



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PECALPA CIA. LTDA.”

Trabajo de Graduación Previo a la Obtención al Título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Autor:

TANIA CORDERO G.

JOHANNA ORDOÑEZ R.

Director:

ING. LUIS QUEZADA

CUENCA – ECUADOR

2013

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi esposo Patricio por su paciencia y apoyo incondicional, a mis hijos por ser mi motor y de manera especial a Dios por permitirme concluir esta etapa exitosa en mi vida.

Tania Cordero G.

Este trabajo les dedico a mis padres por confiar en mí, por su paciencia y apoyo incondicional, comprensión y valores que han sabido inculcar en mí durante toda mi vida.

Johanna Ordoñez R.

AGRADECIMEINTOS

Agradecemos a la empresa PECALPA CIA. LTDA. y todas aquellas personas que han participado de una u otra forma en este trabajo de investigación, de igual manera al Ing. Luis Quezada por su apoyo, confianza y paciencia durante el desarrollo de esta investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INDICE DE CONTENIDOS	iii
INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	vii
INDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRAC	x
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: Pecalpa Cia. Ltda	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Reseña Histórica de la Empresa Pecalpa Cía. Ltda.....	2
1.3 Misión.....	3
1.4 Visión.....	4
1.5 Objetivos de la Institución.....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos.....	4
1.6. Actividad Principal.....	4
1.7. Situación Actual.....	6
1.8. Estructura económica y financiera.....	10
CAPITULO II: Fundamentos y Bases De La Auditoria De Gestión	11
2.1. Introducción.....	11
2.2. Clases de Auditoria.....	12
2.2.1. Auditoría Financiera.....	12
2.2.2. Auditoría de Gestión.....	12

2.2.3. Auditoria de Cumplimiento.....	12
2.2.4. Auditoría Gubernamental.....	12
2.3. Base Legal y reglamentación.....	13
2.4. Definición Alcance y enfoque de la auditoría de gestión.....	30
2.4.1. Definición.....	30
2.4.2. Alcance.....	30
2.4.3. Enfoque.....	31
2.5. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	32
2.6. Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	33
2.6.1. Equipo Multidisciplinario.....	33
2.6.2. Control Interno.....	34
2.6.3. Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador.....	37
2.6.4. Muestreo de la Auditoría de Gestión.....	70
2.6.5. Evidencias suficientes y competentes.....	73
2.6.6. Papeles de Trabajo.....	81
2.6.7. Parámetros e indicadores de gestión.....	85
2.7 Fases de la Auditoria de Gestión.....	88
2.7.1. FASE I: Conocimiento Preliminar.....	91
2.7.2. FASE II: Planificación.....	91
2.7.3 FASE III: Ejecución.....	92
2.7.4. FASE IV: Comunicación de Resultados.....	92
2.7.5. FASE V: Seguimiento y monitoreo.....	93
CAPITULO III: Fases De La Auditoria De Gestión.....	93

3.1. Introducción.....	93
3.2. FASE I. Conocimiento Preliminar.....	94
3.2.1. Orden del Trabajo preliminar de auditoría.....	96
3.2.2. Cédula Narrativa (Entrevista).....	97
3.2.3. Visita previa.....	99
3.2.4. Información de la entidad.....	100
3.2.5. Estructura Organizacional.....	103
3.2.6. Indicadores de Gestión y Liquidez.....	104
3.2.7. Análisis FODA.....	105
3.2.8. Cuestionario del sistema de control interno.....	107
3.2.9. Enfoque de auditoría.....	132
3.2.9.1. Motivos de la Auditoría.....	133
3.2.9.2. Objetivos de la Auditoría.....	133
3.2.9.3. Alcance.....	133
3.2.9.4. Componentes y Subcomponentes.....	134
3.3 FASE II Planificación.....	134
3.3.1. Orden de trabajo.....	136
3.3.2. Evaluación específica de control interno	137
3.3.2.1. Evaluación específica de control interno Producción.....	138
3.3.2.2. Evaluación específica de control interno Inventarios.....	143
3.3.3. Determinación del Riesgo y Confianza.....	148
3.3.3.1. Determinación del Riesgo y Confianza Producción.....	148
3.3.3.2. Determinación del Riesgo y Confianza Inventarios.....	153

3.3.4. Memorando de planificación.....	158
3.3.5. Programas de trabajo por subcomponente.....	176
3.4. FASE III Ejecución.....	180
3.4.1. Aplicación de los programas de trabajo.....	182
3.4.2. Hojas de resumen de hallazgos.....	209
3.4.3. Estructura del informe de auditoría.....	223
3.5. FASE IV Comunicación de resultados.....	227
3.6. FASE V Seguimiento y Monitoreo.....	256
3.6.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.....	256
3.6.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría.....	262
CAPITULO IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	267
4.1 Introducción.....	267
4.2 Conclusiones.....	268
4.3 Recomendaciones.....	269
4.4 Bibliografía.....	271
4.5 Anexos.....	272

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

CUADROS

Cuadro 1.1. Estructura económica y financiera.....	10
Cuadro 2.1. Diferencias entre el COSO y MICIL.....	38
Cuadro 2.2. Categorías de Eventos.....	54
Cuadro 2.3. Evidencias suficientes y competentes.....	74
Cuadro 2.4. Técnicas para la obtención de evidencias.....	75
Cuadro 3.1 Análisis FODA Subcomponente Producción.....	148
Cuadro 3.2 Áreas Críticas Subcomponente Producción.....	149
Cuadro 3.3 Matriz de Ponderación Subcomponente Producción.....	150
Cuadro 3.4 Determinación del Riesgo Subcomponente Producción.....	151
Cuadro 3.5 Análisis FODA Subcomponente Inventarios.....	153
Cuadro 3.6 Áreas Críticas Subcomponente Inventarios.....	154
Cuadro 3.7 Matriz de Ponderación Subcomponente Inventarios.....	155
Cuadro 3.8 Determinación del Riesgo Subcomponente Inventarios.....	156
Cuadro 3.9 Calificación del Riesgo Subcomponente Producción.....	172
Cuadro 3.10 Calificación del Riesgo Subcomponente Inventarios.....	173
Cuadro 3.11 Porcentaje de Producción de Animales del Hato.....	191
Cuadro 3.12 Información general del hato ganadero.....	196
Cuadro 3.13 Historia Clínica.....	197
Cuadro 3.14 Reportes de Producción lechera.....	201
Cuadro 3.15 Revisión de Egresos de Bodega.....	207
Cuadro 3.16 Cuadro de Existencias de Bodega.....	208

GRAFICOS

Grafico 2.1 Componentes del CORRE.....	39
Grafico 2.2 Factores del Componente Ambiente Interno de Control.....	41
Grafico 2.3 Factores del Componente Establecimiento de Objetivos.....	46
Grafico 2.4 Relación entre objetivos y componentes del CORRE.....	49
Grafico 2.5 Fases de Auditoria en el Ecuador.....	90
Grafico 3.1 Interrelación entre áreas.....	198

FOTOGRAFIAS

Fotografía A.1: Fotografía de las Instalaciones.....	285
Fotografía A.2: Fotografía de las Instalaciones.....	286
Fotografía A.3: Fotografía de las Instalaciones.....	287
Fotografía A.4: Fotografía de las Instalaciones.....	288
Fotografía A.5: Fotografía de las Instalaciones.....	289
Fotografía A.6: Fotografía de las Instalaciones.....	290
Fotografía A.7: Fotografía de las Instalaciones.....	291
Fotografía A.8: Fotografía de las Instalaciones.....	292

INDICES DE ANEXOS

Anexo 1.....	281
Anexo 2.....	282
Anexo 3.....	285

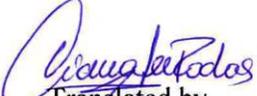
RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en la aplicación de una auditoría a la gestión del área Productiva e Inventarios de la Empresa PECALPA CIA. LTDA. durante el periodo del 01 de Enero de 2010 al 31 de Diciembre de 2010, donde se realiza una evaluación de la empresa aplicando el marco referencial C.O.R.R.E.; con el objetivo primordial de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones, el cumplimiento de metas y objetivos trazados por la administración y así establecer si se han cumplido con las leyes, reglamentos, estatutos y demás normas bajo las cuales se rige la entidad, obteniendo resultados que fortalecerán a la misma.

ABSTRACT

The present research project is the application of an audit management process to the Production and Inventory areas of PECALPA CIA. LTDA. Company during the January 1st- December 31st 2010 period. The evaluation of the business was based on the CORRE framework. The main goal was to measure the level of efficiency, efficacy, and economy in the operations and fulfillment of the management's objectives in order to establish if the laws, regulations, statutes, and other guidelines that rule the entity were observed. The results will help to strengthen the company.




Translated by,
Diana Lee Rodas

Las ideas y opiniones vertidas en la presente tesis son de exclusiva responsabilidad de sus autores:

Tania Cordero G.

Johanna Ordoñez R.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presentara a continuación, se realizara con el propósito de obtener información real y confiable a través de la elaboración de una Auditoría de Gestión aplicada a la empresa PECALPA CIA. LTDA. que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la empresa.

El objetivo de nuestra auditoria es, realizar un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de PECALPA, utilizando técnicas específicas mediante un proceso de investigación científico el cual se caracteriza por brindar un conocimiento general de la entidad aplicando métodos cuantitativos y cualitativos, con el propósito de emitir un informe profesional sobre el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la empresa.

Nuestro trabajo está formado por cuatro capítulos; en el primer capítulo tendremos un conocimiento global de la entidad auditada, el segundo capítulo se detallara los conceptos básicos a ser utilizados, en el tercer capítulo desarrollaremos de las cinco fases de la auditoria y por ultimo en el capítulo final emitiremos las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el transcurso de la auditoria.

Por último, que sirva como una guía para el estudiante utilizándola como bibliografía contribuyendo al desarrollo de Auditorías de Gestión.

CAPITULO I

4. LA EMPRESA PECALPA CIA. LTDA.

1.1. Introducción

Nuestro primer capítulo tiene como objetivo principal, dar un conocimiento general de PECALPA CIA. LTDA., comenzando con una breve reseña histórica, su fecha de constitución, sus Objetivos, Misión, Visión, Organigrama, Situación Actual y la Estructura Económica Funcional además se detallara el análisis FODA.

El objetivo del primer capítulo es dar a conocer la información básica de la empresa Pecalpa Cía. Ltda. la que nos servirá de ayuda para conocer más a fondo la situación organizacional, estructural y económica por la que atraviesa actualmente la empresa.

Dentro de esta información expondremos las principales actividades de la entidad, como son: reseña histórica, misión, visión, los principales objetivos planteados por la administración con los cuales al final de esta investigación determinaremos si se han cumplido o no dichos objetivos, además indicaremos el análisis FODA, mediante el cual podremos conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa.

Otro de los puntos que se detallaran en este capítulo es la estructura económica y financiera por la que atravesó la empresa en el año 2010, con esta información se dará a conocer los activos fijos y los recursos financieros con los que cuenta Pecalpa para el desarrollo de sus actividades.

1.2. Reseña Histórica de la Empresa Pecalpa Cía. Ltda.

Con el propósito de ser líderes en el área agropecuaria la empresa Pecalpa en el año de 1989 importa 100 cabezas de ganado de los Estados Unidos. Dicha ganadería tuvo características genéticas y productivas superiores al medio lo que la convirtió en pionera en el manejo intensivo en ganadería innovando los procesos agropecuarios conocidos en el austro ecuatoriano hasta esa época.

Políticas:

- La búsqueda permanente de nuevas tecnologías que nos permitan elevar la producción Láctea.
- Incrementar el margen de utilidad.

Valores:

- Respeto al Medio Ambiente (Manejo Racional de los animales)
- Honestidad en el manejo productivo.
- Dispuestos a una búsqueda intensiva para innovar en todos los campos agropecuarios.
- Armonía entre el recurso Humano.

Ubicación:

- La explotación agro-ganadera se encuentra ubicada en el Km 19 de la Vía a la Provincia de Loja. La población más cercana es la parroquia de Cumbe a solo 5 minutos de distancia.

1.3. Misión

Haciendas Pecalpa es una empresa encargada de explotar la ganadería y agricultura obteniendo productos lácteos para consumo humano y forrajes de alimentación animal mediante un equipo técnico altamente capacitado, innovando constantemente en procesos y métodos que no alteren el medio ambiente cumpliendo todos los parámetros establecidos y estén a la par con el desarrollo global.

1.4. Visión

Ser una empresa auto sustentable comprometida a la producción de leche de alta calidad en armonía con la naturaleza y valorando el recurso humano como su principal virtud. Además de proveer al mercado de forrajes para la alimentación animal que cumplan con los parámetros nutricionales para un correcto desarrollo fisiológico y productivo.

1.5. Objetivos de la Institución

1.5.1. Objetivo General

- Incrementar la productividad y rentabilidad de las haciendas.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Mejorar el rendimiento y calidad de los productos actuales.
- Incrementar el número de unidades bovinas.
- Expandir el área para la producción de pastos y forrajes.
- Desarrollar nuevas tecnologías de producción agropecuaria para reducción de costos y nuevos ingresos.
- Favorecer en cualquiera de estos puntos al Medio Ambiente.
- Capacitar al personal sobre el manejo de una Unidad Agropecuaria.

1.6. Actividad Principal

La empresa Pecalpa Cía. Ltda. en la actualidad se dedica a la producción y venta de leche, cuenta con tres haciendas, las cuales se encuentran ubicadas en Cumbe,

Baguanchi y San Joaquín, en la hacienda ubicada en Cumbe se mantiene el cien por ciento de la producción lechera.

Los recursos se obtienen a partir de la producción de leche, actualmente en Cumbe se produce 1700 litros diarios de leche para la venta a un valor en el mercado de 0.44ctvs por litro, lo que nos da un ingreso diario promedio de 750 dólares; fuera de esto las crías machos son comercializados por su alto valor genético a un precio promedio de 200 dólares por cabeza. El giro de negocio está en mantener a la mayoría de vacas y vaconas en estado reproductivo preñadas ya que al parir estas producirán leche, es por ello que se trabaja todos los días en calendarios de inseminación y sincronización de celos para lograr la mayoría de preñeces confirmadas.

Otros de los aspectos fundamentales es la alimentación del ganado ya que si no tienen el forraje adecuado su producción baja considerablemente, es por ello que se destinan lotes de mejoramiento para siembra de mezclas forrajeras que permitan que los animales lleguen al pico de producción. El promedio actual vaca/día es de 20 litros.

1.7. Situación Actual

Haciendas PECALPA Visión Sistémica de la Organización

Proveedores:

- Cooperative Resources International **CRI**: Insumos para reproducción ya sea Inseminación o Transferencia de Embriones
- **Semex** Medios Químicos para la limpieza de Equipos de Ordeño, Detergentes, ácidos, etc.
- **El Granjero** Alimento Balanceado para todas las fases de desarrollo.
- **TADEC** Sales minerales y Complementos Nutricionales.
- **AGSO** Insumos Veterinarios, medicamentos y equipos de cirugía.
- **Alaska** Semilla de forraje como Ray Grass, Trébol, Festuca, Avena, etc.
- **SOLINAG** Fertilizantes para los potreros en distinta mezclas dependiendo la fase y las necesidades del cultivo.
- **Ecuilacta** Mantenimiento de Equipos de Ordeño y tanques de Frío.
- **TUGALT** Mantenimiento de Sist. Eléctrico, sistemas de Riego, mantenimiento de todas las Instalaciones en General
- **VIAS DEL AUSTRO** Mantenimiento de toda la Maquinaria Agrícola y de transporte.

Insumos:

- **Forrajes:** Ray Grass perenne y anual, Avenas, Festucas, Trébol Blanco y rojo, Festolium, Vicia, pasto azul, etc.
- **Fertilizantes:** 10:30:10,18:46:0 Urea, Yaramila Activa, Yaramila Complex, Potreros Sur, Potreros Austro.
- **Insumos Médicos:** Antibióticos, Desparasitantes, Vitaminas, Hormonas para Reproducción, Selladores, secadores, agujas etc.
- **Insumos para Reproducción:** Pajuelas genómicas, comunes y sexadas, pistolas de Inseminación, Guantes, gel, Hormonas e instrumental para transferencia de Embriones.

- **Balanceados:** Alimento Balanceado para Terneros en etapa Inicial, para terneros en etapa de crecimiento, alimento para vacas y alimento para vacas en período de Lactancia.
- **Complementos Nutricionales:** Sales minerales y apoyos para la nutrición.
- **Mantenimiento de Equipos:** Encargadas de que los equipos ya sea de ordeño de transporte o maquinaria funciones de manera óptima logrando un trabajo más eficiente. Son los responsables de proveer los repuestos y la mano de obra.

Proceso Productivo: El desarrollo de las actividades diarias de las haciendas del Grupo inicia en Cumbe la elegida para iniciar nuestro recorrido ya que es el centro de la producción y donde se genera más del 80% de los recursos con lo que contamos. Un día normal se inicia a las 3:30 AM cuando los Responsables de Ganado los guían hacia el primer ordeño del día. A las 6:30 AM Luego de ordeñar 85 vacas con la ayuda de un máquina automática se les suministrara al ganado con sobrealimento que no es más que 320 Kg. de alimento balanceado + 25 kg de sales minerales repartido al grupo.

Luego irán nuevamente al potrero donde les espera 2 hectáreas diarias de pastos y forrajes. La producción diaria de Cumbe es de 1750 litros diarios cuyo destino final se encuentra en Industrias Lácteas Toni Guayaquil.

Como ustedes conocen para que una vaca de leche, debe parir, es por ello que inmediatamente luego del parto la cría se alimenta del calostro y dos horas más tarde es separada de su madre para siempre. La densidad de partos es a razón de 2 partos cada 5 días normalmente. Para nuestra conveniencia es vital que la cría sea hembra ya que son las que producirán leche a futuro, los machos son vendidos por su alta calidad genética a un valor promedio de 200\$ de un par de semanas de nacidos.

En Cumbe no hay toros, la reproducción se la realiza por medio de la Inseminación Artificial. Una de las labores es escoger de un catálogo de toros con distintas características el que mejor se acople a las deficiencias de la vaca a inseminar; ejemplo: Si una vaca tiene problemas recurrentes de cojera la mejor elección será un toro de fortaleza en patas y pezuñas.

Las pajuelas (término denominado al semen del toro contenido en un tubo plástico pequeño) son conservadas en Nitrógeno Líquido a -196 grados centígrados por lo que su manipulación es delicada. Para inseminar se descongela la pajuela en un

recipiente especial se la coloca en una pistola (parecido a una aguja pero de 40cm) se introduce en la vagina de la vaca y se dispara esperando que treinta días después en el ecógrafo digital la vaca de positivo a la preñez. Si no queda preñada se intentará nuevamente cuando entre en celo pero cada vez con una pajuela de menor valor. Hemos iniciado la inseminación con semen sexado que no es más que una selección de cromosomas que nos da el 85 a 90% de probabilidad de que la vaca inseminada nos dé una cría hembra; también usamos REPRMIX para las vacas que han sido inseminadas varias veces y no han resultado preñadas logren dicho cometido y consiste en una pajuela donde contiene semen de tres toros distintos y de tres razas distintas ¿Cómo es esto? La fertilidad del semen varía de una raza a otra es por eso que en una pajuela Repro-mix existe semen de Holstein Friessian (la raza de nuestro ganado), semen de razas Angus y Jersey con una fertilidad superior de fecundación. En caso de que la cría sea Holstein será registrada normalmente en caso de ser Angus o Jersey esta pasará a ser mestiza.

Todo, tanto la fertilidad y la producción depende del pasto, así pues cada 21 días los potreros tienen que ser fertilizados con macro elementos como Nitrógeno, Fósforo y Potasio y Micro elementos varios, dependiendo la necesidad analizada del suelo. Cabe anotar que se alterna una fertilización química con una fertilización orgánica, la misma que la obtenemos del estiércol de las vacas ricas en nutrientes que una vez descompuesto en camas y piscinas serán esparcidas en el suelo. En Cumbe contamos con 220 animales, Los animales que no están en ordeño pasan al grupo de secos, denominado así porque no están produciendo leche por varios motivos como próximas a parir, baja producción, enfermedades, son vacas (aún no han parido) o son simplemente terneras.

Producto o servicio: La producción diaria es de 1750 litros diarios de los cuales 1600 son comercializados a Toni a un valor fijo de 0,44 centavos. Además de esto se venden los animales machos a un precio considerable debido al alto valor Genético.

Meta y Objetivos:

- El Objetivo actual es aumentar la Producción hasta finalizar el año a 2000 litros diarios.
- Incrementar el margen de utilidad.

- Otra meta planteada es llegar a 300 animales existentes.
- También se espera mantener Vacas Preñadas superiores a 100.
- Implementar con equipo propio la Técnica de Transferencia de Embriones ya que actualmente los Equipos como microscopios y congeladores son tercerizados.
- Por último el objetivo a mediano plazo es el ganado permanezca en el establo luego del ordeño de la tarde hasta el siguiente día para evitar el desgaste físico y controlar la alimentación. Actualmente los animales duermen a campo Abierto.
- Armonía entre el recurso Humano.

Cientes: TONI S.A- Clientes Varios para la adquisición de animales para reproducción.

1.8. Estructura económica y financiera

Cuadro 1.1.

PECALPA CIA. LTDA.		
Balance Porcentual		
Al 31 de Diciembre 2010		
ACTIVO	%	
ACTIVO CORRIENTE		5,99%
Disponible	9,97%	
Exigible	52,83%	
Realizable	32,03%	
Inversiones	3,72%	
Otros Activos Corrientes	1,44%	
ACTIVO FIJO		56,28%
ACTIVO A LARGO PLAZO		37,73%
TOTAL ACTIVO		<u>100%</u>
PASIVO		16,77%
PASIVO CORRIENTE	10,52%	
PASIVO A LARGO PLAZO	6,26%	
TOTAL PASIVO		<u>16,77%</u>
PATRIMONIO		83,23%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>100%</u>

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS Y BASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1. Introducción

En el segundo capítulo de nuestra investigación daremos a conocer los conceptos básicos, objetivos, herramientas, base legal, aspectos claves en general relacionados con la auditoría de gestión los cuales nos servirán de gran apoyo para su desarrollo.

El objetivo principal de este capítulo es conocer los fundamentos y bases de la auditoría de gestión, las clases de auditoría (Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión, Auditoría de Cumplimiento, Auditoría Gubernamental), así como también la definición, alcance y enfoque de la misma, de igual forma se expondrán los principales objetivos de la auditoría en los cuales nos basaremos para el desarrollo de nuestra investigación.

Dentro de este capítulo se analizara de forma clara y concisa todo lo relacionado con las herramientas de la auditoría ya que estas nos servirán de guía durante todo el proceso de auditoría como son: equipo multidisciplinario, control interno, riesgos de la auditoría de gestión, muestro, evidencias suficientes y competentes, papeles de trabajo, parámetros e indicadores de gestión.

Para finalizar daremos una breve explicación de cada una de las fases de auditoría, las cuales serán desarrolladas de forma clara en el capítulo III de esta investigación.

