores beneficios económicos.

5. OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión en los departamentos de Ventas y Producción de la empresa "PRESSFORJA S.A." la cual contribuirá a la eficiencia de las actividades de la empresa.

5.2 ESPECÍFICOS

- Obtener suficiente información de las actividades que se desarrollan en los departamentos: de Ventas y Producción de la empresa durante el periodo de Enero a Marzo del 2011.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa mediante la técnica cuantitativa, con el fin de conocer su estado actual.
- Aplicar los componentes del COSO-ERM que nos ayudaran a reconocer las falencias de los departamentos que serán auditados.

- Emitir recomendaciones basadas en hallazgos encontrados durante la ejecución del examen de auditoría a cada jefe departamental los cuales permitirán un mejor manejo del Control Interno.

6. MARCO TEÓRICO

Los siguientes conceptos fueron tomados de la dirección electrónica:
[http:// members.tripod.com/~Guillermo Cuellar M/gestión .html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestión.html)

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la Entidad.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, o de la empresa en su totalidad.

Cada uno de los elementos en estudio exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación de: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

7. MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos a continuación fueron tomados de las siguientes fuentes bibliográficas:

- MANUAL AUDITORIA DE GESTION (CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO)
- [HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS33/AUDITOR/AUDITOR.SHTML](http://www.monografias.com/trabajos33/auditor/auditor.shtml)
- [HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS12/AUDITOR/AUDITOR.SHTML](http://www.monografias.com/trabajos12/auditor/auditor.shtml)
- MATERIAL DE ESTUDIO DE AUDITORIA DE GESTION II DEL ING. PAOLA LEON.
- MATERIAL DE ESTUDIO DE AUDITORIA FINANCIERA II DEL ING. MIGUEL ARPI
- NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORIA

GESTION.-

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

AUDITOR.-

Es aquella persona que lleva a cabo una auditoria, capacitado con conocimiento necesario para evaluar la eficacia de una empresa.

El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión características como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras. Además de esto, este profesional debe tener una formación integral y progresiva.

AUDITORIA.-

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

CONTROL.-

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

CONTROL INTERNO.-

Es un proceso efectuado por la junta directiva, jefes departamentales, personal para el cumplimiento de objetivos y estrategias para detectar o identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad.

PROGRAMAS DE AUDITORIA.-

Es aquel documento en que el auditor consigna una serie de pasos que le permitirá ejecutar el proceso de auditoría, el programa deberá ser flexible y realizado de tal forma que nos ayude a maximizar el tiempo de análisis y ejecutar un básico control de calidad de los análisis aplicados; adicionalmente establecerá responsabilidades de ejecución, supervisión y control de las actividades.

CONTROLES DE CALIDAD.-

Las políticas y procedimientos adoptados por una firma para proveer seguridad razonable de que todas las auditorias hechas por la firma se llevan a cabo de acuerdo con los objetivos y principios básicos que regulan una auditoria.

PAPELES DE TRABAJO.-

Son todos aquellos documentos que respalda la información así como los resultados de la aplicación de las siguientes pruebas, documentos todos estos permitirán al auditor obtener una evidencia apropiada, competente y suficiente.

EVIDENCIA.-

Son todos los elementos de prueba sobre los hechos que se examinan y el sustento del contenido del informe y esta puede ser: suficiente apropiada y competente.

INFORME DE AUDITORIA.-

El informe es el resultado final de auditoría y contiene una opinión profesional de lo analizado durante el examen, observaciones, acciones correctivas y recomendaciones.

INDICADORES.-

Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.

FLUJOGRAMAS.-

Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

8. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Por qué es de gran importancia una auditoría de gestión en determinados departamentos de una empresa?

¿Ayudará a mejorar las operaciones en los departamentos un adecuado control interno?

¿Se disminuirá las falencias departamentales con la ejecución del examen de auditoría operativa?

9. ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO 1

LA EMPRESA “PRESSFORJA S.A.”

1. ANTECEDENTES

- 1.1. ACTIVIDAD PRINCIPAL
- 1.2. MISION
- 1.3. VISION
- 1.4. PRINCIPIOS DE LA ENTIDAD
- 1.5. VALORES DE LA ENTIDAD
- 1.6. OBJETIVOS
- 1.7. BASE LEGAL
- 1.8. FODA DE LA ENTIDAD
- 1.9. ESTRUCTURA ECONOMICA FINANCIERA (ESTADOS FINANCIEROS)

CAPITULO 2

2. LA AUDITORIA DE GESTIÓN

- 2.1 DEFINICION
- 2.2 OBJETIVOS
- 2.3 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN
- 2.4 ELEMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN
- 2.5 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
 - 2.5.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO
 - 2.5.2 CONTROL INTERNO
 - 2.5.3 RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
 - 2.5.4 TECNICAS UTILIZADAS
 - 2.5.5 PAPELES DE TRABAJO
 - 2.5.6 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

CAPITULO 3

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION A LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DE LA EMPRESA “PRESSFORJA S.A.”