2.2. Clases de Auditoria

2.2.1. **Auditoría Financiera.** La auditoría financiera se realiza para formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad, aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2.2.2. **Auditoría de Gestión.** Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una empresa, a fin de medir e informar sobre el cumplimiento de los objetivos previstos, la utilización de los recursos en forma económica efectiva y eficiente, de calidad buscando la fidelidad de los clientes y de los responsables para que practiquen con las normas involucradas en cada caso. Adicionalmente los conceptos de Eficiencia, Eficacia, y Economía están firmemente asociados a esta clase de auditoría.

2.2.3. **Auditoria de Cumplimiento.** Una auditoría de cumplimiento “se realiza para determinar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos, reglas o reglamentos específicos que una autoridad superior ha establecido. Una auditoria de cumplimiento de un negocio privado puede incluir:

- Determinar si el personal contable aplica los procedimientos que prescribió el contador de la compañía,
- Revisar promedios de sueldos para que cumpla con la legislación laboral.
- Revisar los acuerdos contractuales con los banqueros y otros prestamistas para asegurarse que la compañía cumple con los requerimientos legales.”¹

2.2.4. **Auditoría Gubernamental.-** La auditoria Gubernamental es aquella que se aplica en las entidades públicas y es efectuada y regulada por la Contraloría General del Estado y otros organismos y oficinas de auditoría interna, su objetivo principal es valorar los recursos humanos y financieros de acuerdo a los objetivos vigentes.

¹ ALVIN A. ARENS, RANDAL J. ELDER, MARK S. BASLEY, Auditoría Un enfoque integral, pág 14-15

2.3. Base Legal y reglamentación

“REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA EMPRESA GRAIMAN CIA. LTDA.

La empresa **GRAIMAN CIA. LTDA.** en uso de las atribuciones que le concede la ley y con el objeto de dar cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 de Código de Trabajo.

EXPIDE

El siguiente Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que contiene los siguientes artículos:

CAPITULO I

GENERALIDADES

Art. 1.- En cumplimiento de lo dispuesto en el Código del Trabajo y para todos los efectos previstos en las leyes laborales vigentes, la Empresa, dicta el presente Reglamento Interno de Trabajo, cuyas disposiciones rigen a partir de su aprobación para todos los trabajadores de la Empresa que laboren en la ciudad de Cuenca o en cualquier otra ciudad del país.

Art. 2.- La Empresa mantendrá constantemente exhibido y a la vista de los trabajadores, ejemplares de este reglamento para su debido conocimiento. Por lo tanto, los trabajadores no pueden alegar su desconocimiento.

CAPITULO II

DE LA ADMISIÓN DE EMPLEADOS Y OBREROS

Art. 3.- Son empleados y obreros de la empresa, todas las personas que laboran bajo sus órdenes o dependencia directa y que han sido contratadas cumpliendo los requisitos puntualizados en las leyes de trabajo.

Art. 4.- Toda persona que desee ingresar a laborar en la empresa en calidad de obrero o empleado deberá llenar un formulario de solicitud de trabajo, proporcionado los siguientes datos y documentos:

1. Copia de cédula de identidad
2. Copia de certificado de votación
3. Dirección domiciliaria clara y completa
4. Partida de nacimiento, para establecer que el aspirante ha cumplido 18 años, sin perjuicio de lo determinado en el Art. 35 del Código Laboral que dice: “Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todas las personas a las cuales la ley les reconoce con capacidad civil para obligarse, sin perjuicio de la regla siguiente”.

Los mayores de 14 años y menores de 18 años necesitarán para contratar la autorización expresa de su representante legal y, en su falta la de sus ascendientes o personas que corran con su mantenimiento y cuidado. A falta de ellos otorgará la autorización el Tribunal de Menores. Los menores recibirán directamente su remuneración. Los aprendices se regirán por las normas establecidas en la Ley.

5. Copia del carné de afiliación al IESS, salvo que sea su primer trabajo.
6. Copia de la libreta militar o documento equivalente
7. Récord policial actualizado (original y copia)
8. Certificados de trabajos anteriores, con las direcciones y teléfonos.
9. Certificados de honorabilidad, otorgados por personas de la localidad con sus direcciones y teléfonos.
10. Certificado de salud actualizado (original)
11. Dos fotografías tamaño carné (actualizadas)

En caso de existir falsedad en los datos proporcionados, la Empresa procederá a dar por terminado el Contrato de Trabajo, previo Visto Bueno, concedido por el Inspector de Trabajo.

Art. 5.- Todo trabajador está en la obligación de reportar por escrito al Departamento de Recursos Humanos los cambios que se refieran a los siguientes datos:

1. Estado civil
2. Aumento o disminución de cargas familiares (Matrimonio, nacimiento, defunciones, divorcio, etc. Además deberá presentar partida de nacimiento de los hijos).
3. Cambios en su dirección domiciliaria, los mismos que deberá informar dentro de los ocho primeros días subsiguientes al cambio realizado.
4. Adquisición de parentesco con empleados de la Empresa
5. Datos que influyan en el cálculo de impuestos.

Art. 6.- De acuerdo a las necesidades de la Empresa, según criterio de los empleadores y asesores, se celebrarán contratos de prueba, contratos de aprendizaje de obra cierta, contratos eventuales, de temporada, a tiempo parcial, por horas, y cualquier otro tipo de contrato determinado en el Código del Trabajo y Leyes Especiales.

Art. 7.- La Empresa llevará un registro individual completo de todos sus trabajadores, en conformidad con lo señalado en el numeral 7 del Art. 42 del Código Laboral; es decir, nombres y apellidos, edad, procedencia, estado civil, tipo de actividad o trabajo que realiza, remuneraciones percibidas, fecha de ingreso y salida, etc.; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan.

Art. 8.- En los Contratos de Trabajo se incluirán obligatoriamente las cláusulas establecidas en el Art. 21 del Código de Trabajo, además otras que las partes acuerden hacer constar en el mismo, así:

1. A la clase o clases de trabajo objeto del contrato
2. A la manera cómo ha de ejecutarse; si por unidades de tiempo, de obra, por tarea, etc.
3. La cuantía y forma de pago de remuneración; que no podrá ser inferior al salario mínimo señalado por las Comisiones Sectoriales.
4. Al tiempo de duración del contrato
5. Al lugar en que deberá ejecutarse la obra o trabajo.
6. Las demás que las partes consideren necesarias en cada caso, de conformidad con la naturaleza propia de cada contratación.

7. A la declaración de que si se establecen o no sanciones, y en el caso de establecerlas la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

Art. 9.- De acuerdo a las modalidades especiales de trabajo que tiene la Empresa, se podrán celebrar contratos mixtos. En estos casos se establecerá una retribución básica y un sistema de pago por comisiones o remuneración variable, respetando naturalmente lo señalado en el ordenamiento jurídico vigente.

CAPITULO III

DE LA ASISTENCIA AL TRABAJO

Art. 10.- Todo el personal de la Empresa tiene la obligación de asistir con puntualidad al trabajo para iniciar sus labores en el Departamento o Local en el que preste sus servicios, en horas y turnos indicados en el horario aprobado legalmente según la naturaleza de la actividad laboral, y las necesidades de la producción y servicios o de acuerdo a sus respectivos contratos, debiendo registrar su asistencia en la forma que la Empresa ha establecido para el caso. Si el trabajador no marca la tarjeta de control o registro de asistencia, será sancionado de conformidad con lo dispuesto en los Art. 48, 49, 50, 51, 52 y 53 del presente Reglamento o de acuerdo a la ley; además el incumplimiento de esta regulación constituirá uno de los causales para solicitar el Visto Bueno, se respetarán los sistemas de control de asistencia de cada departamento o local de trabajo.

Art. 11.- En caso de que el trabajador no pudiere concurrir al trabajo, dará aviso a su jefe de inmediato superior, indicando las razones que tuviere para ello, las mismas que serán aceptadas o rechazadas de acuerdo a la justificación que deberá presentarse dentro de las 24 horas posteriores a la falta. Si no se justificare la falta dentro de este tiempo se presumirá no existir justificación y la Empresa se reserva el derecho de calificar la ausencia de acuerdo con la ley, para efectos de la remuneración. Igualmente la Empresa establece que queda prohibido presentar certificados médicos que no sean del IESS, es decir, se reserva el derecho de exigir certificados conferidos por los facultativos del IESS, de preferencia de acuerdo con el Art. 178 del Código de Trabajo.

Art. 12.- El trabajador que se enferme durante las horas de labor, dará aviso a su jefe inmediato, quien a su vez tomará las medidas más aconsejadas.

Art. 13.- El personal de turno, no podrá abandonar su trabajo mientras no se presente su relevo. Si pasaren quince minutos al término del turno, el personal del turno saliente deberá sujetarse a las disposiciones que señale el supervisor. Se reconocerá como tiempo suplementario o extraordinario de trabajo aquel que recurriere hasta que se produzca el relevo.

Art. 14.- Las faltas reiteradas de impuntualidad e inasistencia injustificadas al trabajo, redundan en perjuicio de la Empresa y serán sancionadas en conformidad con lo dispuesto en el Art. 175 numeral 1) del Código de Trabajo, mediante el trámite respectivo, es decir: “Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo, o por abandono de éste, por un tiempo mayor a tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor”.

Art. 15.- Los trabajadores tienen que permanecer en sus puestos de trabajo durante el desempeño de sus labores, quedando prohibido salir sin autorización, a no ser que estén realizando otros trabajos ordenados por los empleadores o representantes autorizados.

Art. 16.- Si el trabajador se presentare al trabajo después de los límites de tolerancia, en su horario o turno correspondiente, será sancionado conforme a la ley, por el Gerente o su representante; funcionarios ante quienes deberá presentarse obligatoriamente el trabajador atrasado. Los vendedores y comisionistas se sujetarán a sus respectivos contratos de trabajo y a las instrucciones del empleador.

CAPITULO IV

CONDUCTA DURANTE EL TRABAJO

Art. 17.- Los trabajadores, deben ejecutar el trabajo de acuerdo a las cláusulas del contrato, a la clase de trabajo y a la ley, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma, tiempo y lugar convenidos.

Art. 18.- Los trabajadores deben observar y mantener un trato cortés, respetuoso y comedido para con sus compañeros, superiores, clientes, parientes y sus familiares, acatando en forma disciplinada las disposiciones y órdenes que se dicten. Igualmente las personas que se encuentren revestidas con cualquier tipo de autoridad, ejercerán este derecho con sujeción a las mismas normas de cortesía y respeto, en cuanto a su trato para con sus subordinados.

CAPITULO V

DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 19.- Respetando lo establecido en el Código de trabajo y en consideración a la naturaleza de las actividades que se desarrollan en la Empresa, su representante legal, hará aprobar por las Autoridades del Trabajo, las jornadas, los horarios y los turnos de trabajo.

En ningún caso la jornada laboral excederá de 8 horas diarias y de 40 semanales, salvo en casos permitidos por la ley. Los vendedores y trabajadores que mantienen contratos especiales se sujetarán a sus respectivos contratos de trabajo y a las instrucciones del empleador.

Si por necesidades urgentes de la Empresa lo exigieren el Gerente General o sus empleados autorizados, podrán disponer cambios ocasionales en el horario de trabajo o del horario de turnos, para todo o parte del personal de la Empresa, sujetándose en todo caso a las disposiciones del Código de trabajo.

Art. 20.- En ocasiones en las que la Empresa requiere cumplir programas de mayor atención a sus clientes, los trabajadores se comprometen a laborar horas suplementarias o extraordinarias de acuerdo a lo establecido en la ley.

Art. 21.- Las horas suplementarias o extraordinarias de trabajo deberán ser previamente autorizadas, para que la Empresa reconozca los valores de las mismas y pague de acuerdo a la ley.

Art. 22.- No se considerarán horas suplementarias o extraordinarias las que tuvieren que laborar los empleados para compensar por disposición de autoridad competente, o como consecuencia de sus propios errores, negligencias, permisos o postergación del trabajo.

Art. 23.- La Empresa señalará a cada trabajador el horario y turno que le corresponda, así como autorizará el cambio de los mismos. El trabajador por su cuenta no podrá cambiar el horario y turno de trabajo. Los agentes vendedores, comisionistas y trabajadores especiales se sujetarán a los horarios y turnos establecidos en sus contratos y a las instrucciones de control de sus empleadores.

Art. 24.- Para los trabajadores del área industrial se establece el trabajo por turnos, el mismo que será coordinado por el Gerente de Producción, pero en todos los casos deberá ser exhibido en un lugar visible para todos los trabajadores y entregados al departamento de personal. Los turnos se deberán estructurar y exhibir máximo el día jueves de la semana anterior al cumplimiento de los mismos.

Art. 25.- Ningún trabajador podrá abandonar su sitio de trabajo antes de registrar su salida, salvo que tenga permiso.

Art. 26.- Si el trabajador sin justa causa, dejare de laborar las 8 horas de la jornada ordinaria, perderá la parte proporcional de la remuneración.

Art. 27.- Pérdida de la remuneración: El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de 6 días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, sólo tendrá derecho a la remuneración de 5 jornadas. Tanto en el primer caso como en el segundo, el trabajador no perderá la remuneración si la falta estuvo autorizada por el empleador o por la ley, o si se debiere a enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor, debidamente comprobadas, y no excediere de los máximos permitidos.

La jornada completa de falta puede integrarse y recuperarse con medias jornadas en días distintos.

Art. 28.- Cuando por causas accidentales o imprevistas, fuerza mayor u otro motivo ajeno a la voluntad de empleadores y trabajadores se interrumpiere el trabajo, el empleador abonará la remuneración, sin perjuicio de las reglas siguientes:

1. El empleador tendrá derecho a recuperar el tiempo perdido, aumentando hasta por tres horas la jornada laboral.

2. Dicho aumento durará hasta que las horas de exceso sean equivalentes por el número y el monto de la remuneración a las del período de interrupción.
3. Si el empleador tuviere a los trabajadores en el establecimiento o fábrica hasta que se renueven las labores, perderá el derecho a la recuperación del tiempo perdido, a menos que pague el recargo sobre la remuneración correspondiente a las horas suplementarias o extraordinarias, conformándose en todo lo prescrito en los numerales 2 y 3 del Art. 55 del Código de trabajo.
4. El trabajador que no quisiere sujetarse al trabajo suplementario o extraordinario devolverá al empleador lo que hubiere recibido por la remuneración correspondiente al tiempo de la interrupción; y,
5. La recuperación del tiempo perdido solo podrá exigirse a los trabajadores previa autorización del Inspector del Trabajo, ante el cual el empleador elevará una solicitud detallando la fecha y causa de la interrupción, el número de horas que duró, las remuneraciones pagadas, las modificaciones que hubieren de hacerse en el horario, así como el número y determinación de las personas a quienes se debe aplicar el recargo de tiempo.

Art. 29.- Para el efecto del cómputo de las ocho horas se considera como tiempo de trabajo efectivo aquel en el que el trabajador se halle a disposición de sus superiores o del empleador cumpliendo órdenes suyas.

Art. 30.- La Empresa, sin disminuir de categoría ni remuneración a un empleado, previo su consentimiento, podrá asignarle diferentes tareas de las que venía desempeñando, si estos cambios deben hacerse por razones de modificación de sistemas, y de acuerdo a las necesidades de la Empresa, sin que por ningún motivo constituya despido intempestivo.

Art. 31.- Ya sea para efectos de capacitación, experiencia, u otros de organización, la Empresa podrá en cualquier tiempo, previo consentimiento del personal involucrado, modificar la distribución de labores entre el personal tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de la misma.

Podrá también realizar movilizaciones de puestos dentro de las oficinas de la misma ciudad, manteniendo la categoría que tenga el trabajador y sin que esto pueda ser considerado como cambio de ocupación actual.

CAPITULO VI

VACACIONES Y PERMISOS

Art. 32.- La Empresa formulará anualmente las vacaciones del personal de empleados, empleadores y obreros, en sus cuadros respectivos, atendiendo a los intereses de las partes; y se hará conocer con un mes de anticipación el período en que se concederán las vacaciones.

El trabajador podrá hacer uso del derecho que le concede el Art. 75 del Código Laboral, para lo cual dirigirá una comunicación al jefe de personal de la Empresa. El trabajador podrá no hacer uso de sus vacaciones hasta por tres años consecutivos a fin de acumularlas en el cuarto año. Igualmente si la Empresa requiere hacer uso de su facultad concedida en el Art. 74 del Código de Trabajo oficiará un escrito al trabajador manifestándole que en razón de desempeñar labores técnicas o de confianza para las que es difícil reemplazar al trabajador por poco tiempo, el empleador se ha visto en el caso de que las vacaciones se acumulen a las del año siguiente, en este caso, si el trabajador no llegare a gozar de las vacaciones por salir del servicio tendrá derecho a las remuneraciones correspondientes a las no gozadas con el ciento por ciento de recargo. El trabajador que deberá salir de vacaciones recibirá los haberes que le correspondan por tal concepto, con anterioridad a su salida.

Los trabajadores que voluntariamente cobran vacaciones, no tendrán derecho al recargo correspondiente.

Art. 33.- Para salir de la Empresa o de sus lugares de trabajo en horas laborables, el trabajador deberá notificar inmediatamente a su jefe o su representante.

La remuneración no será reducida en los casos siguientes:

- a) “Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho ejemplo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendido por los facultativos del Departamento Médico del IESS, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales, tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones”.

- b) “Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de afinidad o consanguinidad”

Art. 34.- Si un trabajador necesita permiso para diferir la hora de entrada al trabajo, deberá solicitar el permiso oportunamente; si no existiere la autorización, la falta será injustificada. Los agentes vendedores se sujetarán a sus contratos de trabajo y las instrucciones de sus empleadores.

Art. 35.- Los trabajadores que con permiso o sin él, faltan al trabajo, deberán presentarse al empleador cuando reinicien sus actividades, especialmente, cuando la falta es injustificada.

Art. 36.- Salvo los casos de calamidad doméstica o fuerza mayor, todo permiso deberá ser solicitado con anterioridad y será concedido por escrito.

Art. 37.- Si un trabajador pide permiso para atender compromisos particulares. No establecidos en este Reglamento ni en la ley, estará a juicio de los empleadores autorizarle o no. En el caso de que sea autorizado el trabajador recuperará su remuneración por el tiempo que dure su ausencia; estos permisos no podrán exceder de una jornada de trabajo y se tramitarán en formulario especial. Si el trabajador no es autorizado y, de todas maneras falta, esta falta se considerará como injustificada.

CAPITULO VII

DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 38.- Son derechos y obligaciones de los trabajadores todos los establecidos en las Leyes Laborales, el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, en las normas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, en el presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art. 39.- Por este Reglamento se consideran expresamente como derechos de los trabajadores los siguientes:

- a) Cobrar sus remuneraciones en los términos fijados en los contratos, en conformidad con las normas puntualizadas en el Código de Trabajo. Cumpliendo con lo fijado en el Art. 58 del Código de Trabajo para los efectos de la remuneración no se considerará como trabajo suplementario el realizado en horas que excedan de la jornada ordinaria cuando los empleados u obreros tuvieren funciones de confianza y dirección, esto es el de los que en cualquier forma representen al empleador o hagan sus veces; y, el de los guardianes o porteros residentes. En estos casos es imprescindible suscribir el contrato y ante Autoridad competente.
- b) Denunciar inmediatamente al Gerente o a sus representantes cuando un personero de la Empresa les ha tratado sin la consideración debida, infiriéndoles maltratos de palabra u obra.
- c) Pedir a los empleadores que les reconozcan los gastos de transportación, alojamiento y alimentación, cuando por razones de servicio tengan que trasladarse a un lugar distinto al de su residencia.
- d) Solicitar a los empleadores, en el caso de terminar las relaciones laborales, un certificado en el que conste, el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones percibidas, fecha de ingreso, fecha de salida y, los datos que interese y solicite el trabajador. Este certificado será firmado por el Gerente o su representante.
- e) Pedir a los empleadores que les proporcionen oportunamente los útiles, instrumentos, equipos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

Art. 40.- Son obligaciones de los trabajadores, las siguientes:

- a) Cumplir con las normas establecidas en las leyes laborales correspondientes.
- b) Obedecer y respetar a los superiores; sin perjuicio de que puedan formular las observaciones y reclamos que sean del caso.
- c) Respetar a quienes ejerzan funciones de Presidente Ejecutivo, Gerente General, Vicepresidentes Ejecutivos, Gerente de Área, Jefe de Departamento, y, en general de superiores seccionales.

- d) Acatar las disposiciones verbales o escritas dictadas por los superiores, por asuntos disciplinarios, para la mejor ejecución del trabajo y para prevenir accidentes y enfermedades.
- e) Dedicarse al cumplimiento de sus funciones, con cuidado y esmero apropiados, preocupándose de mantener al día de la realización de las actividades encomendadas.
- f) Presentar oportunamente los informes que le fueren solicitados.
- g) Cuidar su seguridad personal y la de sus compañeros, sujetándose a todas las normas y medidas de seguridad e higiene, así como a las instrucciones que se impartan con tal finalidad.
- h) Cuidar los casilleros y lugares de seguridad, velando porque se mantengan en buen estado.
- i) Mantener en buen estado los útiles, materiales, equipos y herramientas de trabajo, no siendo responsables por el deterioro que originen su uso, ni el ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni el proveniente de mala calidad o defectuosa fabricación.

Art. 41.-:

- a) Desplazarse a otras secciones o realizar otras actividades extrañas a su trabajo, a no ser con la debida autorización.
- b) Trabajar en casos de peligro o siniestro inminente por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Empresa. En estos casos se tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley.
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes, alucinógenos o sustancias que alteren de cualquier forma el estado normal del trabajador.
- d) Hacer competencia al empleador en las labores de la Empresa.
- e) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de autoridad competente.
- f) Tomar de la Empresa sin permiso del empleador útiles de trabajo, maquinarias, vehículos y otros implementos de servicio, es decir no cometer

sustracciones o utilizar sin autorización previa, bienes de la Empresa, de propiedad de los clientes o de sus compañeros.

- g) Realizar el trabajo apartándose de las órdenes o instrucciones de los superiores.
- h) Utilizar o poner en funcionamiento equipos ajenos a su sección de trabajo, sin autorización de la persona encargada.
- i) Está totalmente prohibido las riñas y peleas.
- j) Se prohíbe ingerir alimentos en otros lugares que no sean los señalados para el caso.
- k) Se prohíbe a las personas que tengan cierto grado de autoridad, aceptar obsequios, dinero o gratificaciones de los trabajadores. Así como adquirir compromisos, padrinzgos, dar o recibir garantías, créditos, etc. que comprometan sus funciones de imparcialidad en el desenvolvimiento de sus actividades laborales.
- l) Está prohibido el uso de máquinas, herramientas, vehículos o materiales de la Empresa, para realizar trabajos particulares dentro y fuera de las horas de trabajo, sin la debida autorización.
- m) Se prohíbe abandonar el trabajo sin justificación, salvo los casos de fuerza mayor permitidos por la ley y el presente Reglamento Interno.
- n) El trabajador no podrá delegar a otra persona la realización de su trabajo.
- o) Se prohíbe trabajar en horas suplementarias o extraordinarias, sin la correspondiente autorización.
- p) Se prohíbe realizar en horas de trabajo labores o actividades ajenas a las de la Empresa; así como promover actividades de carácter político, valiéndose de su condición de trabajador.
- q) Se prohíbe a los trabajadores realizar cualquier acto contrario a la moral o a la reputación y derechos.
- r) Se prohíbe utilizar los teléfonos para asuntos personales, únicamente deberán utilizarlos para asuntos empresariales o asuntos de emergencia del trabajador.
- s) Está prohibido permanecer en la cafetería en horas de trabajo.
- t) Permanecer en la Empresa en horas que no sean las de jornadas de trabajo, con excepción de quienes estén ejecutando labores debidamente autorizadas y de quienes ejecuten labores de confianza.

- u) Solicitar garantías, ayudas económicas, trofeos, obsequios, donaciones, etc., a clientes funcionarios o empleados de la Empresa.
- v) Alertar, suplantar, sustraer, destruir registros, comprobantes u otros documentos de la Empresa.
- w) Firmar a nombre de la Empresa, sin autorización.
- x) Revelar a otros empleados de la Empresa informes relacionados con clientes o con asuntos cuya divulgación podría causar perjuicio a dichos clientes o a la Empresa.
- y) Aceptar representaciones o poderes de terceros relacionados con la Empresa, sean personas naturales o jurídicas, salvo casos excepcionales autorizados por el Presidente y/o por el Gerente General. Igualmente y con la misma salvedad, está prohibido convertirse en fiador o garante.
- z) Utilizar papel membretado de las Empresas del Grupo para cartas o certificados personales, testimonios, acuerdos de solidaridad o cualquier otro tipo de escritos que comprometan de alguna manera a la Empresa.
- aa) Recibir comisiones, gratificaciones u obsequios de los clientes en recompensa de servicios otorgados o por motivos que puedan influir en la ejecución del deber por parte de los empleados. Tales obsequios no incluyen aquellos que sirven de publicidad general para su donante (plumas, llaveros, encendedores, agendas, calendarios, etc.)
- bb) Proporcionar información útil a los clientes amigos con el fin de lograr tratamientos especiales o ventajas económicas.
- cc) Ser socio de empresas comerciales que vendan productos fabricados por la Empresa, usando su influencia para beneficio propio.
- dd) Contraer deudas con clientes de la Empresa, a no ser que sean organizaciones financieras o casas comerciales conocidas. Prestarse dinero entre el personal y prestar dinero propio a clientes.
- ee) Efectuar dentro de la Empresa, actos de comercio, rifas, cuotas, colectas, suscripciones, propaganda política o religiosa.
- ff) Manejar vehículos de la Empresa, sin estar debidamente autorizado por la Gerencia General o sus Directivos.
- gg) Introducir a la Empresa literatura obscena, pornográfica, subversiva, antipatriótica o lesiva a los intereses de la Empresa. Escribir frases

insultantes y hacer dibujos obscenos, especialmente en las paredes de los baños.

Art. 42.- Incurrir en las prohibiciones constantes en el artículo precedente, se considerará como indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento para efectos de los que establece el Art. 172, numeral 2) del Código de Trabajo, sin perjuicio de lo establecido en los otros causales de esta disposición.

Art. 43.- Además de las obligaciones generales establecidas en este Reglamento, los choferes y operadores de equipo pesado, camioneros, motociclistas, etc. Tienen las siguientes:

- a) Poseer licencia de manejo de acuerdo a cada categoría.
- b) Conocer y respetar las leyes, reglamentos y ordenanzas de tránsito.
- c) Cerciorarse personalmente del perfecto funcionamiento del motor del vehículo y de sus accesorios, antes de ponerlo en marcha.
- d) No permitir que otra persona conduzca el vehículo a su cargo a no ser que exista orden expresa de algún personero autorizado de la Empresa.
- e) No transportar a personas extrañas al servicio de la Empresa sin orden del Gerente o persona autorizada.
- f) Responder personal o pecuniariamente por los accidentes, daños y perjuicios, debidamente comprobados, ocasionados a la Empresa o a terceras personas, que se deban a su culpa y falta de responsabilidad en la conducción del vehículo.

Art. 44.- De acuerdo a la ley, son causas graves, que autorizan al empleador a solicitar el Visto Bueno, para dar por terminado el contrato de trabajo con los choferes, previo el trámite correspondiente las siguientes:

- 1) Desempeñar el servicio bajo la influencia de bebidas alcohólicas o de estupefacientes.
- 2) El retraso sin causa justa al servicio, cuando se repita por más de tres veces en el mes.

- 3) La inobservancia de los reglamentos de tránsito y de los especiales de la Empresa, legalmente aprobados, en lo que se refiere a evitar accidentes.
- 4) Utilizar los vehículos de la Empresa para actividades particulares y en horas que no sean autorizadas por la Gerencia General.

Art. 45.- Las regulaciones de este Capítulo se aplicarán también a los conductores de montacargas, maquinaria y equipos en general.

CAPITULO VIII

DEL PAGO DE SALARIOS, BONIFICACIONES Y GRATIFICACIONES

Art. 46.- Las remuneraciones que correspondan a los obreros y empleados serán abonadas quincenal o mensualmente, en la forma asignada para el efecto.

Art. 47.- Las remuneraciones y complementos salariales serán pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada en forma legal.

Art. 48.- Cualquier reclamo que sobre estos particulares quisiera hacer un trabajador, lo formulará ante el Gerente de Recursos Humanos, quién buscará dar inmediata solución al problema.

CAPITULO IX

SANCIONES

Art. 49.- Con el propósito exclusivo de conservar una buena disciplina, corrección y cumplimiento de las obligaciones de la Empresa se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal o escrita
- b) Multas
- c) Separación de la Empresa; previo el trámite establecido en la ley.

Art. 50.- En los casos de indisciplina, violación leve a normas de conducta del presente Reglamento, atrasos a la jornada de trabajo, el trabajador será amonestado por su inmediato superior. Si el trabajador reincide en la falta será amonestado

mediante comunicación dirigida por el Gerente General o sus representantes. Si el empleador lo desea podrá omitir las amonestaciones indicadas.

Art. 51.- Se impondrán multas de hasta el 10% de su remuneración unificada diaria que perciban los trabajadores. Si continúa cometiendo infracciones actuará de acuerdo a la ley.

Art. 52.- Las siguientes infracciones serán sancionadas con la cancelación o el descuento del valor total del artículo de que se trate:

- a) La destrucción o pérdida de los implementos de seguridad y protección personal.
- b) La destrucción y pérdida del uniforme, herramientas y otros enseres que le hayan sido entregados en forma permanente o temporal.
- c) La destrucción y pérdida de bienes de propiedad de la Empresa.

La destrucción de la cual habla este artículo hace relación a la que se produce por negligencia, abuso o mala fe; pero no se tomará en cuenta la destrucción causada por el tiempo o el uso normal.

Art. 53.- Se tramitará también el Visto Bueno en los casos siguientes:

- 1) Por faltas repetidas e injustificadas de impuntualidad o de inasistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichos causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor.
- 2) Por indisciplina o desobediencia graves a los Reglamentos Internos legalmente aprobados.
- 3) Por falta de probidad o por conducta moral del trabajador.
- 4) Por injurias graves realizadas al empleador, su cónyuge, ascendientes o descendientes o a su representante.
- 5) Por ineptitud manifiesta del trabajador respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.
- 6) Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el IESS, más siendo justificada la denuncia, queda asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años.

- 7) Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene requeridas por la ley, sus reglamentos o la autoridad competente, o por contrariar, sin debida justificación las prescripciones y dictámenes médicos, además por otras causas determinadas en la ley.”²

2.4. Definición Alcance y enfoque de la auditoría de gestión

2.4.1. Definición:

La Contraloría General del Estado define a la Auditoría de Gestión como: “el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión, operativa y sus resultados, así como, 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, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”³

2.4.2. Alcance:

La Auditoría de Gestión se puede ejecutar a toda la entidad o a parte de ella, esto se puede realizar analizando parcialmente un proceso o actividad específica de la empresa, o en forma global a toda la empresa es decir los aspectos operativo, administrativo y financiero de la organización.

El alcance de una auditoría de gestión debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

² Aprobado por la Subdirección Austral del Trabajo, Abogado Eugenio Fernández V. Matrícula 316

³ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2001, pág 36

- El cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos institucionales propuestos por la organización.
- Acatamiento de la normatividad tanto general como específica.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Calculo del nivel de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Análisis de procedimientos ineficaces o más costosos, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Identificación de riesgos su profundidad e impacto y medidas para eliminarlos.
- Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.

2.4.3. Enfoque

La ejecución de una Auditoría de Gestión se proyecta mediante un enfoque integral, es por esta razón que se divide en tres tipos; Auditoría de Economía y Eficiencia, Auditoría de Eficacia, y Auditoría de tipo Gerencial-Operativa y de Resultados.

- **Auditoría de Economía y Eficacia.-** ya que la auditoría de gestión se orienta a la revisión de que la adquisición, consumo y producción de bienes o

servicios se haya realizado en forma económica y eficiente, es decir maximizar la cantidad y calidad producida con el uso de una mínima cantidad de recursos.

- **Auditoria de Eficacia.-** Porque está orientada a establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos, metas, resultados o beneficios de una institución, programa o proyecto, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.
- **Auditoria con enfoque Gerencial-operativo y de resultados.-** Porque evalúa la gestión realizada para el cumplimiento de los objetivos y metas mediante la realización de planes, proyectos, programas, actividades de una entidad, y que dicha gestión se vea reflejada en la producción de bienes o servicios de calidad.

2.5. Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales objetivos de la auditoría de Gestión son los siguientes:

- Comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la administración de la empresa.
- Determinar si la entidad auditada cumple con las normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos dentro de la empresa, determinando si existe o no desperdicio de los recursos o pérdidas económicas.
- Establecer si el sistema de control implementado en la entidad es efectivo, confiable, razonable y asegura el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

- Servir como una herramienta importante para la administración de la empresa, para que esta aproveche mejor los recursos humanos y materiales, que buscar siempre el perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, y de esta forma pueda cumplir con las metas y objetivos propuestos.
- Verificar si la información administrativa y/o financiera que entrega la empresa es correcta, adecuada y oportuna.

2.6. Herramientas de la Auditoría de Gestión

2.6.1. Equipo Multidisciplinario

Para poder desarrollar una Auditoría de Gestión es muy importante la formación de un equipo multidisciplinario, que según la entidad y las áreas que se examinarán, a más de los auditores profesionales, este equipo podría conformarse de profesionales de otras disciplinas, como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.

Auditores:

Entre el grupo de Auditores más experimentados se elige al jefe de grupo y un supervisor quienes tendrán a su cargo la total responsabilidad de la Auditoría de Gestión, todo este trabajo debe estar a cargo de una Dirección de Auditoría y bajo la dirección de su titular.

Especialistas:

Los profesionales a cargo de la auditoría a más de su capacidad deben poseer la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, con el fin de adquirir mayor confianza y de esta forma su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Los equipos multidisciplinarios deben conformarse en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas pueden participar desde la primera fase de auditoría. Esta participación de los especialistas no debe ser en calidad de apoyo si no como uno más de los integrantes del equipo, a tiempo completo cuando se lo requiera.

2.6.2. Control Interno

Control.- El control se define como “Un conjunto de mecanismos 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.”⁴

En el año de 1992 en los Estados Unidos se publicó la versión editada en Inglés del Informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comisión de la organización de Patrocinio de la comisión de marcas) sobre el control interno, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso desarrollado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, planteado con el objeto de

⁴ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2001, pág 16

proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la obtención de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

De la definición indicada inicialmente, se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un recurso utilizado para la consecución de un objetivo, por lo tanto no es un fin.
- El control interno es desarrollado por personas en cada nivel de la organización, las mismas establecen los objetivos de la entidad e instauran los mecanismos de control, es por esta razón que no se trata únicamente de manuales, políticas, etc.
- El control interno únicamente puede contribuir un grado de seguridad razonable a la dirección y administración de una organización, por lo que no brinda una seguridad total.

La estructura del control interno de una entidad está formada de políticas y procedimientos establecidos para brindar una seguridad razonable y de esta forma poder lograr los objetivos específicos, principales y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Proteger los bienes, valores, propiedades y demás activos de la organización.
- Promover la eficiencia del personal, disminuir los errores humanos y descubrir ágilmente los que se produzcan.
- Obstaculizar la omisión de hechos irregulares y facilitar el respectivo descubrimiento si se produjeran.

- Garantizar la razonabilidad de la información contable, administrativa y en general de la entidad.

“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.”⁵

Para poder determinar que un sistema de control interno es eficaz, es necesario que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, de tal manera sus componentes deben examinarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
- Los componentes a desarrollarse pueden ser establecidos en cualquier entidad, según el tamaño que sea la misma, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.
- Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, a continuación presentamos los siguientes:
 1. Establecer los objetivos de la organización: misión y valores
 2. Planificación estratégica
 3. Establecer de factores del entorno de control
 4. Establecer los objetivos para cada actividad
 5. Identificación y examen de los riesgos

⁵ CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, 2001, pág 44

6. Gestión de riesgos
7. Dirección de las actividades de gestión
8. Identificación, recopilación y notificación de información
9. Supervisión
10. Acciones Correctivas

2.6.3. Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador

El Control de los Recursos y los Riesgos o CORRE parte del “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO) llamado también Gestión de Riesgos Empresariales - Marco Integrado es herramienta que nos ayuda en el manejo del Control Interno y a proporcionar un grado de cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos y metas propuestos por una empresa

El CORRE toma como base tres informes el COSO II, el COSO y el MICIL, sin embargo su presentación se basa en el COSO II porque este incluye los dos anteriores COSO Y MICIL, además trata de adaptarse en lo posible a la realidad de nuestro país y facilitar la comprensión y aplicación a través de la simplificación de los conceptos.

Comparación de los componentes del sistema de control y gestión de riesgos, según COSO II, COSO, MICIL:

Cuadro 2.1

COSO II	COSO	MICIL
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo
Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno
Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión

Entonces podemos decir que 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 objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguardar los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.”⁶

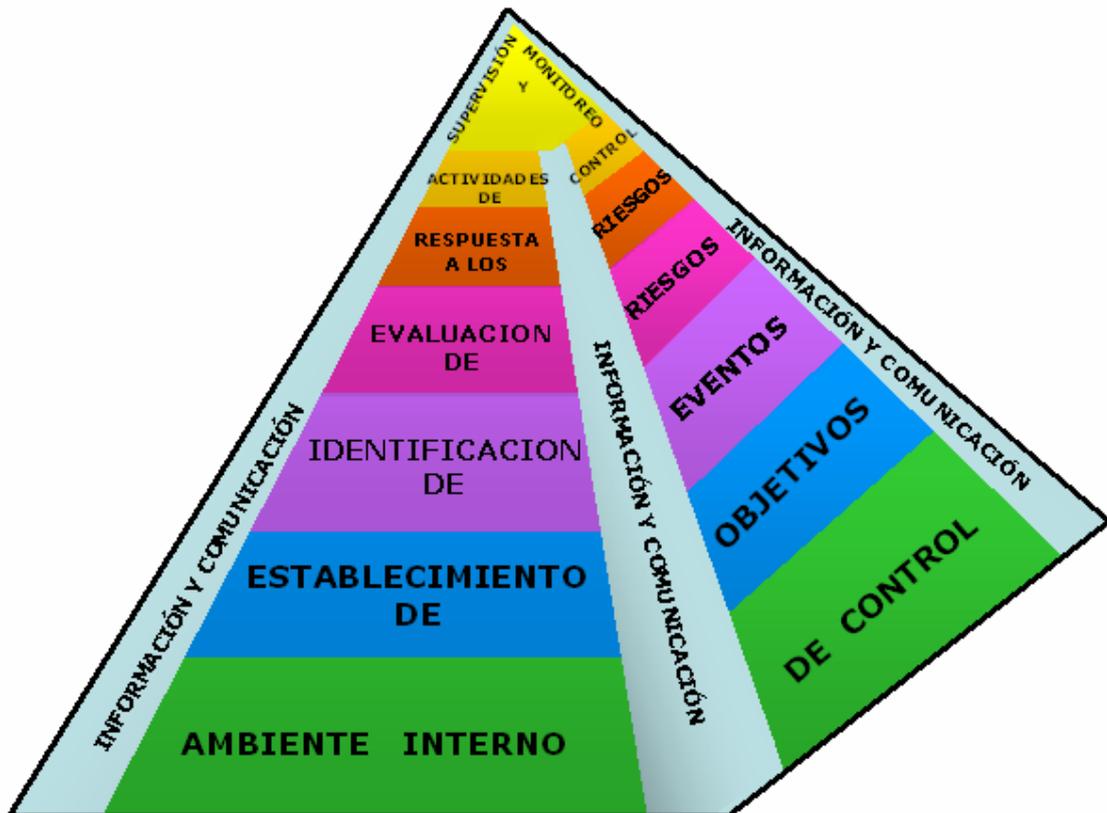
Componentes del CORRE:

⁶ FEDERACION ECUATORIANA DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador, 2006, pág 14

Para el desarrollo del CORRE, tomamos en cuenta los siguientes componentes:

1. Ambiente Interno 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

Grafico 2.1



Todos los componentes del CORRE deben funcionar de manera integrada a nivel de toda la organización, bajo el liderazgo de la máxima autoridad o de la administración como principal responsable del diseño, aplicación y actualización sea en empresas públicas o privadas. La base de todos los componentes del CORRE es el ambiente de control interno y dentro de este la integridad y los valores éticos.

A continuación desarrollaremos cada componente.

1) Ambiente Interno de Control

El ambiente interno de control marca las pautas de comportamiento dentro de una organización, influye directamente sobre el nivel de compromiso de los empleados con relación al control. Establece la base de todos los demás elementos del control interno, contribuyendo disciplina y estructura.

En el CORRE la base está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal, este elemento debe ser cuidado permanentemente dentro y fuera de la organización, demostrando siempre el ejemplo de las autoridades principales.

Factores integran el componente Ambiente Interno de Control:

1. Integridad y Valores Éticos
2. Filosofía y Estilo de la Alta Dirección
3. Consejo de Administración y Comités
4. Estructura Organizativa
5. Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida
6. Gestión del Capital Humano
7. Responsabilidad y Transparencia.

Grafico 2.2



Integridad y valores éticos

Fundamentos.- La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades que se desarrollan en una organización, las organizaciones exitosas aceptan cada vez más que la ética es rentable y que la conducta íntegra es un buen negocio. Los valores de la dirección deben estar siempre en equilibrio con los intereses de la organización, empleados, proveedores, competidores, etc.

La integridad y los valores éticos son elementos primordiales del ambiente de control dentro de una empresa y afectan al diseño, administración y seguimiento de los demás componentes.

Los valores éticos no solo se deben comunicar, sino también acompañar por una orientación rotunda de los que está bien y mal.

La existencia de un código escrito de conducta y un canal de comunicaciones donde conste que los empleados lo han recibido y entendido no asegura que el código se esté cumpliendo, para el cumplimiento es necesario que se contemplen sanciones resultantes para directivos y empleados que violen el código, con mecanismos que animen a denunciar presuntas violaciones y acciones indisciplinarias.

Filosofía y Estilo de la Alta Dirección

Fundamentos.- Los valores de la entidad se ven reflejados en la filosofía y estilo de la alta dirección, esto influye en su cultura y estilo operativo y afecta la aplicación de los componentes del CORRE, en la identificación de los riesgos, que tipos de riesgos y como se están gestionando los mismos.

La filosofía y estilo de la alta dirección se reflejan en los siguientes aspectos: la forma de establecer las políticas, objetivos, estrategias, su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento, el compromiso de cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables, niveles de riesgos que se acepta, amplia la presentación de la información financiera y de gestión, selección de alternativas sobre la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la amplia comunicación con el personal y con terceros.

Consejo de Administración y Comités

Fundamentos.- La junta directiva de una empresa es fundamental en el ámbito interno, influye de forma significativa en sus componentes. La independencia que esta tenga frente a la dirección, la reputación de sus miembros, experiencia, la supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un papel importante en el diseño y funcionamiento del CORRE de una entidad.

La función de auditoría interna ha tomado un papel importante, con el apoyo del consejo directivo, del comité de auditoría y la dirección ejecutiva de la empresa.

El trabajo de los comités de adquisiciones, administración de capital humano y tecnologías de información, apoyan el compromiso que ha sido adquirido por el Consejo de Administración frente a los controles y la gestión de riesgos.

Los comités de Auditoría han sido integrados de diferente manera en las organizaciones, a pesar de esto su independencia y profesionalismo son el factor común que se debe aplicar en todas. Es muy favorable que el Comité de Auditoría sea constituido por miembros del directorio, junta directiva o personas de más alto nivel de la entidad que no asuman funciones administrativas, operativas o de negocio, esto ayudará a proteger la independencia y posibles conflictos de intereses. Adicional a estos se deben incluir en el grupo a miembros externos con altas calificaciones profesionales en finanzas, auditoría y comprobada capacidad de análisis. Los auditores internos y externos pueden integrarse al comité con voz pero sin voto.

Mediante este mecanismo la posibilidad de fortalecer los controles internos, gestión de riesgos, los valores institucionales y las de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos aumentará considerablemente.

Estructura Organizativa

Fundamentos.- La estructura organizativa de una organización depende mucho de la naturaleza de sus actividades y el tamaño de las operaciones. Proporciona a la empresa el marco para realizar la planificación, ejecutar, controlar y supervisar todas las actividades.

Tomando como base la estructura organizativa debemos establecer los manuales de funciones y procesos, cada departamento o unidad de la empresa debe tener definidos sus procesos, objetivos, funciones, niveles a los cuales debe reportar o recibir la información.

Mediante los procesos establecidos podemos asegurar la calidad de productos o servicios, y disminuir razonablemente los riesgos.

Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

Fundamentos.- La responsabilidad asumida por el funcionario o empleados de la organización se relacionará con la autoridad que le hayan asignado, según sea el grado de autoridad será el grado de responsabilidad de cada uno de los empleados de la empresa.

Asignar autoridad significa traspasar el control central de las decisiones a las personas que están más cerca de las transacciones cotidianas de la empresa.

Mediante la delegación de mayor responsabilidad puede impulsar la creatividad, la toma de iniciativas, reducción de los tiempos de respuesta, todo esto nos da como resultado la competitividad y satisfacción del cliente, usuarios y terceros que se encuentren vinculados.

Gestión del Capital Humano

Fundamentos.- El recurso más importante que posee una empresa es el personal, el ambiente de control será completamente fortalecido si la empresa sabe manejar de forma eficiente y eficaz este recurso.

Para la administración del recurso humano se debe seguir un proceso técnico que parte de la integridad, comportamiento ético y competencia profesional.

El Comité de Recursos Humanos de una empresa es importante para promover el manejo justo y equilibrado de las contrataciones y los resultados del desempeño.