- 3.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR
 - 3.1.1. NOTIFICACION INICIO DE AUDITORIA
 - 3.1.2. CEDULA NARRATIVA
 - 3.1.3. REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN
 - 3.1.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
 - 3.1.5 ENFOQUE DE LA AUDITORIA
 - 3.1.5.1 Motivo de la Auditoria
 - 3.1.5.2 Objetivos de la Auditoria
 - 3.1.5.3 Alcance de la Auditoria
 - 3.1.5.4 Componente y Subcomponentes
- 3.2 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA
 - 3.2.1 ORDEN DE TRABAJO
 - 3.2.2 EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO
 - 3.2.2.1 Departamento de Ventas
 - 3.2.2.2 Departamento de Producción
 - 3.2.3 PLAN DE AUDITORIA
 - 3.2.4 INFORME DE CONTROL INTERNO
 - 3.2.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS

- 3.2.6 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN
- 3.2.7 ELABORACIÓN, PREPARACIÓN Y APROBACIÓN DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE AUDITORIA

3.3 EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

- 3.3.1 APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE TRABAJO
- 3.3.2 HOJAS DE RESUMEN DE HALLAZGOS
- 3.3.3 ESTRUCTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA

3.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- 3.4.1. CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES
- 3.4.2. ENCUESTA SOBRE EL SERVICIO DE AUDITORÍA

3.5 SEGUIMIENTO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

10.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio seleccionado para el presente trabajo es descriptivo por cuanto se pretende evaluar la gestión y el desempeño administrativo de la Empresa PRESSFORJA, mediante la observación y el análisis de los documentos existentes de tal manera que se puede mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades que se desarrolla.

10.2 MÉTODO

La elaboración de la tesis se llevará a cabo empleando varios métodos científicos de estudio como: el inductivo que es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales y el método hipotético deductivo que relaciona la teoría con la realidad.

10.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la recolección de datos se utilizarán diferentes técnicas que serán utilizadas en función de los objetivos planteados anteriormente entre estas tenemos:

10.4 TÉCNICAS BIBLIOGRÁFICAS:

A través de esta se obtendrá información de diversas fuentes que nos fortalecerán con conocimientos teóricos y técnicos siendo estos la base en la cual se sustentara el trabajo de investigación. Entre ellos podemos citar: libros y folletos, artículos de revistas, periódicos, diarios, documentos así como el uso del Internet.

10.5 OBSERVACIÓN:

Esta técnica se aplicará en la Empresa PRESSFORJA S.A. con el fin de lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad.

10.6 ENTREVISTAS, ENCUESTAS Y CUESTIONARIOS:

Estas técnicas nos permiten recopilar datos importantes para el estudio las mismas que serán aplicadas a empleados y usuarios que tengan relación o trabajen en áreas comprendidas en la investigación en el momento más oportuno.

10.7 UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Para el desarrollo del tema el universo y el tamaño de la muestra a analizar son los departamentos de producción y ventas de la Empresa PRESSFORJA S.A.

11 RECURSOS

.1 HUMANO

- Maryelisa Orellana
- Verónica Pesántez
- Sr. Walter Semeria (gerente de Pressforja)
- Sra. Fabiola Valladares (contadora de Pressforja)

.2 MATERIALES

- Equipo de cómputo
- Material bibliográfico

PRESUPUESTO

NO.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	JUSTIFICACIÓN
1	Resmas de papel bond	5	5	25,00	Impresiones, borradores, tesis y copias.
2	Cartuchos para impresora de tinta negra	3	24,00	72,00	Impresión de trabajo final y borradores.
3	Cartuchos para impresora de tinta de color	3	27,00	81,00	Impresión de trabajo final
4	Empastados	5	12,00	60,00	Presentación final de la tesis.
5	Hojas para solicitudes	10	0,30	3,00	Solicitudes y diseño de tesis
6	Carpetas	3	0,25	0,75	Archivo
7	Transporte	-	-	50,00	Movilización
8	Copias	200	0,02	2,00	Sustento de trabajo
9	Derechos	2	60	120	Presentación de tesis.
10	Imprevistos	-	-	50,00	Varios
TOTAL					\$463,75

13. BIBLIOGRAFÍA

En la ejecución de este trabajo utilizamos las siguientes fuentes bibliográficas:

13.1. LIBROS

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2002.
- ECON. TEODORO CUBERO ABRIL, Manual de Auditoría de Gestión, Cuenca – Ecuador, 2009.
- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE), Proyecto Anticorrupción, “Si se puede”, 2006.
- Material de estudio de Auditoria de Gestión II de la Ing. Paola León.
- Material de estudio de Auditoria de Financiera II del Ing. Miguel Arpi.
- ENRIQUE BENJAMIN FRANKLIN, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica de Cambio, 2007, 3ra Edición Editorial Pearson Prentice - Hall

13.2. INTERNET

- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos33/auditor/auditor.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/auditor/auditor.shtml>