Las normas de operación se relacionan con la clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal.

La competencia profesional y la evaluación del desempeño individual de los funcionarios y empleados de la organización aportan considerablemente al ambiente de control y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Responsabilidad y Transparencia

Fundamentos.- Responsabilidad para los empleados públicos o privados de una organización significa: responder, reportar, explicar, justificar a su autoridad superior por los recursos recibidos y administrados, por los deberes y funciones asignados y aceptados

La responsabilidad se logra a través del proceso administrativo con la respectiva planificación en la que se establecen objetivos generales y específicos, con indicadores de gestión y medios de verificación.

Para lograr el cumplimiento de la responsabilidad se deben presentar informes periódicos dirigidos a la autoridad que pueda recibir la información y tomar decisiones, mediante estos informes podremos comparar lo planificado y lo ejecutado, se deben señalar las causas de los errores o irregularidades.

La responsabilidad debe ser aplicada en todos los sectores público o privado, sin importar la complejidad y el volumen de los recursos que se administre.

2) ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos de una institución deben ser establecidos previos a la identificación de eventos potenciales que puedan afectar el logro de los mismos. El consejo de administración debe cerciorarse que se haya establecido un proceso por parte de la

dirección para establecer objetivos los mismos que deben estar en línea con la misión/visión de la entidad. A partir de los objetivos se facilita la gestión de riesgos empresariales.

Factores que integran este componente:

1. Objetivos Estratégicos
2. Objetivos Específicos
3. Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE
4. Consecución de Objetivos
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

Grafico 2.3



1. Objetivos Estratégicos

Fundamentos.- Mediante la misión de una entidad se establece en amplios términos cuál es su razón de ser y lo que se desea alcanzar. En el sector público y en organizaciones sin fines de lucro, la misión figura en la norma de su creación, es importante que la dirección con la supervisión del consejo de administración constituya la misión de la entidad en términos generales. Es a partir de esto la misión que la dirección fija los objetivos estratégicos, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, estos se encuentran alineados con la misión de la entidad y le dan soporte.

Actualmente, la elaboración de planes estratégicos es comúnmente utilizada por las organizaciones para establecer la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y otros elementos.

2. Objetivos Específicos

Fundamentos.- Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, la empresa puede establecer objetivos de menor grado, relacionados con las operaciones y actividades. Los objetivos estratégicos de una entidad están directamente relacionados con otros objetivos más específicos.

Al momento de determinar objetivos para las distintas áreas y actividades de la entidad, es posible identificar factores críticos de éxito, los cuales afectan a la entidad, a cada unidad, función o departamento y a sus integrantes, dichos factores se representan en indicadores de gestión o estándares para medir el rendimiento.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles, deben establecer como mínimo: tiempo/período, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros. La gestión de riesgos

corporativos exige que todo el personal debe poseer suficiente entendimiento de los objetivos de la entidad, deben tener una comprensión mutua de lo que se debe de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

Según el estudio COSO II, se pueden establecer algunas categorías amplias como las siguientes:

- **Objetivos operativos:** Representan la eficacia y eficiencia, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos. Los objetivos operativos deben reflejar los entornos empresarial o institucional, sectorial y económico.
- **Objetivos de información:** Concernientes a la fiabilidad de la información, contienen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.
- **Objetivos de cumplimiento:** Trata sobre el cumplimiento de leyes y normas. Estos objetivos dependen del tipo de actividad. El historial de cumplimientos de una entidad puede afectar de modo positivo o negativo su reputación.

3. Relación entre objetivos y componentes del CORRE

Fundamentos.- El logro de los objetivos estratégicos y operativos, pueden estar sujetos a sucesos externos no siempre bajo control de la organización, esto obliga a la entidad a establecer mecanismos para que la dirección y el consejo de administración en su papel de supervisión, sean informados a tiempo sobre estos eventos.

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes del CORRE, que facilitan su logro. La relación se representa en la siguiente matriz tridimensional, en forma de cubo:



Este gráfico nos muestra la capacidad de centrarse sobre la totalidad de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado, sin perder de vista la totalidad de la organización.

4. Consecución de Objetivos

Fundamentos.- Asumir la responsabilidad de alcanzar los objetivos con eficacia y honestidad es la tarea para el Consejo de Administración y todos los niveles de la organización.

El CORRE proporciona a la entidad una seguridad razonable para que la dirección y el consejo, se mantengan constantemente informados sobre el progreso de la entidad en su camino hacia el logro de los objetivos. De la misma forma, quienes dirigen las unidades operativas o productivas así como de apoyo, deben estar seguros de que se

están cumpliendo las políticas, las técnicas y los procesos establecidos con eficiencia, ética y diligencia para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos. Mediante una supervisión oportuna y proactiva se logrará producir información confiable en cada uno de los procesos.

Para alcanzar los objetivos deseados debe existir un gran compromiso de parte del consejo de administración y de todos los miembros de la organización.

5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

Fundamentos.- Según COSO II, “El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura.”⁷

El riesgo aceptado puede ser establecido de forma subjetiva o con un mayor grado de precisión, esto dependerá siempre del grado de tecnología utilizada así como del criterio y del estilo de gestión de la dirección.

Al momento de establecer la estrategia se debe tomar en cuenta el riesgo aceptado, ya que el rendimiento que se desee lograr en la estrategia debe estar alineado con el riesgo aceptado de la entidad.

Las entidades pueden considerar el riesgo aceptado de un modo cualitativo, usando categorías como alto, moderado o bajo, o bien optar por un enfoque cuantitativo, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento y los equilibre con los riesgos.

La dirección busca alinear la organización, el personal, los procesos y la infraestructura para facilitar la implantación de la estrategia con éxito y capacitar a la entidad a mantenerse dentro de los límites de su riesgo aceptado.

⁷ FEDERACION ECUATORIANA DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador, 2006, pág 38

3) IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Gestión de Riesgos Corporativos.- “La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos”⁸

Entendemos por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma negativa el cumplimiento de los objetivos.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no puede saber si alguno de estos eventos en particular tendrá lugar o no y, de tenerlo, cuándo se realizará, ni el impacto que cause.

⁸ FEDERACION ECUATORIANA DE CONTADORES PROFESIONALES DEL ECUADOR, Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador, 2006, pág 40

Elementos de este componente:

1. Factores Externos e Internos
2. Identificación de Eventos
3. Categorías de Eventos

1. Factores Externos e Internos

Fundamentos.- Son muchos los factores externos e internos que provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos.

Según COSO II, los factores externos más importantes, son los siguientes:

- **Económicos:** cambios de precios, la disponibilidad de capital que generan mayores o menores costos de capital, nuevos competidores.
- **Medioambientales:** incluyen inundaciones, sequías, incendios y terremotos.
- **Políticos:** nuevos gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y normas.
- **Sociales:** Relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares.
- **Tecnológicos:** relacionados con nuevos medios de comercio electrónico.

Según el mismo estudio, los factores internos, son los siguientes:

- **Infraestructura:** incremento de asignación de capital.
- **Personal:** accidentes laborales, las actividades fraudulentas y el vencimiento de convenios colectivos.

- **Procesos:** el cambio o modificación de procesos sin adecuadas estrategias de comunicación para la gestión de los cambios, los errores en la gestión de entrega al cliente.
- **Tecnología:** aumento de recursos para gestionar fallas de seguridad y la potencial caída de los sistemas.

2. Identificación de Eventos

Fundamentos.- Las técnicas de identificación de eventos son aplicadas tanto al pasado como el futuro. Las técnicas centradas en eventos pasados como historiales de créditos, cambios en los precios, accidentes, comportamiento de los usuarios de servicios. Las técnicas centradas en los riesgos futuros como cambios demográficos, nuevas condiciones de mercado y acciones de los competidores.

Las empresas más avanzadas en la gestión de riesgos corporativos aplican una combinación de técnicas de eventos pasados y futuros.

COSO II, cita las siguientes de técnicas para la identificación de eventos:

- **Inventario de eventos:** Son relaciones detalladas de sucesos potenciales comunes a empresas de un sector determinado o a un proceso o actividad específica que se da en diversos sectores.
- **Análisis interno:** El análisis interno utiliza información procedente de grupos de interés (clientes, proveedores y otras unidades de negocio) o de expertos en el tema ajenos a ella (expertos funcionales internos o externos o la auditoría interna), talleres de trabajo y entrevistas.
- **Análisis del flujo del proceso:** utiliza la combinación de entradas, tareas y responsabilidades, salidas de un proceso.
- **Identificar eventos con pérdidas:** La información sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar tendencias y causas principales.

3. Categorías de Eventos

Fundamentos.- En algunas entidades se basan en la clasificación de sus objetivos para establecer las categorías de eventos, usan una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego los objetivos relevantes para las unidades organizativas, funciones o procesos de negocio. Se debe agrupar los eventos de manera que horizontalmente conste toda la entidad y verticalmente las unidades operativas, obteniendo una mejor información como base para la evaluación de los riesgos.

En el siguiente cuadro tomado de COSO II nos muestra las categorías de eventos dentro de un contexto de amplios factores internos y externos.

Cuadro 2.2

CATEGORIA DE EVENTOS	
FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
Económicos Disponibilidad del capital Emisión de deuda, impago Concentración Liquidez Mercados Financieros Desempleo Competencia Fusiones /Adquisiciones	Infraestructura Disponibilidad de activos Capacidad de los activos Acceso al capital Complejidad
Medioambiente Emisiones y residuos Energía Catástrofes naturales Desarrollo sostenible	Personal Capacidad del personal Actividad fraudulenta Seguridad e higiene
Políticos Cambios de gobierno Legislación Políticas públicas Regulación	Procesos Capacidad Diseño Ejecución Proveedores / Subordinados
Sociales Demografía Comportamiento del consumidor	Tecnología Integridad de datos Disponibilidad de datos y sistemas

Responsabilidad social corporativa Privacidad Terrorismo	Selección de sistemas Desarrollo Despliegue Mantenimiento
Tecnológicos Interrupciones Comercio electrónico Datos externos Tecnología emergente”	

4) EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

La evaluación de los riesgos ayuda a la empresa a considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en el cumplimiento de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos como probabilidad e impacto y utiliza métodos cualitativos y cuantitativos. Los riesgos se evalúan de la siguiente forma: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgos Inherente.- este riesgo existirá siempre haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

El riesgo residual.- es el que permanece después de que la dirección desarrolla las respuestas a los riesgos.

En este componente se desarrollan los siguientes factores:

1. Estimación de Probabilidad e Impacto
2. Evaluación de Riesgos
3. Riesgos Originados por los Cambios

1. Estimación de Probabilidad e Impacto

Fundamentos.- El dilema de los eventos potenciales se evalúa de dos formas: probabilidad e impacto. Como probabilidad representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, en cambio el impacto refleja su efecto.

La estimación de probabilidades e impactos puede advertir una combinación de experiencias y técnicas, junto con herramientas de apoyo; también se puede utilizar tecnología especializada que facilita el trabajo y permita mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los riesgos.

El período usado para evaluar los riesgos debería ser consecuente con el periodo de la estrategia y objetivos correspondientes. El periodo de tiempo va entre el corto y mediano plazo, la dirección se centra naturalmente en los riesgos asociados con estos plazos de tiempo.

Normalmente, las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto son establecidos usando datos procedentes de eventos anteriores.

La entidad debe ser muy cuidadosa cuando se usen eventos pasados para establecer previsiones futuras, ya que los factores que influyen en los eventos pueden cambiar con el tiempo.

2. Evaluación de Riesgos

Fundamentos.- La metodología de evaluación de riesgos en una entidad se fundamenta en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección de una empresa aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no existen datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa.

Las técnicas cuantitativas aportan más precisión y son usadas en actividades más complejas y sofisticadas, como complemento de las técnicas cualitativas.

De acuerdo con el estudio COSO II, tenemos los siguientes son ejemplos de técnicas cuantitativas:

- Benchmarking: enfoca eventos o procesos concretos, compara medidas y resultados mediante métricas comunes e identifica oportunidades de mejora.

- Modelos probabilísticos: relacionan una gama de eventos con su probabilidad de ocurrencia e impacto resultante.
- Modelos no probabilísticos: aplican hipótesis subjetivas para estimar el impacto de eventos sin una probabilidad asociada cuantificada.

3. Riesgos Originados por los Cambios

Fundamentos.- Los cambios generados en el entorno de la organización y en las actividades desarrolladas por las organizaciones hacen que el CORRE establecido no se constituya en la respuesta adecuada para estimular el logro de los objetivos.

En esas circunstancias es indispensable que la organización cuente con mecanismos apropiados de investigación e información sobre los cambios que se operan en el mundo.

El impacto potencial de algunos elementos requiere de una atención especial y los principales son:

- Cambios en el entorno operacional
- Nuevo personal.
- Sistemas de información nuevos o modernizados
- Rápido crecimiento de la organización.
- Tecnologías modernas
- Nuevos servicios y actividades.
- Reestructuraciones internas.
- Actividades en el extranjero.

5) RESPUESTA A LOS RIESGOS

Para decidir la respuesta a los riesgos es necesario que la empresa evalúe su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, y seleccionar aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En el aspecto de riesgo global

de la entidad (cartera de riesgos), se determina si el riesgo residual global esta de acuerdo con el riesgo aceptado por la entidad.

1. Categoría de Respuestas

2. Decisión de Respuestas

Categorías de Respuestas

Fundamentos.- COSO II, establece las siguientes categorías de respuestas respecto de los riesgos identificados:

- Evitar (los riesgos): Salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.
- Reducir (los riesgos): realizar acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.
- Compartir (los riesgos): La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o, compartiendo una parte del riesgo. Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada.
- Aceptar (los riesgos): No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo, la empresa aceptarán los riesgos como se identificaron.

Decisión de Respuestas

Fundamentos.- Según COSO II, para decidir la respuesta a los riesgos, la entidad debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad.

Es más fácil tratar los costos, pues en muchos casos pueden cuantificarse de forma muy detallada. En cambio los beneficios implican a menudo valoraciones mucho más subjetivas.

Normalmente, la dirección elige un enfoque en que primero se contemplan los riesgos de cada unidad de negocio, departamento o función.

6) ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos.

Las actividades de control se pueden clasificar por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

Cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, por lo que existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas, es por esto que las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidad de los objetivos y los riesgos de cada organización.

El componente actividades de control establece los siguientes factores:

1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos
2. Principales Actividades de Control

3. Controles sobre los Sistemas de Información

Integración con las Decisiones sobre Riesgos

Fundamentos.- Luego de seleccionar las respuestas al riesgo, la dirección establece las actividades de control necesarias para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos en sus diferentes categorías.

Principales Actividades de Control

Fundamentos.- Incluye controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección. Las actividades de control deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección, la política establece lo que debe hacerse y los procedimientos la forma para llevarla a cabo. Las actividades de control combinan controles informáticos y manuales.

A continuación se presentan las siguientes actividades de control:

- Revisiones y supervisiones
- Gestión directa de funciones o actividades
- Procesamiento de la información
- Repetición
- Validación
- Aseguramiento
- Especialización funcional
- Controles físicos
- Indicadores de rendimiento
- Segregación de funciones

Controles sobre los Sistemas de Información

Fundamentos.- Existen varios grupos de actividades de control de los sistemas de información, como los siguientes: los controles generales, que se aplican a muchos sistemas, los controles de aplicación, que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar el proceso.

Controles Generales.- incluyen controles sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software. A continuación algunos ejemplos:

- Gestión de la tecnología de información
- Infraestructura de la tecnología de información
- Gestión de la seguridad
- Adquisición, desarrollo y mantenimiento del software

Controles de Aplicación.- Estos se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos. Ayudan a asegurar que los datos se captan o generan en el momento de necesitarlos y que los errores de interfaz se detecten rápidamente. Un objetivo importante es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema.

Se resumen algunos ejemplos de controles de aplicación:

- Equilibrar las actividades de control
- Dígitos de control
- Listados predefinidos de datos
- Pruebas de razonabilidad de datos
- Pruebas lógicas

7) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base).

Es muy importante identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades.

Es primordial que el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información en varias direcciones.

Los informes reúnen los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los principales factores que integran este componente son:

1. Cultura de Información en todos los Niveles
2. Herramienta para la Supervisión
3. Sistemas Estratégicos e Integrados
4. Confiabilidad de la Información
5. Comunicación Interna
6. Comunicación Externa

Cultura de Información en todos los Niveles

Fundamentos.- La información relevante como resultado de las operaciones de la entidad se produce periódicamente, es difundida en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y, luego, distribuida al resto del personal bajo su dirección.

El conocimiento de los resultados sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades de operación y en forma acumulada los objetivos de la organización.

La documentación de las acciones generadas a partir de la información recibida, analizada y aprobada en los diferentes niveles de la organización es un requerimiento importante del CORRE.

Herramienta para la Supervisión

Fundamentos.- La meta principal de la información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización es constituirse en una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para la supervisión en los diferentes niveles de la empresa.

La información se utiliza como la principal herramienta de supervisión, ya que es la patrón para conocer la forma en que se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos de la organización.

Sistemas Estratégicos e Integrados

Fundamentos.- La arquitectura de los sistemas de información de una organización debe ser suficientemente flexible y ágil como para integrarse eficazmente con los terceros como clientes, proveedores y socios.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad.

Los sistemas de información hacen que las transacciones se registran y siguen en tiempo real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma más eficaz para controlar las actividades del negocio.

De la misma forma los sistemas de información generan riesgos tales como fallas de seguridad o los fraudes informáticos, que deben integrarse en la gestión de riesgos corporativos de la entidad.

Confiability de la Información

Fundamentos.- Las decisiones son tomadas de acuerdo a la información disponible, por ello es fundamental que la información, además de oportuna, sea confiable, para lograr que esto suceda es necesaria la aplicación efectiva del CORRE integrado a los procesos y, la supervisión y validación permanente de su aplicación efectiva.

Este suele ser un objetivo importante en las organizaciones que depende en amplia medida de su liderazgo interno, la identificación de los riesgos en todos los procesos y la respuesta a través de las actividades de control permitirá dotar de confiabilidad a la información en todos los niveles.

La calidad de la información incluye consultar si:

- Su contenido es adecuado -¿Está al nivel correcto de detalle?
- Es oportuna -¿Está disponibles cuando se necesita y dentro de un plazo adecuado?
- Está actualizada -¿Es la última información disponible?
- Es exacta -¿Sus datos son correctos?
- Está accesible -¿Las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente?

Comunicación Interna

Fundamentos.- La comunicación sobre procesos y procedimientos debe expresar eficazmente:

- Los objetivos de la entidad.
- La importancia y relevancia del control interno.
- El riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo de la entidad.
- Un lenguaje común de los controles frente a los riesgos identificados.
- Los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes del CORRE.

El personal también debe saber cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás y saber qué comportamiento es considerado aceptable o no y deben entender que no habrá represalias por comunicar información relevante.

Comunicación Externa

Fundamentos.- Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar información muy significativa sobre el diseño o la calidad de los servicios o producto.

Los tipos de comunicación pueden ser un manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web.

Los directivos deberían recordar que sus acciones hablan más fuerte que sus palabras, una entidad con un historial de integridad operativa y cuya cultura está bien asumida por las personas de la organización, probablemente tenga poca dificultad para comunicar su mensaje.

8) SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Es muy importante y necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento, este seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, y evaluaciones periódicas.

La supervisión continua comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

Las deficiencias que se encontraran en el sistema de control interno, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

Este componente del CORRE permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios.

Se integra de los siguientes factores:

1. Supervisión Permanente
2. Supervisión Interna
3. Evaluación Externa

Supervisión Permanente

Fundamentos.- Se debe establecer políticas y procedimientos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones en forma eficaz. Los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias de control interno y de la gestión de riesgos que afecten a la entidad o a las unidades específicas de manera significativa.

Existe una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

A continuación algunos ejemplos de actividades de supervisión permanente.

- Los directivos que revisan los informes operativos
- Las comunicaciones de terceros corroboran la información generada internamente
- Los reguladores se comunican con la dirección sobre temas de cumplimiento o gestión de riesgos corporativos.
- Los auditores y asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones
- Los seminarios y otros eventos de formación, sesiones de planificación y otras reuniones.
- Los directivos comentan con el personal temas tales como su entendimiento del código de conducta de la entidad.
- Una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas.

- Una declaración periódica del personal sobre el conocimiento y cumplimiento del código de conducta.

Evaluación Interna

Fundamentos.- Las evaluaciones del CORRE ejecutadas por la Auditoría Interna son de fundamental importancia, porque de manera independiente puede evaluar la calidad de su diseño y comprobar la forma en que se aplican sus elementos.

Junto con la auditoría de gestión y de los procesos, la evaluación del CORRE es uno de los importantes servicios de la Auditoría Interna.

El cuidado que la alta dirección y los miembros de la organización prestan a los informes de Auditoría Interna dejan ver su filosofía y compromiso hacia el control y la gestión de los riesgos. El funcionamiento del Comité de Auditoría sirve como apoyo a la gestión de la Auditoría Interna y para que se implementen, de manera eficaz, los planes de acción correctiva.

Evaluación Externa

Fundamentos.- El diseño del CORRE debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan auditorías de los estados e informes financieros, o a cualquier otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y los procesos.

La evaluación del CORRE como parte de una auditoría externa sirve para dos importantes propósitos:

- Para el diseño de las pruebas y el alcance con el que deben aplicar los auditores en el ejercicio de la auditoría; y,
- Para informar a la alta dirección de la organización sobre la existencia de riesgos de errores o irregularidades importantes que no están adecuadamente controlados.

Riesgos de la Auditoría de Gestión

Al elaborarse la Auditoria de Gestión, no estará libre de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoria de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tengan importancia relativa; a partir de:

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

Se tendrá en cuenta los tres componentes de riesgo:

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

Para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión será necesario:

- 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.

También es importante considerar los siguientes Factores generalizados del riesgo de auditoría:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección 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 pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes
 - Quejas del público
 - 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 relativos 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
 - Alteraciones de tipo cultural
4. Evaluar la responsabilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originando fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización
 - La dispersión geográfica

5. 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.
6. Determinar la importancia de la alta dirección la asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
7. 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.

2.6.4. Muestreo de la Auditoría de Gestión

El Auditor obtiene evidencia confiable y pertinente al realizar su examen, la cual permite emitir un informe, con información suficiente para darle una base razonable. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, si no que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo se define como: el proceso de determinar una muestra representativa que permita obtener hallazgos del universo de operaciones y sacar conclusiones de las mismas. Por lo tanto una muestra representativa se entiende que es **una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tales como es el “riesgo”,** permite deducir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

La aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones se puede definir como muestreo de auditoría, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.

La aplicación del muestreo en una auditoría tiene los siguientes objetivos:

- a) Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos del control establecidos.

- b) Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros y controles.

El auditor al considerar los factores de riesgos al efectuar la auditoría de gestión y (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra y el tamaño de esta, ya que es imposible abarcar en su totalidad todas las operaciones vinculadas con la del área a utilizar.

Se dice que, existen con independencia del procedimiento de muestreo los riesgos inherente y de control. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo, llamado “riesgo muestral” así como también las surgidas de otros factores sin relación con el mismo, conocido como “riesgo no muestral”.

En la fase de Conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación el auditor requiere de investigaciones lo más exhaustivas posibles para determinar las causas de los problemas, que le permitan establecer en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestreos en la auditoria de Gestión.

El tamaño de la muestra está condicionado por el grado de seguridad que el auditor planea obtener de los resultados del muestreo.

En la revisión o verificación de la gestión el auditor tiene que ejercitar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable – administrativo, cumplen con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero, y en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de la materialidad, que puede incluir los siguientes pasos:

- Estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorias.
- Reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada.
- Obtener evidencias suficientes.

Los auditores emplean los siguientes enfoques de técnicas de muestreo:

De Apreciación o no Estadístico.- Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio personal.

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de la muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones.

Estadístico.- Aplica técnicas estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra; provee al auditor de una medición cuantitativa de su riesgo. Este muestreo ayuda al auditor a:

1. Diseñar una muestra eficiente;
2. Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida; y,
3. Evaluar los resultados de la muestra.

Estos dos enfoques de muestreo hacen uso del criterio profesional del auditor para la planeación, elaboración y evaluación de una muestra; si los dos se aplican apropiadamente, puede proporcionar suficiente evidencia comprobatoria.

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe tener en cuenta que ambos métodos se basa en la presunción de que una muestra revelara información suficiente acerca del universo en su conjunto, y así, permitir al auditor obtener una conclusión sobre el universo. Se debe recalcar que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.

Estos dos métodos se diferencian en el grado de formalidad y estructura involucrado en la determinación del tamaño de la muestra, selección de la muestra y evaluación de los resultados.

El auditor al escoger entre el muestreo estadístico y el no estadístico, debe considerar los objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como también las ventajas y desventajas de cada método.

Se debe verificar si las operaciones seleccionadas corresponden con los criterios siguientes después de haber seleccionado la muestra:

- La visión y misión de la entidad u organismo.
- Los objetivos y metas planteados o programados
- El manejo eficiente y económico de los recursos
- La cantidad esperada por el usuario
- La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad
- Los indicadores de gestión establecidos por la organización, cuando fuere del caso.

2.6.5. Evidencias suficientes y competentes

Constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, las evidencias de auditoría son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El Auditor mediante la aplicación de las técnicas de auditoría que es a lo que dedica la mayor parte de su trabajo, llega a la obtención o elaboración de las evidencias.

Elementos

Se requiere la unión de dos elementos para que sea una evidencia de auditoría estos son: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente

(característica cualitativa), proporcionan a la auditoría la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.

- a) **Evidencia Suficientes.**- Cuando estas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- b) **Evidencia Competentes.**- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

Clases

- a) **Física.**- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- b) **Testimonial.**- Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.**- Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad
- d) **Analítica.**- Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

Confiabilidad

La evidencia debe ser creíble y confiable para que esta sea aceptable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad producida por una estructura de Control interno efectivo. Para conocimiento directo: Observación, inspección o reconstrucción de la Alta dirección	Obtenida dentro de la entidad producida por una estructura de control interno débil. Por conocimiento indirecto: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: auditores internos. Del personal de menor nivel.

TECNICAS PARA LA OBTENCION DE EVIDENCIAS

En la auditoría de gestión para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, es fundamental el criterio profesional del auditor que le permiten 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.

A continuación se definen las técnicas y las practicas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Cuadro 2.4

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

COMPARACION

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. Es la

determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones.

Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

OBSERVACION

Comprende en la verificación visual que el auditor realiza 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.

INDAGACION

Esta técnica se realiza mediante la obtención de información verbal por medio de 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

Por medio de 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. Fases 3 Ejecución.

ANALISIS

Se basa 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 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.

CONCILIACION

Esta técnica de Auditoria 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 objetivo de hacerles concordantes entre si y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución

CONFIRMACION

Por medio de la cual se trata de obtener comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, 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

TABULACION

Esta técnica sirve para agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución

COMPROBACION

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

CALCULO

Es la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución

REVISION 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 auditoria. 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

INSPECCION

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: indaga la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase 3 Ejecución.

También, se conocen otras técnicas como las siguientes:

VERIFICACION

Esta técnica está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del periodo que se audita y otras de periodos posteriores.

Fases 2 Planeación y 3 Ejecución.

INVESTIGACION

Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con estos:

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

EVALUACION

La técnica de 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 los resultados.

MEDICION

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.

SINTOMAS

Se les reconoce como 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.

INTUICION

Capacidad de repuesta 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, 2 Planificación y 3 Ejecución.

SOSPECHA

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.

SINTESIS

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 ESTADISTICO

Se conoce como 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.

2.6.6. Papeles de Trabajo

FEDERACION NACIONAL DE CONTADORES DEL AZUAY (NEA 4)

“El Auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar la opinión de la Auditoria y dar evidencia de que la Auditoria se llevó a cabo de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria.

Documentación significa el material (papeles de trabajo) preparado por y para, u obtenido o retenido por el auditor en conexión con la relación de la auditoria.

Los papeles de trabajo pueden ser en la forma de datos almacenados en papel microfilm, medios electrónicos, u otros medios.

Los Papeles de Trabajo:

- a) Ayudan en la planificación y realización de la auditoria;
- b) Ayudan en la supervisión y revisión del trabajo de la auditoria; Y
- c) Registran la evidencia de auditoría resultante del trabajo de auditoría efectuado, para apoyar la opinión del auditor.

FORMA Y CONTENIDO DE LOS PAPELES DE TRABAJO

- El auditor deberá preparar papeles de trabajo que sean suficientemente completos y detallados para proveer una comprensión global de la auditoria.

- El auditor deberá registrar en papeles de trabajo la planificación, la naturaleza oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría efectuados, y por lo tanto los resultados, y las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida. Los papeles de trabajo incluirán el razonamiento del auditor sobre todos los asuntos importantes que requieran un ejercicio de juicio, junto con la conclusión del auditor. En áreas que impliquen cuestiones difíciles de principio o juicio, los papeles de trabajo registrarán los hechos relevantes que fueron conocidos por el auditor al momento de llegar a las conclusiones.

- La extensión de los papeles de trabajo es un asunto de juicio profesional ya que no es necesario ni práctico documentar todos los asuntos que el auditor considera. Al evaluar la extensión de los papeles de trabajo que se deberán preparar y ser retenidos, puede ser útil para el auditor considerar que es lo que sería necesario para proveer a otro auditor sin experiencia previa, con la auditoría una posibilidad de comprensión del trabajo efectuado y la base de decisiones de los principios tomados, pero no los aspectos detallados de la auditoría. Ese otro auditor quizá solo pueda obtener una comprensión de los aspectos detallados de la auditoría discutiéndolos con los auditores que prepararon los papeles de trabajo.

- La forma y contenido de los papeles de trabajo son afectados por asuntos como:
 - La naturaleza del trabajo
 - Formas del dictamen del auditor
 - La naturaleza y complejidad de la empresa
 - La naturaleza y condición de los sistemas de contabilidad y control interno de la entidad
 - Las necesidades en las circunstancias particulares, de dirección, supervisión, y revisión del trabajo efectuado por los auxiliares.

- Metodología y tecnología de la auditoría específicas utilizadas en el curso de la auditoría.

- Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y necesidades del auditor para cada auditoría en particular. El uso de papeles de trabajo estandarizados (por ejemplo listas de control, cartas estándar, organización estándar de papeles de trabajo) puede mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de trabajo. Facilitan la delegación de trabajo a la vez que proveen un medio para controlar su calidad.

- Para mejorar la eficiencia de la auditoría, el auditor puede utilizar calendarios, análisis y otros documentos preparados por la entidad. En tales circunstancias, el auditor necesitaría estar satisfecho de que esos materiales han sido apropiadamente preparados.

- Los papeles de trabajo regularmente incluyen:
 - Información referente a la estructura organizacional de la entidad.

 - Extractos o copia de documentos legales importantes, convenios, minutas.

 - Información con respecto a la industria, entorno económico y entorno legislativo dentro de los que opera la entidad.

Evidencia del proceso de planificación incluyendo programas de auditoría y cualesquier cambio al respecto.

 - Evidencia de la comprensión del auditor de los sistemas de contabilidad y de control interno.

- Evidencia de evaluaciones de los riesgos inherente y de control y de cualesquier revisión al respecto.
- Evidencia de la consideración del auditor del trabajo de auditoría interna y las conclusiones alcanzadas.
- Análisis de transacciones y balances.
- Análisis de tendencias e índices importantes.
- Un registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría efectuados y de los resultados de dichos procedimientos.
- Evidencia de que el trabajo realizado por los auxiliares fue supervisado y revisado.
- Una indicación sobre quien efectuó los procedimientos de auditoría y cuando fueron realizados.
- Detalles de los procedimientos aplicados respecto de componentes cuyos estados financieros sean auditados por otro auditor.
- Copias de comunicaciones con otros auditores, expertos y otros terceros.
- Copias de cartas o notas referentes a asuntos de auditoría comunicados a, o discutidos con la entidad, incluyendo los términos del trabajo y las debilidades sustanciales de control interno.
- Cartas de representación recibidas de la entidad.
- Conclusiones a las que llego el auditor con respecto a aspectos importantes de la auditoría, incluyendo como se resolvieron los asuntos excepcionales o inusuales, si los hay, revelados por los procedimientos del auditor.
- Copias de los Estados Financieros y dictamen del auditor.

CONFIDENCIALIDAD, SALVAGUARDA, RETENCION, Y PROPIEDAD DE
LOS PAPELES DE TRABAJO

- El Auditor deberá adoptar procedimientos apropiados para mantener la confidencialidad y salvaguarda de los papeles de trabajo y para su retención por un periodo suficiente para satisfacer las necesidades de la práctica, de acuerdo con registros legales y profesionales de retención de registros.
- Los papeles de trabajo son propiedad del auditor. Aunque algunas porciones o extractos de los papeles de trabajo pueden ponerse a disposición de la entidad a discreción del auditor, no son un sustituto de los registros contables de la entidad.”⁹

2.6.7. Parámetros e indicadores de gestión

Concepto:

Referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Para la correcta aplicación de los indicadores de gestión es importante que una empresa este bien implementado el sistema de control interno, los indicadores de gestión se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa con base en lo que se quiere medir, analizar, observar, corregir.

Importancia:

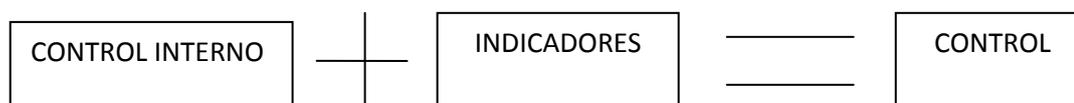
⁹ <http://fnce.ec/colegios-filiales/colegios-de-contadores-de-azuay/>

El uso de indicadores permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes.

Indicadores como instrumento de control de gestión

Es importante que se encuentre implementado el sistema de control interno en la entidad, para conocer y aplicar los indicadores de gestión, además hay que tener muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



El control de gestión es uno de los resultados de control interno que permite ir midiendo y evaluando, pretendiendo tener eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión.

Clasificación:

- a) Cuantitativos y Cualitativos:** Los indicadores cuantitativos son valores o cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico; mientras que los indicadores cualitativos permiten

tener en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno así como la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización.

- b) **De uso universal:** Permiten medir la eficiencia y eficacia, las metas, objetivos, y en general el cumplimiento de la misión institucional, dentro de este podemos citar:

1.- Indicadores de resultados por área y desarrollo de Información:

Muestra la capacidad administrativa de la organización para evaluar y medir aspectos como la organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y arreglarlos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

2.- Indicadores Estructurales: Permite identificar los niveles de dirección y mando y su grado de responsabilidad en la institución. Estos indicadores permiten evaluar la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicio, operativos y productivos; las unidades organizacionales que participan en la misión de la institución y las unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia los objetivos establecidos en la organización.

3.- Indicadores de Recursos: Relacionados con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planificar se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar la planificación de las metas y el grado de cumplimiento de los planes establecidos; formulación de presupuestos, metas y resultado del logro; recaudación y administración de la cartera y la administración de los recursos logísticos.

4.- Indicadores de Proceso: Aplicables a la función operativa de la entidad, relativa al cumplimiento de misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a la extensión y etapas de la planeación, agilidad en la presentación de los servicios y aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

5.- Indicadores de Personal: Estos indicadores sirven para establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos respecto a las condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector; comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; rotación y administración del personal y aplicación de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

6.- Indicadores Interfásicos: son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales; sirven para determinar la velocidad de las respuestas al usuario, la demanda y la oferta en el tiempo, satisfacción permanente de los clientes, calidad del servicio, número de quejas así como su atención y corrección, existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos, etc.

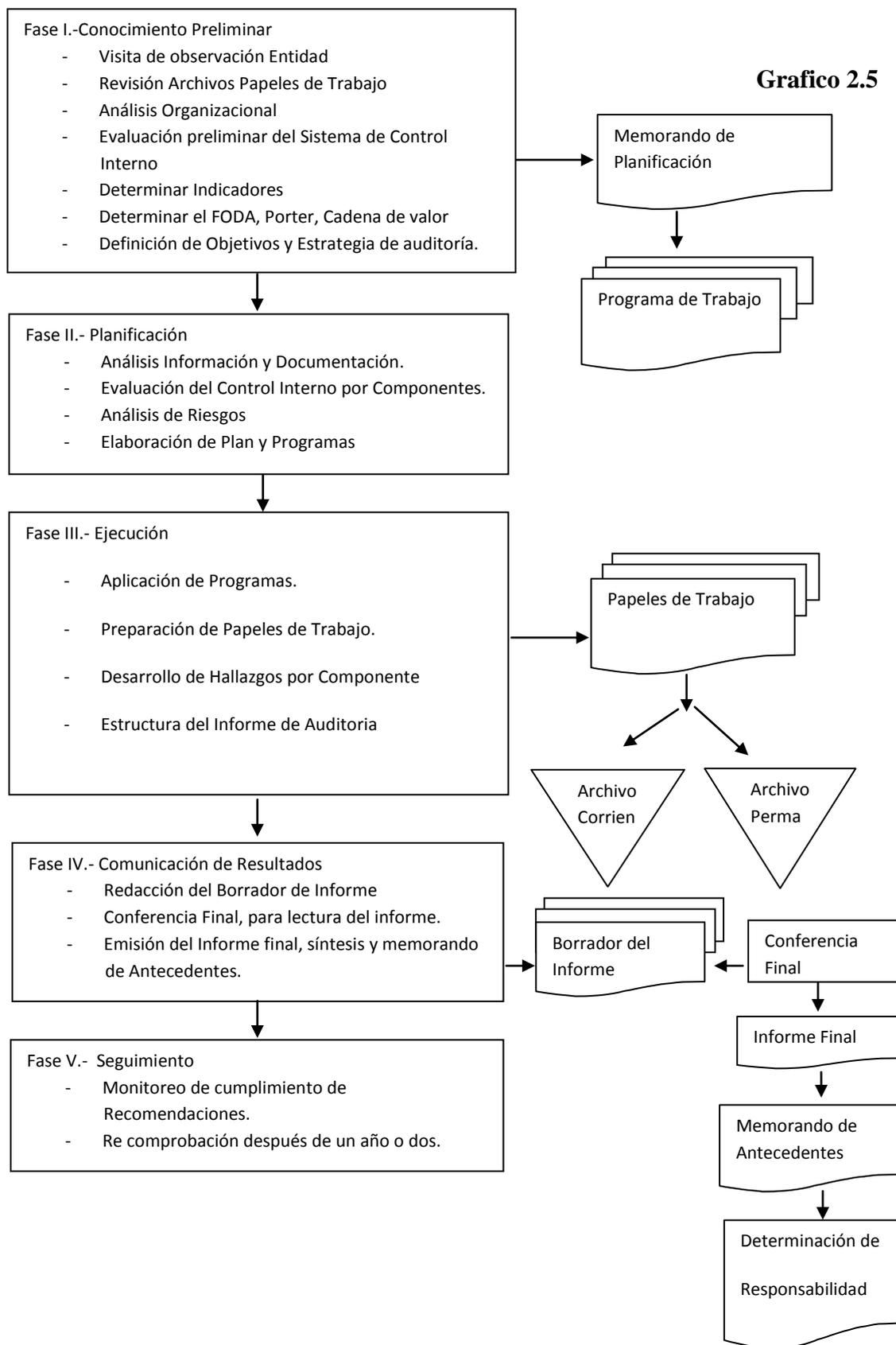
7.- Indicadores de Aprendizaje y Adaptación: Hace referencia a la existencia de unidades de investigación y entrenamiento, estudios y tareas normales y de adiestramiento, investigación para el mejoramiento de métodos y procedimientos.

2.7 Fases de la Auditoria de Gestión

Se considera el proceso establecido por la Contraloría General del Estado del Ecuador cuyas fases son las siguientes:

- Conocimiento Preliminar
- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de Resultados
- Seguimiento

Grafico 2.5



2.7.1. FASE I: Conocimiento Preliminar

En esta fase el objetivo es obtener un conocimiento integral de la entidad y de su actividad principal, para realizar una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para cumplir con esta fase se tiene que realizar las siguientes actividades:

- Visita de observación a la entidad
- Revisar de los archivos de papeles de trabajo de auditorías anteriores y de información básica de la empresa como: misión, visión, objetivos, planes, etc.
- Determinar los indicadores de gestión de la empresa.
- Detectar y analizar el FODA de la entidad
- Evaluar la Estructura del Control Interno
- Definir los Objetivos y Estrategias de la Auditoría a Ejecutar.

2.7.2. FASE II: Planificación

Consiste en establecer los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades que se van a desarrollar. La planificación debe ser clara con respecto a los objetivos específicos y el alcance del trabajo que se va a desarrollar.

Se detalla en el programa de auditoría los procedimientos de auditoría, los responsables, y la fecha de ejecución de la auditoría; también se debe determinar los recursos necesarios, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Se ejecutan las siguientes actividades en esta fase:

- Análisis de información y documentación
- Realizar el memorando de planificación
- Evaluar el control interno por componente
- Evaluar los riesgos
- Elaboración del plan y programas de auditoría

2.7.3 FASE III: Ejecución

En la tercera etapa, es decir la ejecución, es en donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta fase se obtienen los hallazgos y toda la evidencia necesaria, suficiente, competente y relevante, fundamentándose en los criterios y procedimientos de auditoría definidos en cada programa, para que sustenten las conclusiones y recomendaciones de los auditores en el informe.

Actividades que se realizan en esta etapa:

- Aplicar los programas de auditoría
- Preparar los papeles de trabajo
- Elaborar las hojas de hallazgos
- Definir la estructura del informe

2.7.4. FASE IV: Comunicación de Resultados

Se prepara un informe final que no solo revelara las deficiencias existentes con su efecto económico, sino que también los hallazgos positivos, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y la economía en la gestión y uso de recursos de la entidad.

Se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Redacción del Borrador del informe
- Conferencia final para lectura del informe
- Emisión del informe final

2.7.5. FASE V: Seguimiento y monitoreo

Una vez concluida la auditoría de gestión, los auditores que ejecutaron la misma, efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades en la entidad.

CAPITULO III

3. FASES DE LA AUDITORIA DE GESTION

3.1. Introducción

En este capítulo daremos a conocer todo el proceso de auditoría como son: la elaboración de los papeles de trabajo, hojas de hallazgos, el cumplimiento de las fases y todos aquellos elementos que han sido necesarios para respaldar el desarrollo de nuestra investigación.

La fase de conocimiento preliminar consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad y de su actividad principal, su estructura orgánica, sus antecedentes, misión, visión, objetivos, indicadores de gestión, análisis FODA, las fuerzas de Porter, así como también el cuestionario de evaluación general del Control Interno.

La fase de Planificación tiene como objetivo establecer los pasos a seguir en la auditoría y las diferentes actividades que se van a desarrollar, esta debe ser clara con respecto a los objetivos específicos y al alcance del trabajo es por esta razón que en esta fase se presenta: el memorando de planificación, los programas de trabajo y la evaluación específica del control interno.

En la fase de Ejecución es donde se ejecuta propiamente la auditoría ya que se obtiene la estructura del informe, los papeles de trabajo, las hojas de hallazgos y toda la evidencia necesaria, suficiente, competente y relevante y así sustentar las conclusiones y recomendaciones finales.

En la fase de Comunicación de Resultados se prepara el informe final donde se dará a conocer los resultados de la investigación, el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y la encuesta sobre el servicio de auditoría.

3.2. FASE I. Conocimiento Preliminar

INTRODUCCIÓN

En la fase de conocimiento preliminar realizaremos una revisión general de la empresa y su actividad principal por medio de una visita a las instalaciones conoceremos su misión, visión y objetivos, su estructura organizacional e infraestructura.

Una de las actividades principales a realizarse en esta fase es la Evaluación Preliminar del Sistema de Control Interno, mediante el cual se determinara si la empresa posee un método de análisis de los riesgos y si realiza sus actividades de forma honesta, responsable, eficiente y eficaz

El objetivo principal del conocimiento preliminar es determinar la actividad principal de la empresa y estar al tanto de todos los procesos y actividades que realiza Pecalpa. Se cumplirá con lo siguiente:

- Visita de observación a la entidad
- Revisión de archivos
- Analisis organizacional
- Evaluación preliminar del Sistema de Control Interno,
- Determinación de Indicadores
- Determinación del análisis FODA

En Pecalpa se desarrollaran las siguientes actividades:

- Visitar las instalaciones de Pecalpa con el objetivo de observar el desarrollo de las actividades y operaciones de cada uno de los departamentos.
- Realizar la revisión de los archivos y documentos como son: escritura de constitución, reglamento interno orgánico y funcional, planes, presupuestos, y otros documentos que nos permitirán tener una imagen clara de la empresa.
- Efectuar un análisis FODA con el propósito de identificar los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento de Pecalpa.
- Identificar y desarrollar los indicadores de Gestión los cuales nos permiten medir y comparar el cumplimiento de los objetivos planificados y los resultados que ha obtenido la empresa.
- Evaluar la estructura de control interno que nos permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, identificar los componentes principales para la evaluación del control interno.

3.2.1 Orden del Trabajo preliminar de auditoría



PECALPA

Cuenca, 1 de Octubre de 2012

OFICIO No: 001

ASUNTO: Orden de Trabajo Provisional

Señores:

Johanna Ordoñez

Supervisor de Equipo

Tania Cordero

Jefe de Equipo

Ing. Luis Quezada

Auditor

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el Plan de Actividades de la Empresa Pecalpa para el año 2010, dispongo a ustedes la realización de la “Auditoria de Gestión de la empresa PECALPA CIA. LTDA.

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores Internos). Así como también el contenido general de los procesos de la compañía, el cumplimiento de disposiciones legales, misión, visión, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes.

El producto a obtenerse en esta fase, es realizar un conocimiento general y un diagnóstico de la entidad, determinando las áreas de resultado clave, a base del cual se emitirá un reporte de avance de ésta primera etapa.

Atentamente,

CPA Sandy Román

AUDITOR GENERAL

3.2.2. Cédula Narrativa (Entrevista)

 PECALPA	P/T # 001
PECALPA CIA. LTDA.	
Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda. Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010	
<p>Una vez aprobada la solicitud en el mes de Marzo del 2012 para llevar a cabo la auditoria a Pecalpa Cia. Ltda., dicho documento fue aceptado por la Sra. María Teresa Peña Gerente General de la empresa, dispuso que para el desarrollo de la auditoria nos pongamos de acuerdo con el Administrador de la empresa el Ing. Paulo Vásquez, quien se comprometió a brindarnos la información que sea necesaria.</p> <p>Luego de ser aprobada la solicitud efectuada fue emitida la orden de trabajo preliminar y en consecuencia a esto se decidió que el trabajo de auditoria será realizado en las áreas de: Inventarios y Producción; adicional a esto se procedió a entregar una copia autorizada del oficio # 001 al jefe de cada departamento para que de esta manera el personal esté dispuesto a brindarnos la información necesaria para la ejecución de la auditoria.</p> <p>Como dato importante el Ing. Paulo Vásquez nos informó que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de auditoria a la gestión de Pecalpa, esto significa que nuestro trabajo de investigación servirá de gran apoyo a la entidad para que las actividades sean desarrolladas con mayor eficiencia, eficacia y economía.</p>	
Supervisor: Johanna Ordoñez Elaborado por: Tania Cordero	Fecha: 5 de Diciembre 2012

Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Para la iniciación de la investigación se nos facilitó documentos tales como: la Escritura de Constitución y el Reglamento Interno de la Empresa, de los cuales hemos resumido los siguientes aspectos:

- La empresa Pecalpa Cía. Ltda. fue constituida en la ciudad de Cuenca, el 26 de Noviembre de 1982, con un Capital Social de 500.00,00 Sucres, constando en la escritura de constitución un plazo de 30 años de duración de la compañía.
- Objetivo Social: el comercio de bienes inmuebles, compra, venta, permuta, lotizaciones, construcciones, arrendamiento, etc.
- La institución podrá ejecutar válidamente los negocios civiles o mercantiles inherentes y permitidos por la ley.
- El gobierno y administración de la empresa tienen los siguientes organismos y dignatarios: Junta General de Accionistas, Directorio, Gerente General y Presidente.
- Las relaciones entre el patrón y sus empleados se rige según el Reglamento Interno de trabajo de la empresa, cuyas normas son de cumplimiento obligatorio para ambas partes.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 5 de Diciembre 2012

3.2.3. Visita previa

 PECALPA	PECALPA CIA. LTDA.	P/T # 003
Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda. Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010		
<p>El día lunes 2 de abril de 2012 se realizó la visita previa a las instalaciones de Pecalpa en donde el Ing. Paulo Vásquez nos dio a conocer que la actividad principal de la empresa es la crianza de ganado y la producción de leche, adicional a esto se realiza el arrendamiento de bienes inmuebles como son casas, patios y parqueaderos. Para mayor conocimiento de las actividades que desarrolla la empresa realizamos una visita tanto a sus Áreas Administrativa y Productiva distribuyendo sus actividades de la siguiente manera:</p> <p>Área Administrativa.- con sus oficinas ubicadas en el Parque Industrial donde se llevan a cabo las actividades de logística de la compañía entre ellas tenemos la Gerencia General los departamentos de Contabilidad, Tesorería, Compras, Facturación, Inventarios.</p> <p>Área Productiva.- se encuentra localizada en las haciendas que posee la compañía en Cumbe, Bahuanchi y San Joaquín. En Cumbe se mantiene el 70% del ganado y la producción total de leche, en Bahuanchi se realiza la crianza de vaconas, el cual representa el 30% del ganado. Y por último en la hacienda de San Joaquín está ubicada el área de mantenimiento de maquinaria</p> <p>Como dato adicional el administrador nos supo indicar que se cuenta con una bodega en cumbe para el manejo de los inventarios. Al momento Pecalpa maneja un inventario de Ganado de 220 animales.</p>		
Supervisor:	Johanna Ordoñez	
Elaborado por:	Tania Cordero	Fecha: 5 de Diciembre 2012

3.2.4. Información de la entidad

Pecalpa es una Compañía Limitada, fundada el 26 de noviembre de 1982 según escritura pública de constitución registrada en al Notaria Tercera del Cantón Cuenca, con un capital social del 500.000,00 sucres, dividido en 500 acciones ordinarias y normativas de 1000,00 cada una. La institución inicialmente se encuentra ubicada en el Parque Industrial en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay Ecuador.

Con el propósito de ser líderes en el área agropecuaria la empresa Pecalpa en el año de 1989 importa 100 cabezas de ganado de los Estados Unidos. Dicha ganadería tuvo características genéticas y productivas superiores al medio lo que la convirtió en pionera en el manejo intensivo en ganadería innovando los procesos agropecuarios conocidos en el austro ecuatoriano hasta esa época.

Políticas:

- ✓ La búsqueda permanente de nuevas tecnologías que nos permitan elevar la producción Láctea.
- ✓ Incrementar el margen de utilidad.

Valores:

- ✓ Respeto al Medio Ambiente (Manejo Racional de los animales)
- ✓ Honestidad en el manejo productivo.
- ✓ Dispuestos a una búsqueda intensiva para innovar en todos los campos agropecuarios.
- ✓ Armonía entre el recurso Humano.

Ubicación:

- ✓ La explotación agro-ganadera se encuentra ubicada en el Km 19 de la Vía a la Provincia de Loja. La población más cercana es la parroquia de Cumbe a solo 5 minutos de distancia.

Misión

Haciendas Pecalpa es una empresa encargada de explotar la ganadería y agricultura obteniendo productos lácteos para consumo humano y forrajes de alimentación animal mediante un equipo técnico altamente capacitado, innovando constantemente en procesos y métodos que no alteren el medio ambiente cumpliendo todos los parámetros establecidos y estén a la par con el desarrollo global.

Visión

Ser una empresa auto sustentable comprometida a la producción de leche de alta calidad en armonía con la naturaleza y valorando el recurso humano como su principal virtud. Además de proveer al mercado de forrajes para la alimentación animal que cumplan con los parámetros nutricionales para un correcto desarrollo fisiológico y productivo.

Objetivos de la Institución

Objetivo General

- Incrementar la productividad y rentabilidad de las haciendas.

Objetivos Específicos

- Mejorar el rendimiento y calidad de los productos actuales.
- Incrementar el número de unidades bovinas.

- Expandir el área para la producción de pastos y forrajes.
- Desarrollar nuevas tecnologías de producción agropecuaria para reducción de costos y nuevos ingresos.
- Favorecer en cualquiera de estos puntos al Medio Ambiente.
- Capacitar al personal sobre el manejo de una Unidad Agropecuaria.

Actividad Principal

La empresa Pecalpa Cía. Ltda. en la actualidad se dedica a la producción y venta de leche, cuenta con tres haciendas, las cuales se encuentran ubicadas en Cumbe, Baguanchi y San Joaquín, en la hacienda ubicada en Cumbe se mantiene el cien por ciento de la producción lechera.

Los recursos se obtienen a partir de la producción de leche, actualmente en Cumbe se produce 1700 litros diarios de leche para la venta a un valor en el mercado de 0.44ctvs por litro, lo que nos da un ingreso diario promedio de 750 dólares; fuera de esto las crías machos son comercializados por su alto valor genético a un precio promedio de 200 dólares por cabeza. El giro de negocio está en mantener a la mayoría de vacas y vaconas en estado reproductivo preñadas ya que al parir estas producirán leche, es por ello que se trabaja todos los días en calendarios de inseminación y sincronización de celos para lograr la mayoría de preñeces confirmadas.

Otros de los aspectos fundamentales es la alimentación del ganado ya que si no tienen el forraje adecuado su producción baja ostensiblemente, es por ello que se destinan lotes de mejoramiento para siembra de mezclas forrajeras que permitan q

los animales lleguen a su pico de producción. El promedio actual vaca/día es de 20 litros.

3.2.5. Estructura Organizacional

Gerencia General: Encargada de la aprobación de los Proyectos presentados por el Administrador. Así mismo aprueba los recursos a destinar para cada rubro. En este cargo se toman las decisiones más importantes y trascendentes del desarrollo empresarial.

Administrador: Ingeniero especializado en el campo agropecuario Encargado de la Supervisión de la producción y de la innovación en todos los campos en los cuales interviene su ejecución profesional. Desarrolla proyectos con el fin de optimizar los recursos existentes en la Hacienda. Este cargo toma las decisiones en campo y las traslada a la Gerencia General.

Responsables de Área: Son aquellos empleados a los cuales se les designa una actividad específica en las cuales se especializan.

Responsables de Área de Ganado: En esta Área cuenta con 4 empleados los mismos que son encargados del cuidado de los animales en sus diferentes etapas de desarrollo, dentro de esto deben proveer de la alimentación necesaria así como informar al administrador de cualquier novedad veterinaria, también destinan tiempo al ordeño diario.

Responsable del Área de Maquinaria: En esta área cuenta con 2 empleados que son los encargados de cuidado y mantenimiento de equipos y maquinaria agrícola.; son responsables de trabajar el suelo y proveer el forraje para alimentación animal.

Responsables del área de inseminación: en esta área laboran dos personas que son las encargadas de detectar el ciclo reproductivo de los animales. Son encargados de la inseminación artificial y el manejo hormonal de los animales. En conjunto con el Administrador deciden la mejor alternativa genética con el propósito de elevar la producción con animales de alta producción.

3.2.6. Indicadores de Gestión y Liquidez

Durante el desarrollo de la Fase de Ejecución de la Auditoria se aplicarán los siguientes indicadores:

Indicadores de Gestión:

- Financiamiento de la actividad de producción.
- Porcentaje de producción de animales
- Promedio de ingreso a producción.
- Porcentaje de concepción del hato.
- Promedio de incremento del hato.
- Producción lechera por animal.
- Comportamiento productivo lechero mensual.
- Comportamiento productivo lechero anual.
- Atención de reclamos.

Indicadores de liquidez:

- Liquides del activo corriente
- Prueba Acida
- Rotación de cuentas por pagar
- Rotación de Inventarios
- Rotación de Productos
- Días de Venta de Inventarios

3.2.7. Análisis FODA



PECALPA

PECALPA CIA. LTDA.

Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Matriz FODA

FORTALEZAS:

- Extensas áreas para el cultivo de pastos y forrajes
- Instalaciones y Equipos necesarios para desarrollar los procesos productivos.
- Ganado con una genética de alta calidad lo que le permite llegar a picos de producción superiores al medio.
- La calidad de la leche es altamente valorada.
- Posee el respaldo de un Grupo empresarial comprometido con el desarrollo agropecuario del País.

DEBILIDADES:

- Falta de Personal para el desarrollo de actividades
- Respaldo Mecánico deficiente
- Recursos económicos limitados



PECALPA

PECALPA CIA. LTDA.

Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Matriz FODA

OPORTUNIDADES:

- Áreas de expansión potencialmente productivas
- Diversificación de productos mediante la utilización del producto lácteo como materia prima.
- Respaldo empresarial que se comprometa a apoyar la labor agrícola.

AMENAZAS:

- Falta de apoyo gubernamental que impide el desarrollo agroindustrial.
- Bajo precio de la leche en el mercado nacional.
- Altos costo de materia prima para la elaboración de balanceado y fertilizantes.

3.2.8. Cuestionario del sistema de control interno

EVALUACION PRELIMINAR ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
GESTION INSTITUCIONAL					
1	<p>Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Servicio? • ¿Industrial? • ¿Comercial? 	X			
2	¿En la empresa se ha implantado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?		X		
3	<p>En la institución se encuentra definido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las Metas? • ¿La Misión? • ¿La Visión? • Objetivos 	X			
4	¿La empresa cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión?	X			

**EVALUACION PRELIMINAR
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO**



N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
	GESTION INSTITUCIONAL				
5	<p>Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Planes operativos? • ¿Informe de actividades en cumplimiento de metas? • Planes direccionales y estratégicos. 		X X X		
6	¿La Empresa cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas, u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados?		X		
7	¿En la empresa se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1	Integridad y Valores éticos	<p>¿Posee Pecalpa Cía. Ltda. un código de ética?</p> <p>¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores, aseguradoras, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?</p> <p>Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal.</p> <p>¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias?</p>	X			
2	Filosofía y Estilo de la Alta Dirección	<p>¿La filosofía y estilo de la Administración se reflejan en la forma en que establece las políticas, objetivos, estrategias su difusión y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento?</p> <p>¿El Gerente incentiva y compromete a sus servidores en el cumplimiento de las leyes y disposiciones?</p> <p>¿El Gerente cuida la imagen institucional?</p> <p>¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión?</p>	X			
			X			
			X			

		CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CORRE				
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.						
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION						
ELABORADO POR: TANIA CORDERO						
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ						
AMBIENTE DE CONTROL INTERNO						
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
3	Estructura Organizativa	¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? ¿Existen manuales de procesos? ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? ¿Existe comunicación interna y externa? ¿Se actualiza el Reglamento Orgánico Funcional?	X	X		
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? ¿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	X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
5	Gestión del Capital Humano	<p>¿Existe un sistema de gestión del recurso humano?</p> <p>¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados?</p> <p>¿Se aplican sanciones disciplinarias?</p> <p>¿Se revisa el curriculum de los aspirantes a los puestos de Trabajo?</p> <p>¿Existen métodos para motivar a los empleados?</p> <p>¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?</p> <p>Se ha conformado el Comité de talento humano, para la evaluación del desempeño?</p> <p>¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, formación, evaluación, remuneración y estímulos del personal?</p>	X			
			X			
			X			
				X		
			X			
				X		
			X			

		CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CORRE				
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.						
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION						
ELABORADO POR: TANIA CORDERO						
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ						
AMBIENTE DE CONTROL INTERNO						
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
5	Gestión del Capital Humano	¿El Gerente orienta al personal sobre la misión, visión, institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación?		X		
6	Responsabilidad, Transparencia	¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los departamentos y se verifica su cumplimiento? ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? ¿Se revisan periódicamente en forma interna y externa los informes financieros y de gestión? ¿Se ha instaurado una cultura empresarial dirigida a la responsabilidad?	X	X		
7	Objetivo Estratégico	¿La Cía. Ltda. cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?		X		

		CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CORRE				
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION ELABORADO POR: TANIA CORDERO REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
N°	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
7	Objetivo Estratégico	<p>¿La empresa ha formulado indicadores de gestión institucionales y por cada dirección, que permitan medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?</p> <p>¿El POA y los presupuestos de la empresa, son evaluados al menos trimestralmente a fin de tomar las acciones correctivas?</p>	X			
8	Objetivos Específicos	<p>¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles y actividades tales como; direcciones, unidades y secciones?</p> <p>Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?</p> <p>¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?</p> <p>¿El personal de la empresa participa en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?</p>	X	X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
8	Objetivos Específicos	<p>¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para comunicar los objetivos a los empleados?</p> <p>¿Existe conocimiento de los niveles de la organización de los elementos del CORRE establecidos y de los objetivos que se espera alcanzar?</p>		X		
9	Relación entre objetivos y componentes del CORRE	<p>¿Se mantiene una visión empresarial integral sobre los objetivos estratégicos, de operación, de información y de cumplimiento con los componentes del CORRE, en todos los niveles empresariales?</p> <p>Existe rotación de personal asignado a operaciones en funciones clave que garanticen el funcionamiento apropiado de la empresa en la prestación de sus servicios?</p>		X		
10	Consecución de Objetivos	¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles empresariales?		X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
10	Consecución de Objetivos	¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos? ¿Se han implantado mecanismos de calidad en la supervisión de todos los niveles administrativos? ¿Existen informes de cumplimiento de los objetivos? ¿Se evalúa periódicamente el POA a fin de tomar las acciones correctivas?		X		
11	Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia	¿Apoyo del Gerente para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia? ¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos? ¿Existe supervisión y evaluaciones internas para medir la razonabilidad de los niveles de riesgo aceptado así como su tolerancia, con base en los resultados obtenidos? ¿Existe atención de la Administración a los cambios ocurridos entre el riesgo aceptado y los resultados?	X	X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

IDENTIFICACION DE EVENTOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
12	Factores Internos y Eternos	<p>¿La Empresa cuenta con el apoyo de personal capacitado para determinar los factores de riesgo internos y externos?</p> <p>¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tanto internos como externos?</p> <p>¿La administración y demás personal de la entidad aportan para la determinación de estos riesgos?</p>		X		
13	Identificación de Eventos	<p>¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?</p> <p>¿Los Directivos empresariales participan en la identificación de eventos?</p> <p>¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas que puedan afectar el logro de los objetivos?</p>	X			
				X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

IDENTIFICACION DE EVENTOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
14	Categoría de Eventos	<p>¿Es idónea la metodología utilizada para sistematizar y ordenar los eventos identificados?</p> <p>¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?</p> <p>¿Se implantar políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?</p>	X	X		

EVALUACION DE RIESGOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
15	Estimación de Probabilidad e Impacto	<p>¿La Entidad cuenta con el apoyo del Gerente, para planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?</p> <p>¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?</p>		X		
				X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

EVALUACION DE RIESGOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
16	Evaluación de Riesgos	<p>¿Existe idoneidad de la metodología y recursos utilizados para establecer y evaluar los riesgos?</p> <p>¿Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos?</p> <p>¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación del riesgo?</p>		X		
17	Riesgos Originados por los Cambios	<p>¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa?</p> <p>¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa?</p>		X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

EVALUACION DE RIESGOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
17	Riesgos Originados por los Cambios	<p>¿Se monitorea los nuevos riesgos empresariales, originados por cambios que pueden afectar la consecución de los objetivos tales como:</p> <p>Cambios en el entorno operacional, en el contexto económico, legal y social; nuevo personal, sistemas de información nuevos o modernizados, rápido crecimiento de la organización, tecnologías modernas, nuevos servicios y actividades, reestructuraciones internas, transacciones con el extranjero?</p> <p>¿Existe implantación de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa de una forma más dramática y duradera, y que pueden requerir la intervención del Gerente y la Administración?</p>		X		
				X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

RESPUESTA A LOS RIESGOS

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
18	Categorías de Respuestas	<p>¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?</p> <p>¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?</p> <p>¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?</p>		X		
19	Decisión de Respuestas	<p>¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?</p> <p>¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?</p> <p>¿El Gerente y el personal, tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?</p> <p>¿Se comunica a los diferentes niveles departamentales, las decisiones adoptadas?</p>	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
20	Integración con las Decisiones sobre Riesgos	<p>¿Existe calidad de información y comunicación sobre las decisiones adoptadas por la dirección sobre el estudio de los riesgos?</p> <p>¿El Gerente y la Administración a base de las respuestas al riesgo, implantan mecanismos de control para disminuir los riesgos y alcanzar los objetivos?</p> <p>¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar una seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?</p>		X		
21	Principales Actividades	<p>¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?</p> <p>¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?</p> <p>¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control?</p>		X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
21	Principales Actividades	<p>El Gerente y la Administración implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: revisiones y supervisiones, gestión directa de funciones o actividades, procesamiento de la información, repetición, validación, aseguramiento, especialización funcional, controles físicos, indicadores de rendimiento y segregación de funciones?</p> <p>¿Existe un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos institucionales y la gestión de los riesgos?</p> <p>¿Existe apoyo del Gerente para la implantación de planes estratégicos de tecnología de información?</p>		X		
22	Controles sobre los Sistemas de Información	¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información?	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

ACTIVIDADES DE CONTROL

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
22	Controles sobre los Sistemas de Información	<p>¿Se han establecido controles generales sobre la gestión de la tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software?</p> <p>¿Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos, pruebas de razonabilidad de datos y pruebas lógicas?</p>	X			

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
23	Cultura de Información en todos los Niveles	<p>¿Existen políticas empresariales relativas a la información y comunicación así como su difusión en todos los niveles?</p> <p>¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información tanto formal como informal en las direcciones?</p>	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
23	Cultura de Información en todos los Niveles	<p>¿El Gerente ha dispuesto a todo el personal la responsabilidad de compartir la información con fines de gestión y control?</p> <p>¿La información de las operaciones se produce periódicamente, y se difunden en forma sistemática a los niveles responsables de la gestión empresarial?</p> <p>¿Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados y que correspondan a fechas recientes?</p> <p>¿Se comunica al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las direcciones y unidades de operación, con el fin de lograr su apoyo, en la consecución de los objetivos?</p> <p>¿Se han implantado políticas empresariales de información y comunicación y su difusión en todos los niveles?</p>	X			
			X			
			X			
				X		
					X	

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
24	Herramienta para la Supervisión	<p>¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?</p> <p>¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todos los departamentos?</p> <p>¿La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?</p>	X	X		
25	Sistemas Estratégicos e Integrados	<p>¿Se ha emitido un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos empresariales y la gestión de los riesgos?</p> <p>¿Existen políticas que permitan la integración de la información?</p> <p>¿Los sistemas de información son ágiles y flexibles?</p>	X	X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
25	Sistemas Estratégicos e Integrados	<p>¿Los sistemas de información integran la totalidad de operaciones, permitiendo que en tiempo real, el Gerente, Directivos Departamentales y demás empleados accedan a la información financiera y operativa, para controlar las actividades empresariales?</p> <p>¿Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?</p> <p>¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?</p> <p>¿La información, además de oportuna, es confiable?</p>	X			
26	Confiabilidad de la Información	<p>¿El flujo de información en tiempo real, es coherente con el ritmo de trabajo del Gerente y Directivos Departamentales, evitando la “sobrecarga de información”?</p>	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
26	Confiabilidad de la Información	¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?	X			
		¿La información identifica los riesgos sobre errores o irregularidades, a través de los controles establecidos?		X		
		¿Existen mecanismos de control por parte de la auditoría interna para evaluar los procesos y los sistemas de información?			X	
		¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	X			
		¿Se denuncia posibles actos indebidos?	X			
27	Comunicación Interna	¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal con respecto a formas de mejorar la productividad y la calidad?	X			
		¿Existe comunicación con clientes y proveedores?	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
27	Comunica- ción Interna	<p>¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente y direcciones?</p> <p>¿La Unidad de Comunicación ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?</p> <p>¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas empresariales?</p> <p>¿La empresa ha realizado reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del POA. evaluando el avance físico de las metas y objetivos programados por cada área de operación?</p>	X			
28	Comunica- ción Externa	<p>¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, y proveedores?</p>	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
28	Comunica- cion Externa	<p>¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la empresa?</p> <p>¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?</p> <p>¿La unidad de comunicación ha implantado canales externos a los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?</p> <p>¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, , videos y mensajes en la página web?</p> <p>¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a los organismos de control?</p>	X			
			X			
				X		
			X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

SUPERVISION Y MONITOREO

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
29	Supervisión Permanente	<p>¿Se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?</p> <p>¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?</p> <p>¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna con recomendaciones para su corrección?</p> <p>¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?</p> <p>¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo?</p>	X	X		

**CUESTIONARIO DE EVALUACION
DEL CORRE**



ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION
ELABORADO POR: TANIA CORDERO
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ

SUPERVISION Y MONITOREO

Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
29	Supervisión Permanente	<p>¿Los auditores y asesores internos y externos facilitan periódicamente recomendaciones para reforzar la gestión de riesgos corporativos?</p> <p>¿La empresa cuenta con una estructura organizativa racional que incluya las actividades de supervisión apropiadas que permitan comprobar que las funciones de control se ejecuten y que en caso de deficiencias importantes sean identificadas?</p> <p>¿Se ha Tomado en cuenta resultados de auditorías anteriores?</p>		X		
30	Supervisión Interna	<p>¿Existe planes de acción correctiva?</p> <p>¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?</p> <p>¿Existe apoyo del Gerente y Directivos a la ejecución del POA de Auditoría Interna?</p>	X	X		

		CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CORRE				
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA.						
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION						
ELABORADO POR: TANIA CORDERO						
REVISADO POR: JOHANNA ORDOÑEZ						
SUPERVISION Y MONITOREO						
Nº	FACTOR	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
31	Supervisión Externa	¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	X			
		¿Existen planes de acción correctiva y el grado del cumplimiento del mismo?	X			
		¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?	X			
		¿El Gerente y Directivos Departamentales disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informe de auditoría interna?	X			

3.2.9. Enfoque de auditoría

La presente auditoría de Gestión está enfocada en el logro y cumplimiento de los objetivos y actividades realizadas por Pecalpa logrando así su eficacia, tomando como prioridad el área de inventarios y producción.

3.2.9.1. Motivos de la Auditoria

La Auditoria de Gestión a Pecalpa Cía. Ltda. Se lleva a cabo como parte del trabajo de investigación previa a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de evaluar la gestión administrativa mediante el estudio de dos áreas específicas: “Inventarios y Producción” para ello se aplicara las Normas de auditoria Generalmente Aceptadas.

3.2.9.2. Objetivos de la Auditoría

1. Verificar que la unidad administrativas - operativa y sus componentes estén cumpliendo con aquellas actividades y funciones legalmente asignadas.
2. Comprobar que los recursos sean utilizados con eficacia, eficiencia y economía (cantidad, calidad y cronograma).
3. Verificar que la empresa esté cumpliendo con la normatividad interna y externa.
4. Comprobar que la empresa esté produciendo información administrativa y/o financiera adecuada, correcta y oportuna
5. Verificar el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.
6. Detectar irregularidades que pueden presentarse en los departamentos analizados.

3.2.9.3. Alcance

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores Internos). Así como también el contenido general de los procesos de la entidad, el cumplimiento de disposiciones legales, misión , visión, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evolución preliminar del

sistema de control interno y la determinación de componentes a los de los objetivos y enfoque de la auditoría.

3.2.9.4. Componentes y Subcomponentes

De acuerdo con las visitas realizadas a la empresa se identificó las áreas sobre las cuales se presentara especial atención; y estas son:

- **Componente:** Pecalpa
Subcomponente: Producción
- **Componente:** Pecalpa
Subcomponente: Inventarios

3.3 FASE II Planificación

La fase de planificación busca orientar la auditoría hacia los objetivos establecidos, para lo cual debe fijarse los pasos a seguir en la presente fase y en las siguientes fases. En esta etapa se programará las actividades a desarrollar a lo largo de la investigación, haciendo constar quienes ejecutan las actividades de la auditoría, la designación de las responsabilidades, los días necesarios para cada tarea y la fecha en que se realizarán.

Para el caso de nuestra investigación durante la fase de conocimiento preliminar se ha podido determinar que los subcomponentes de resultados clave y que deben ser evaluados dentro de la auditoría son: las áreas de Producción e Inventarios, no solamente por su importancia dentro de la institución, sino también porque cumplen un papel importante en las actividades de producción tanto de ganado como del producto lácteo.

Por lo tanto para planificar de mejor manera las tareas en cada uno de los subcomponentes mencionados, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Revisión y análisis de la documentación obtenida en la fase anterior, para por medio de esto obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad,

comprender la actividad principal y obtener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y la planificación de la auditoría de gestión.

- Evaluación de Control Interno de los subcomponentes, que permita acumular la información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”
- Análisis FODA por subcomponente, evaluación de áreas críticas, determinación del nivel de confianza, mediante los cuales determinaremos el nivel del riesgo.
- Elaborar el memorando de planificación en donde constarán; los miembros encargados de la auditoría, los días laborables necesarios para la investigación, materiales, enfoques de la auditoría y otros aspectos importantes.
- Elaboración de los programas de trabajo para cada subcomponentes objeto de estudio donde se detallaran: la tarea a realizar, la fecha de ejecución, el papel de trabajo correspondiente a la tarea, y la persona encargada de cumplir con tal responsabilidad.

3.3.1. Orden de trabajo



Cuenca, 3 de Diciembre de 2012

OFICIO No: 002

ASUNTO: Orden de Definida # 001

Señores:

Johanna Ordoñez

Supervisor de Equipo

Tania Cordero

Jefe de Equipo

Ing. Luis Quezada

Auditor

Ciudad

De mis consideraciones:

De conformidad con el informe del primer avance de la auditoría de Gestión a Pecalpa, se han determinado subcomponentes y áreas de resultados clave los cuales son:

- Departamento de Producción
- Departamento de Inventarios

Con dichos subcomponentes dispongo a ustedes la ejecución de la planificación y las demás etapas del examen a desarrollarse.

Luego de realizada la evaluación de control interno por subcomponentes, se realizará el informe que contendrá las deficiencias así como las alternativas de solución para conocimiento del Gerente y todos los funcionarios de la empresa, para que realicen la debida aplicación.

De la misma forma la fase de ejecución de las áreas críticas deberá sustentarse con indicadores y estándares a base del cual emitiremos sugerencias que serán puestas en marcha lo antes posible.

Para la emisión de las alternativas de solución y puesta en marcha de los cambios sugeridos, es necesario que se definan responsables de las acciones a seguir, su costo, la meta a alcanzarse y el impacto de satisfacción, tanto en clientes internos como externos del componente auditado.

Atentamente;

Ing. Luis Quezada
AUDITOR GENERAL

3.3.2. Evaluación específica de control interno

3.3.2.1. Evaluación específica de control interno Producción

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: PRODUCCION					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	Los fines y las actividades principales de la empresa corresponden a: • ¿Ha establecido objetivos? • ¿Los objetivos planteados son de conocimiento personal?	X			
2	¿La estructura organizativa de esta área está definida en el Reglamento Orgánico?	X			
3	¿Se han determinado parámetros que permitan evaluar el impacto del producto que comercializa? ¿Se cuenta con datos estadísticos?		X		
4	¿Se hacen provisiones del personal cuando se incrementa la producción?		X		
5	¿Existe control de Gestión en la unidad?		X		
6	¿Se cuenta con un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		
7	El área de producción cuenta con: a) Espacio físico adecuado b) Señalización suficiente c) Comodidad y seguridad	X	X	X	

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: PRODUCCION					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
8	¿En caso de ausencia del veterinario responsable, el personal se encuentra capacitado para sustituirlo temporalmente?	X			
9	¿Se ha dispuesto que el Dr. Veterinario visite periódicamente la propiedad?	X			
10	¿Se controlan los horarios del personal de producción?	X			
11	¿Las condiciones de seguridad e higiene de la unidad son adecuadas?	X			
12	¿El área de producción está dotada de los equipos e instrumentales necesarios para que el producto producido sea de alta calidad?	X			
13	¿Son evaluadas las funciones del personal de esta área con qué frecuencia?	X			Se realizan controles informales
14	¿Se lleva un censo diario de las actividades relacionadas con el hato? ¿Quién es el encargado?	X			El administrador es el encargado
15	¿Se preparan reportes para tener conocimiento de: Producción por animal Producción total	X	X		
16	¿Dichos reporte con qué frecuencia se los realiza y quien es el encargado?	X			El encargado es el administrador

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		 PECALPA			
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: PRODUCCION					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
17	¿Se realizan visitas frecuentes por parte del veterinario y el encargado de seguridad industrial?	X			
18	¿La administración de la empresa se encuentra vigilante sobre cualquier situación anormal del ható?	X			
19	¿Los equipos productivos mantienen tecnología actualizada?		X		
20	¿Se realiza un mantenimiento continuo de los equipos productivos?	X			
21	¿Se mantiene información relativa a mortalidad, natalidad, días de producción y días de secado?	X			
22	¿Se dispone de un sistema informático? ¿Este cuenta con la capacidad necesaria para el almacenamiento de datos?	X			
23	¿Se programan los chequeos médicos del ható en general?	X			
24	¿Se promueve las relaciones interpersonales entre el personal productivo y la administración?		X		

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO		 PECALPA			
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: PRODUCCION					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
25	¿Se han definido indicadores para medir la calidad del producto?		X		
26	¿La unidad cuenta con un sistema de monitoreo para el control de la eficiencia productiva?		X		
27	¿Se ha establecido algún sistema para el manejo sanitario, con el fin de prevenir enfermedades al hato?	X			
28	¿La entidad cuenta con un responsable directo que ayude a coordinar las actividades productivas?	X			
29	¿Se cuenta con personal encargado de revisar la calidad de la leche producida?		X		
30	Análisis del F.O.D.A	X			
31	¿Existen registros de producción diaria?	X			
32	¿La producción tiene un estándar de calidad establecido?	X			
33	¿Se realiza una clasificación de producción por animal vs. alimento consumido?	X			

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: PRODUCCION					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
34	¿Existe personal responsable de la distribución y venta de la leche?		X		
35	¿Se lleva una estadística de producción por animal?	X			
36	¿Se lleva un registro sanitario por animal?	X			

3.3.2.2. Evaluación específica de control interno Inventarios

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
1	¿Ingresan a bodega todos los insumos?		X		
2	¿Los insumos se trasladan directamente al lugar donde se utilizarán?	X			
3	¿Están todas las existencias centralizadas en una sola bodega?		X		Existe una bodega por hacienda
4	¿Están las existencias custodiadas en compartimentos, bajo llave y se permite el acceso solo al personal autorizado?		X		
5	¿Está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega?		X		
6	¿Se efectúan entregas mediante requisiciones firmadas, y en las que se establece el destino de las mercaderías?		X		No son realizadas informativamente
7	¿Están asegurados los semovientes y vigentes las pólizas correspondientes?		X		
8	¿Se lleva a cabo un adecuado control de las mercaderías a fin de no tener volúmenes inadecuados que lleven a la caducidad?	X			
9	¿Existen políticas establecidas para dar de baja los inventarios que han caducado?	X			

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
10	¿Son sometidos las existencias a recuentos periódicos, para verificar su veracidad?		X		Se realizan cada 6 meses
11	¿Se aclaran y se concilian correctamente las diferencias de inventarios? ¿Con quién?	X			Con el Jefe de Inventarios
12	¿Se preparan informes gerenciales para controlar lo siguiente: Cantidades en existencia Existencias de poco movimiento Existencias caducadas Ajustes por conteo de inventarios	X X X X			Se realizan cada 6 meses
13	¿Existe una adecuada segregación de funciones en las áreas de sub-bodegas?		X		
14	¿El sobre-stock es un problema?		X		
15	¿Con que frecuencia sucede una situación de falta de stock?		X		
16	¿Están los artículos colocados en orden y con espacio adecuado de almacenamiento?	X			
17	¿Resultan satisfactorios los registros para determinar la existencia de la mayoría de los productos?		X		
18	¿Utiliza la unidad el método de evaluación de inventario promedio	X			
19	¿Resultan satisfactorios los controles sobre el proceso de recepción para garantizar que la mercadería es contada e inspeccionada antes de almacenarla?		X		

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
20	¿Son marcadas las mercancías con la fecha de recepción, con el objeto de determinar el periodo de tiempo entre la recepción y el suministro a los usuarios finales?		X		
21	¿Existen procedimientos establecidos para asegurar que las sub-bodegas notifiquen cuando la mercancía está en mal estado?		X		
22	¿Existe un sistema de control de inventarios adecuado en cual incluya: Niveles de venta Niveles de consumo Rotación de inventarios Niveles actuales de inventarios	X X X	X		
23	¿Existen problemas originados por compras realizadas en exceso?		X		
24	¿Existen límites de compra establecidos y son respetados?	X			
25	¿Existen políticas específicas para evitar pedido de emergencia?		X		
26	¿Las facturas de los proveedores son adecuadamente salvaguardadas?	X			
27	¿Son mantenidos registros eficientes de las facturas entregadas a contabilidad?	X			
28	¿Se busca siempre el mejor precio y disponibilidad de las mercancías requeridas?	X			
29	¿Los requerimientos de compra son ejecutados oportunamente?	X			

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
30	¿Se trata de adquirir productos nacionales en lugar de productos extranjeros?		X		
31	¿Está usted consciente del monto invertido en inventario, de manera que no se mantenga dinero inmovilizado por períodos excesivos?	X			
32	¿Existen reglas que protejan contra: Aceptación de regalos por parte de los proveedores.		X		
	Compras a empresas las cuales el empleado posea inversión de capital.		X		
33	¿Toma la empresa ventajas de los descuentos cuando están disponibles?	X			
34	¿Se trata de mantener un inventario mínimo y minimizar la falta de existencia?	X			
35	¿Son obtenidas cotizaciones de varios proveedores antes de realizar la compra?	X			
36	¿Se asegura que las cantidades compradas sean consistentes con las requeridas?	X			
37	¿Se establece un índice de uso para mantener inventarios apropiados?	X			
38	¿Son depurados los archivos para no mantener registros viejos?		X		
39	¿Se dispone de procedimientos para evaluar a los nuevos proveedores considerando:				
	Cantidad y calidad de la mercadería.	X			
	Disponibilidad y crédito que ofrece.	X			
	Reputación del proveedor.	X			

EVALUACION ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO CUESTIONARIO					
ENTIDAD: PECALPA CIA. LTDA. TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION COMPONENTE: PECALPA CIA LTDA SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS					
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	NA	
40	¿Se tiene adecuado conocimiento de los productos que se maneja?		X		
41	¿Los empleados se esfuerzan para mantenerse informados acerca de los nuevos insumos?	X			
42	¿Provee la empresa una capacitación continua a los empleados relacionados con inventarios?		X		
43	¿Se asegura que los proveedores garanticen sus productos antes de realizar la compra?	X			
44	¿Se actualiza el listado de los proveedores con una frecuencia razonable?	X			
45	¿Mantiene el sistema un registro sobre las siguientes transacciones: Traslado de medicamentos a las distintas bodegas. Devolución de artículos de bodega.		X X		
46	¿Se preparan mensualmente informes de compras?		X		

3.3.3. Determinación del Riesgo y Confianza

3.3.3.1. Determinación del Riesgo y Confianza Producción

Cuadro 3.1

 <p style="text-align: center;">DIAGNOSTICO FODA COMPONENTE: PECALPA CIA. LTDA. SUBCOMPONENTE: PRODUCCIÓN</p>			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso constante de animales a producción. • Suficiente cantidad de material genético para inseminación. • Total conocimiento del proceso productivo por parte del personal. • Se cuenta con un veterinario de alta experiencia. • Equipos de producción con mantenimiento constante. • Ganado de alta calidad genética. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de personal para el área productiva. • Bajo grado de compañerismo. • Falta de adquisición de equipos con mejor tecnología. • Falta de reinversión en el área productiva. • Deficiente mantenimiento de pastos y forrajes. • No poseen un Manual de Procesos para esta área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para extensión de la infraestructura, lo que permitirá brindar mejores servicios. • Adquirir tecnología de punta en los equipos productivos. • Posibilidad de que el personal productivo asista a cursos de capacitación. • Invertir en el área nutricional del hato ganadero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de leche en polvo del mercado extranjero. • Bajo costo del litro de leche. • Crecimiento constante de la competencia. • Ingresos económicos limitados que no permiten innovación de productos.



PECALPA

PECALPA CIA. LTDA.

Cuadro 3.2

EVALUACION DE AREAS CRITICAS (DEBILIDADES)

SUBCOMPONENTE: PRODUCCION

SITUACION ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONS.	RECURSOS A UTILIZAR	PERIOD.		SEG.
			RIESG.	CONF.				INICIO	FINAL	
Insuficiencia de personal en el área productiva.	Lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo	Complicaciones en los tiempos de producción.	48% ALTO	48% BAJO	Analizar la posible contratación de personal para esta área.	Administrador	Humano, Económico, Material, Tecnológico			
Bajo grado de compañerismo.		Mal ambiente de trabajo, tensión entre el personal			Dictar charlas o actividades de integración					
Falta de adquisición de equipos con mejor tecnología.		Producción ineficiente y mayor cantidad de desperdicio			Invertir en la compra de nuevas tecnologías.					
Falta de reinversión en el área productiva.		Estancamiento en el crecimiento de la producción y la calidad del producto.			Invertir en la compra de nuevas tecnologías.					
Deficiente mantenimiento de pastos y forrajes.		Disminución de la producción lechera.			Mejorar el mantenimiento de los pastos y forrajes.					
No poseen un Manual de procesos para esta área.		Incorrecto desempeño de las funciones del personal.			Elaboración de un manual de procesos para el área productiva.					

MATRIZ DE PONDERACION

Componente:

Subcomponente: Producción

PROCESOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
✓ Analizar la posible contratación de personal para esta área.	10	5
✓ Dictar charlas o actividades de integración.	10	5
✓ Invertir en la compra de nuevas tecnologías.	10	4
✓ Mejorar el mantenimiento de los pastos y forrajes.	10	4
✓ Elaborar un manual de procesos para el área productiva.	10	6
TOTAL	50	24



PECALPA CIA. LTDA.

Determinación del Nivel de Confianza

Componente: Pecalpa Cía Ltda.

Subcomponente: Producción

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{24 \times 100}{50} = 48\% \text{ Confianza Bajo y Riesgo Alto}$$

Determinación del Nivel del Riesgo

Cuadro 3.4

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
✓ Baja	✓ 15% - 50%	✓ Alto
✓ Moderada	✓ 51% - 75%	✓ Moderado
✓ Alta	✓ 76% - 95%	✓ Bajo

El subcomponente de Producción se encuentra en un rango del 15% y 50% lo que significa q su nivel de confianza es Bajo y el Riesgo Alto.

CEDULA NARRATIVA

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Visita a las instalaciones de Producción

En cuanto a la infraestructura, los equipos y el personal del área productiva podemos señalar los siguiente:

Los equipos con los que cuenta son los adecuados para la labor destinada y son mantenidos periódicamente por personal especializado en esta área, pero no han sido renovados tecnológicamente ya que actualmente existen mejores métodos de producción con mayor rendimiento y con la mejor utilización de recursos.

En cuanto al personal, el área no cuenta con el número adecuado de empleados para esta labor, al momento trabajan tres personas y que a su vez cumplen otras labores distintas ajenas al área productiva, lo cual impide que centren su atención en incrementar la producción, adicional a esto el personal encargado no posee la capacitación adecuada, sus conocimientos los han obtenido de manera empírica.

En las instalaciones es necesario un mantenimiento periódico ya que existen zonas donde no existe pintura, áreas oxidadas y deterioradas por el paso del tiempo, los potreros no han sido resembrados y fertilizados correctamente por falta de inversión ya que los costos de estos productos son elevados y no son atendidos por parte de la gerencia.

Finalmente podemos acotar que el único nexo existente entre el personal productivo y la empresa es el Administrador, no existe el respaldo constante por parte de Recursos Humanos, Seguridad Industrial.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 7 de Enero 2013

3.3.3.2. Determinación del Riesgo y Confianza Inventarios

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa dispone de un software que permite obtener reportes actualizados de inventarios así como también las requisiciones. • El área no tiene problemas de stock. • Realizan análisis a los futuros proveedores antes de realizar la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen políticas de stock máximos y mínimos de insumos. • Los insumos no son receptados directamente en la bodega. • No existe un encargado por cada bodega. • No existen políticas para la adquisición de insumos. • No se dispone de un sistema de control que permita detectar oportunamente la caducidad de los inventarios. • No se dispone de un manual de procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios con los proveedores para adquirir los insumos en mejores condiciones. • Acceso a un sistema de control que permita detectar la caducidad de los inventarios. • Posibilidad de que el personal productivo asista a cursos de capacitación. • Obtener descuentos significativos en los precios de compras debido a la cantidad de los insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El alto precio de los insumos en el mercado. • El incumplimiento de los proveedores con la entrega de los insumos. • Existencia de productos en el mercado de baja calidad.

PECALPA CIA. LTDA.
EVALUACION DE AREAS CRITICAS (DEBILIDADES)
SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS

Cuadro 3.6

SITUACION ACTUAL	NORMA	EFECTO	NIVEL		ACCION CORRECTIVA	RESPONS.	RECURSOS A UTILIZAR	PERIOD.		SEG.
			RIESG.	CONF.				INICIO	FINAL	
No existen políticas de stock máximos y mínimos de insumos.	Lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo	Desabastecimiento para cubrir requerimientos internos	50% ALTO	50% BAJO	Definir políticas para el área de inventarios.	Jefe de Inventarios y Administrador	Humano, Económico, Material, Tecnológico			
Los insumos no son receptados directamente en la bodega.		Deficiente control de ingreso y egreso de los insumos			Realizar la recepción de los insumos directamente en cada bodega.					
No existe un encargado por cada bodega.		No existen responsables para el correcto manejo de inventarios de cada bodega			Analizar la posibilidad de contratar el personal que hace falta					
No existen políticas para la adquisición de insumos.		Gestiones de compras desordenadas			Definir políticas para la adquisición de insumos.					
No se dispone de un sistema de control que permita detectar oportunamente la caducidad de los inventarios.		Probable contaminación y deterioro de la salud de los animales y sus productos			Implementar un método de control de fechas de caducidad.					
No poseen un Manual de procesos para esta área.		Incorrecto desempeño de las funciones del personal de inventarios.			Elaboración del manual de procesos para el área de inventarios.					

MATRIZ DE PONDERACION

Componente: PECALPA CIA LTDA

Subcomponente: INVETARIOS

PROCESOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
✓ Definir las políticas para el área de inventarios.	10	6
✓ Controlar la recepción de los insumos por bodega.	10	4
✓ Realizar la contratación de personal para cada bodega.	10	4
✓ Establecer políticas para la adquisición de insumos.	10	6
✓ Implementar un método de control de fechas de caducidad.	10	4
✓ Elaborar un manual de procesos para el área.	10	6
TOTAL	60	30

Determinación del Nivel de Confianza

Componente: Pecalpa Cía Ltda.

Subcomponente: Inventarios

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{30 \times 100}{60} = 50\% \text{ Confianza Bajo y Riesgo Alto}$$

Determinación del Nivel del Riesgo

Cuadro 3.8

CONFIANZA	PORCENTAJE	RIESGO
✓ Baja	✓ 15% - 50%	✓ Alto
✓ Moderada	✓ 51% - 75%	✓ Moderado
✓ Alta	✓ 76% - 95%	✓ Bajo

El subcomponente de Inventarios se encuentra en un rango del 15% y 50% lo que significa q su nivel de confianza es Baja y el Riesgo Alto.

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Visita a las Bodegas de Inventarios

Al realizar la visita a la hacienda, se pudo constatar que el manejo de los insumos se realiza la hacienda de Cumbe, estos son adquiridos por el departamento de compras y descargados directamente en la hacienda mediante egresos de bodega, la mayoría de productos rotan constantemente, manteniéndose máximo 30 días.

No existe una persona encargada del manejo de bodega, el administrador recibe y distribuye los insumos según las necesidades de cada área.

En las haciendas no se posee un software para el manejo del inventario, ni un kardex, se maneja mediante talonarios de egresos de bodega emitidos por el administrador, los cuales son entregados a la secretaria de gerencia, quien se encarga de registrarlos en el sistema.

También se pudo observar que se cuenta con una sola bodega ubicada en la hacienda de Cumbe, tampoco cuentan con una bodega de repuestos, para maquinaria equipos e instalaciones ya que estas son atendidas por técnicos externos.

Adicional a esto el Ing. Vásquez nos indicó que el área no posee un Manual de Funciones.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 12 de Enero 2013

3.3.4. Memorando de Planificación.



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

1.- Requerimiento de la Auditoria.

Informe de la Auditoria y Síntesis del Informe

2.- Fecha de Intervención.

Fecha Estimada

- Orden de Trabajo
01 – 10 – 2012
- Inicio del Trabajo en el Campo
03 – 12 – 2012
- Finalización del Trabajo en el Campo
30 – 12 – 2012
- Discusión del Borrador del Informe
01 – 01 – 2013
- Presentación del Informe a la Dirección
03 – 06 – 2013
- Emisión del Informe Final de Auditoria
10 – 06 – 2013

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

3.- Equipo Multidisciplinario.

Nombres

- | | |
|------------------|-------------------|
| • Coordinador | Ing. Luis Quezada |
| • Supervisor | Johanna Ordoñez |
| • Jefe de Equipo | Tania Cordero |

4.- Días Presupuestados

110 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I , Conocimiento Preliminar
5 días
- FASE II, Planificación
10 días
- FASE III, Ejecución
85 días
- FASE IV, Comunicación de Resultados
10 días



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

6.- Enfoque de la Auditoria.

6.1.- Información de la Entidad

Misión.- Haciendas Pecalpa es una empresa encargada de explotar la ganadería y agricultura obteniendo productos lácteos para consumo humano y forrajes de alimentación animal mediante un equipo técnico altamente capacitado, innovando constantemente en procesos y métodos que no alteren el medio ambiente cumpliendo todos los parámetros establecidos y estén a la par con el desarrollo global.

Visión.- Ser una empresa auto sustentable comprometida a la producción de leche de alta calidad en armonía con la naturaleza y valorando el recurso humano como su principal virtud. Además de proveer al mercado de forrajes para la alimentación animal que cumplan con los parámetros nutricionales para un correcto desarrollo fisiológico y productivo.

Objetivo general.- Incrementar la productividad y rentabilidad de las haciendas.

Objetivos específicos.-

- ✓ Mejorar el rendimiento y calidad de los productos actuales.
- ✓ Incrementar el número de unidades bovinas.
- ✓ Expandir el área para la producción de pastos y forrajes.
- ✓ Desarrollar nuevas tecnologías de producción agropecuaria para reducción de costos y nuevos ingresos.
- ✓ Favorecer en cualquiera de estos puntos al Medio Ambiente.
- ✓ Capacitar al personal sobre el manejo de una Unidad Agropecuaria.



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Estructura Organizacional.-

Gerencia General: Encargada de la aprobación de los Proyectos presentados por el Administrador. Así mismo aprueba los recursos a destinar para cada rubro. En este cargo se toman las decisiones más importantes y trascendentes del desarrollo empresarial.

Administrador: Ingeniero especializado en el campo agropecuario Encargado de la Supervisión de la producción y de la innovación en todos los campos en los cuales interviene su ejecución profesional. Desarrolla proyectos con el fin de optimizar los recursos existentes en la Hacienda. Este cargo toma las decisiones en campo y las traslada a la Gerencia General.

Responsables de Área: Son aquellos empleados a los cuales se les designa una actividad específica en las cuales se especializan.

Responsables de Área de Ganado: En esta Área cuenta con 4 empleados los mismos que son encargados del cuidado de los animales en sus diferentes etapas de desarrollo, dentro de esto deben proveer de la alimentación necesaria así como informar al administrador de cualquier novedad veterinaria, también destinan tiempo al ordeño diario.



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Responsable del Área de Maquinaria: En esta área cuenta con 2 empleados que son los encargados de cuidado y mantenimiento de equipos y maquinaria agrícola.; son responsables de trabajar el suelo y proveer el forraje para alimentación animal.

Responsables del área de inseminación: en esta área laboran dos personas que son las encargadas de detectar el ciclo reproductivo de los animales. Son encargados de la inseminación artificial y el manejo hormonal de los animales. En conjunto con el Administrador deciden la mejor alternativa genética con el propósito de elevar la producción con animales de alta producción.

Recurso Suelo: La Hacienda Cumbe perteneciente a PECALPA Cia. Ltda. Posee 135 Hectáreas de las cuales 60 son ocupadas para la producción de forraje con potreros establecidos para mejorar la nutrición del ganado; 38 hectáreas son de bosque de pino para la producción agroforestal; 37 hectáreas de especies nativas y chaparros.

Recurso Maquinaria: la Hacienda posee todo lo necesario para la explotación lechera, esto son equipos de ordeño automático, tanques de enfriamiento de leche, sistema de riego, tractores agrícolas con sus respectivos implementos para trabajar el suelo.

Financiamiento.- De acuerdo a la información que consta en los Estados Financieros, los recursos con los que cuenta PECALPA para su funcionamiento son los siguientes:



PECALPA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

• Ventas Netas locales gravadas con tarifa 12%	\$ 359.554,32
• Ventas Netas locales gravadas con tarifa 0 %	\$ 270.845,69
• Otras rentas Gravadas	\$ 52.574,74
• Dividendos percibidos locales	\$ 1.548,80
TOTAL INGRESOS:	\$ 684.523,55

Principales Fortalezas

- Extensas áreas para el cultivo de pastos y forrajes
- Instalaciones y Equipos necesarios para desarrollar los procesos productivos.
- Ganado con una genética de alta calidad lo que le permite llegar a picos de producción superiores al medio.
- La calidad de la leche es altamente valorada.
- Posee el respaldo de un Grupo empresarial comprometido con el desarrollo agropecuario del País.

Principales Debilidades

- Falta de Personal para el desarrollo de actividades
- Respaldo Mecánico deficiente
- Recursos económicos limitados



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Principales Debilidades

- Falta de Personal para el desarrollo de actividades
- Respaldo Mecánico deficiente
- Recursos económicos limitados

Principales Oportunidades

- Áreas de expansión potencialmente productivas
- Diversificación de productos mediante la utilización del producto lácteo como materia prima.
- Respaldo empresarial que se comprometa a apoyar la labor agrícola.

Principales Amenazas

- Falta de apoyo gubernamental que impide el desarrollo agroindustrial.
- Bajo precio de la leche en el mercado nacional.
- Altos costo de materia prima para la elaboración de balanceado y fertilizantes.



PECALPA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Subcomponentes Auditados:

- Inventarios
- Producción

6.2.- Enfoque.

La presente auditoria de Gestión está enfocada en el logro y cumplimiento de los objetivos y actividades realizadas por Pecalpa logrando así su eficacia, tomando como prioridad el área de inventarios y producción.

6.3.- Objetivos.

Objetivo general de la auditoria.

- Verificar que la unidad administrativas - operativa y sus componentes estén cumpliendo con aquellas actividades y funciones legalmente asignadas.
- Comprobar que los recursos sean utilizados con eficacia, eficiencia y economía (cantidad, calidad y cronograma).
- Verificar que la empresa esté cumpliendo con la normatividad interna y externa.
- Comprobar que la empresa esté produciendo información administrativa y/o financiera adecuada, correcta y oportuna
- Verificar el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.
- Detectar irregularidades que pueden presentarse en los departamentos analizados.



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Objetivos específico de Producción

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la empresa.
- Evaluar el nivel de producción tanto del hato, como la producción lechera.
- Determinar si se cuenta con las instalaciones y equipos de producción adecuados.
- Evaluar la calidad de la producción lechera.
- Verificar que los procesos de producción sean realizados con eficiencia y eficacia.

Objetivo específico de inventarios

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por la empresa.
- Revisar el adecuado registro, control y manejo de inventarios.
- Controlar cuantos nacimientos como muertes del hato ganadero se han registrado correctamente en el inventario.
- Verificar el adecuado control de los insumos utilizados para la inseminación del hato.
- Supervisar y controlar el manejo de los medicamentos utilizados.

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

6.4.- Alcance.

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores Internos). Así como también el contenido general de los procesos de la entidad, el cumplimiento de disposiciones legales, misión , visión, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a los de los objetivos y enfoque de la auditoria.

6.5.- Indicadores de Gestión.

Subcomponente Producción

Índices financieros presupuestarios

- Financiamiento de la actividad de Producción

Indicador de Eficiencia

- Atención de Reclamos



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Indicadores de Productividad

- Porcentaje de Producción de Animales
- Promedio de Ingreso de producción
- Porcentaje de concepción de hato
- Promedio de incremento del hato
- Incremento de producción lechera por animal
- Comportamiento productivo lechero mensual
- Comportamiento productivo lechero anual

Indicadores de liquidez:

- Liquides del activo corriente
- Prueba Acida
- Rotación de cuentas por pagar
- Rotación de Inventarios
- Rotación de Productos
- Días de Venta de Inventarios

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

6.6 Resultados de la evaluación de control interno

Subcomponente Producción:

De la aplicación del cuestionario de control interno detallamos lo siguiente:

- No se cuenta con datos estadísticos, ni con parámetros para analizar el impacto que causa en el mercado el producto que comercializa la empresa.
- El nivel de producción es constante, por lo tanto no es necesario realizar previsiones de personal.
- No existe un control de gestión en esta área.
- El área de producción no posee un plan de acción para corregir ciertas desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos.
- El área de producción no cuenta con la respectiva señalización, comodidad y seguridad.
- No se efectúan informes ni reportes sobre la producción de leche por animal, solo de la producción total, estos se realizan semanalmente, el encargado es el administrador, posteriormente esta información es ingresada en el sistema.
- Los equipos de producción no poseen tecnología actualizada.
- No se han definido indicadores para medir la calidad del producto que se produce.



PECALPA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

- La empresa no cuenta con un sistema de monitoreo para controlar la eficiencia productiva, además no existe personal que se encargue de verificar la calidad de la leche producida.
- No existe personal encargado de la distribución y venta de leche.

Subcomponente Inventarios

De la aplicación del cuestionario de control interno detallamos lo siguiente:

- Existe una bodega principal, los insumos se reciben directamente en esta bodega y luego distribuido al resto de las haciendas, los ingresos y egresos se realizan posteriormente.
- Existen requisiciones de insumos, pero estas se utilizan solo de manera informativa, no se realizan las requisiciones al momento de recibir o entregar el producto, ya que no existe un encargado de bodega. Los ingresos y egresos de cada producto se realizan en el software con los respectivos documentos entregados por el administrador.
- Los semovientes no se encuentran asegurados y las pólizas respectivas no están vigentes.
- La revisión de inventarios se realiza cada seis meses.
- No existe un encargado por en cada hacienda, por lo tanto no se puede realizar una adecuada segregación de funciones.



PECALPA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

- En cuanto al stock de los insumos podemos decir que es manejado de forma correcta, no se tiene problemas de sobre-stock y cuando falta algún producto o insumo se debe a incumplimiento por parte del proveedor.
- Los registros existentes no son del todo confiables, no se puede determinar de manera eficiente la existencia de los insumos.
- No se realiza un control en cuanto a la fecha de ingreso y la fecha de uso de los insumos, igualmente no existe un proceso para controlar el estado de los mismos.
- El sistema de control de inventarios no nos permite conocer los niveles de consumo, rotación de inventarios, niveles actuales de inventarios.
- No se han establecido políticas para poder evitar que se realicen pedidos de emergencia.
- No se realiza un adecuado manejo de los archivos, ya que no se realiza la depuración de los viejos.
- La empresa no brinda una capacitación continua a los encargados de inventarios.
- El sistema no realiza un registro de devolución de artículos de bodega.
- No se realiza informes mensuales de compras.



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

6.7.- Calificación de los riesgos de auditoria

Subcomponente Producción:

Cuadro 3.9

PROCESOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Analizar la posible contratación de personal para esta área.	10	5
Dictar charlas o actividades de integración.	10	5
Invertir en la compra de nuevas tecnologías.	10	4
Mejorar el mantenimiento de los pastos y forrajes.	10	4
Elaborar un manual de procesos para el área productiva.	10	6
TOTAL	50	24

Determinación del Nivel del Riesgo

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{24 \times 100}{50} = 48\% \text{ Confianza Bajo y Riesgo Alto}$$

El subcomponente de Producción se encuentra en un rango del 15% y 50% lo que significa q su nivel de confianza es Bajo y el Riesgo Alto.

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Subcomponente Inventarios:

Cuadro 3.10

PROCESOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Definir las políticas para el área de inventarios.	10	6
Controlar la recepción de los insumos por bodega.	10	4
Realizar la contratación de personal para cada bodega.	10	4
Establecer políticas para la adquisición de insumos.	10	6
Implementar un método de control de fechas de caducidad.	10	4
Elaborar un manual de procesos para el área.	10	6
TOTAL	60	30

Determinación del Nivel del Riesgo

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CT \times 100$$

$$CP = \frac{\quad}{\quad}$$

$$PT$$

$$30 \times 100$$

$$CP = \frac{\quad}{60} = 50\% \text{ Confianza Bajo y Riesgo Alto}$$

$$60$$

El subcomponente de Inventarios se encuentra en un rango del 15% y 50% lo que significa q su nivel de confianza es Baja y el Riesgo Alto.



PECALPA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

6.8.- Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución:

Producción

- Evaluación de Control Interno
- Establecimiento y aplicación de los indicadores de gestión.
- Entrevista con el Administrador de la empresa.
- Revisión de los documentos relacionados con el subcomponente.
- Visita al área de producción.
- Verificación del nivel de Producción tanto lechera como del hato anual.

Inventarios

- Evaluación de control interno.
- Establecimiento y aplicación de los indicadores de gestión.
- Entrevista al Jefe de Inventarios.
- Revisión de documentos e informes relacionados con el subcomponente.
- Visita a la bodega.
- Constatación física del Inventario.
- Revisión del Sistema Informático utilizado para el control y el registro.



MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Componente sujeto a examen: PECALPA CIA. LTDA.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

7.- Colaboración de la entidad auditada.

7.1 Auditores Internos

La empresa auditada no cuenta con un Departamento de Auditoría Interna, por esta razón no se ha contado con la colaboración de este personal.

7.2 Otros profesionales

Se ha recibido la colaboración del Administrador y el Jefe de Inventarios, los mismos se encuentran directamente relacionados con los subcomponentes sujetos a este examen.

3.3.5. Programas de trabajo por subcomponente.

PRG # 001				
PROGRAMA DE TRABAJO				
TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE: PECALPA CIA. LTDA.				
SUBCOMPONENTE: PRODUCCION				
No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB. POR
	<p>OBJETIVOS:</p> <p>1. Determinar el nivel de rendimiento del área de producción.</p> <p>2. Medir los resultados de eficiencia, eficacia y economía a base de los indicadores desarrollados.</p> <p>3. Evaluar la calidad del producto terminado y determinar su impacto.</p> <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</p> <p>1. Evalúe el Control Interno Especifico del subcomponente a evaluarse.</p> <p>2. Aplique los indicadores y parámetros de liquidez.</p> <p>3. Aplique los indicadores y parámetros de gestión previstos para el subcomponente.</p> <p>4. Efectúe los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.</p>	<p>P/T # 006/007/008/0 09/010</p> <p>P/T # 012, P/T # 013</p> <p>P/T # 014/015/016/0 17/018/ 019</p>		

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: PECALPA CIA. LTDA.

SUBCOMPONENTE: PRODUCCION

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB. POR
	CONTROLES GENERALES:			
5.	Determine si el área de producción cuenta con una base de datos estadísticos de nacimientos y muertes del hato.	P/T # 020		
6.	Evalúe si el área de producción trabaja en coordinación con las demás secciones.	P/T # 022		
7.	Verificar si el área de producción cuenta con las maquinarias, el instrumental, el espacio necesario para la producción ganadera.	P/T # 023		
8.	Verificar si se cuenta con la respectiva historia clínica por animal.	P/T # 021		
9.	Solicite los reportes de mantenimiento de las maquinarias, verificando tiempo y responsables.	P/T # 024		
10.	Solicite los reportes diarios de litros de leche producida, y constatar con la información ingresada en el sistema.	P/T # 025		
11.	Evalúe las condiciones de seguridad e higiene y las medidas y cuidados de almacenaje y conservación de la leche.	P/T # 026		
12.	Determinar si se cuenta con el personal necesario para el desarrollo de las actividades productivas.	P/T # 027		
13.	Determine el grado de preparación del personal que labora en el área.	P/T # 027		

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: PECALPA CIA. LTDA.

SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECHA	ELAB .POR
	<p>OBJETIVOS:</p> <p>1. Evaluar que el Sistema de Inventarios cumpla con los procedimientos y políticas establecidos en la empresa de manera eficiente, eficaz y económica.</p> <p>2. Verificar la exactitud e integridad de los inventarios.</p> <p>3. Medir a través de la aplicación de indicadores de gestión, el nivel de rotación de inventarios.</p> <p>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</p> <p>1. Realizar una entrevista con el Gerente de Inventarios para conocer si la entidad dispone de un sistema de control específico de inventarios.</p> <p>2. Evalúe el Control Interno específico del subcomponente a evaluarse.</p> <p>CONTROLES GENERALES:</p> <p>3. Determinar si la empresa cuenta con un sistema informático que le permita un manejo y control adecuado de inventarios.</p> <p>4. Observar las medidas de control y seguridad física con que cuentan las instalaciones con la finalidad de salvaguardar la integridad del inventario.</p> <p>5. Determinar si la entidad cuenta con un manual de procedimientos que defina el proceso de adquisición de los insumos.</p> <p>6. Verificar si la empresa cuenta con el personal suficiente para esta área.</p>			
		P/T # 029		
		P/T # 028		
		P/T # 029		
		P/T # 030		
		P/T # 029		
		P/T # 029		

PROGRAMA DE TRABAJO

TIPO DE EXAMEN: AUDITORIA DE GESTION

COMPONENTE: PECALPA CIA. LTDA.

SUBCOMPONENTE: INVENTARIOS

No	DESCRIPCION	REF: P/T	FECH A	ELAB .POR
	CONTROLES GENERALES:			
7.	Revise el adecuado manejo de los documentos de ingreso y egreso de insumos y materia prima a la bodega.	P/T # 031		
8.	Compruebe que las órdenes de pedido han sido aprobadas por las unidades competentes y verificar su entrega.	P/T # 031		
	CONTROLES ESPECIFICOS:			
9.	Verificar que los reportes de los inventarios concuerden con el conteo físico de los mismos.	P/T # 032		
10.	Evaluar si el control físico de los inventarios se realiza adecuadamente con la finalidad de establecer la exactitud y el estado de los mismos.	P/T # 032		
11.	Comprobar que todos los movimientos de inventarios, como son las entradas, salidas y traslados; estén adecuadamente soportados, es decir con su respectivo documento.	P/T # 031		
12.	Mediante la observación, compruebe que exista una correcta identificación de los insumos.	P/T # 030		
13.	Verifique por medio de una observación que los insumos sean almacenados en un lugar limpio y de manera ordenada.	P/T # 030		
14.	Determine si la entrega de los insumos a las diferentes haciendas de la entidad son oportunas.	P/T # 032		

3.4. Fase III.- Ejecución

INTRODUCCION:

En la Fase III de auditoría ejecutaremos los programas de trabajo planteados en la fase anterior, mediante los papeles de trabajo en los cuales daremos a conocer en forma de resumen, los aspectos más relevantes de las áreas de Producción e Inventarios utilizando métodos cuantitativos y cualitativos, como son entrevistas, visitas, revisión de documentos, investigación de procesos, conteo físico de inventarios, etc.

Posteriormente realizaremos las Hojas de Hallazgo detallando la condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación de cada uno de los segmentos o áreas que según nuestro criterio son los más importantes. Consiguiente a esto desarrollaremos el borrador del Informe de Auditoría.

Objetivos.

Utilizar técnicas y procedimientos para encontrar evidencias de auditoría que sustenten el informe, desarrollando programas de trabajo de cada uno de los subcomponentes auditados aplicando las diferentes técnicas de auditoría que conduzcan a determinar los hallazgos.

Actividades

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas de trabajo y con el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.

En esta etapa se realizaron las siguientes tareas:

- a) Ejecutar los programas de auditoría, mediante la aplicación de los procedimientos y pruebas de auditoría, con el propósito de obtener evidencia que soporte las conclusiones de cada uno de los componentes de auditoría evaluados.
- b) Aplicación de los parámetros de eficiencia y eficacia
- c) Preparación de los papeles de trabajo

- d) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado
- e) Se estableció 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.

3.4.1. Papeles de Trabajo del componente PECALPA CIA. LTDA.

A continuación desarrollaremos los papeles de trabajo referentes a los hallazgos encontrados en la Evaluación de Control Interno (CORRE) el cual es herramienta destinada al Control Interno cuya función es promover la adopción de estrategias que permitan alcanzar los objetivos institucionales en un ambiente de transparencia y honestidad.

3.4.1. Aplicación de los programas de trabajo

 PECALPA	PECALPA CIA. LTDA.	P/T # 006
Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda. Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010		
<p style="text-align: center;">RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Gestión Institucional</p> <p>Mediante el correspondiente cuestionario de control interno aplicado a Pecalpa Cia. Ltda. se pudo detectar las siguientes deficiencias en cuanto a la gestión realizada por la Administración.</p> <ul style="list-style-type: none">• La entidad no cuenta con una planificación estratégica.• No existen métodos para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad del producto.• No disponen de instrumentos de evaluación de la gestión por la carencia de planes operativos y metas, por lo tanto no se pueden elaborar informes que determinen el cumplimiento de las metas.		
Supervisor: Johanna Ordoñez	Fecha: 5 de Diciembre 2012	
Elaborado por: Tania Cordero		

Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Ambiente de Control Interno

Del análisis de este factor , se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- No existe un plan operativo individual, los empleados no conoce la visión, misión y objetivos de la empresa.
- No existe una estructura organizacional, ni plan operativo individual, los empleados no conocen la visión misión y objetivos de la empresa.
- No cuenta con un manual de procedimientos que permitan tener un control adecuado de las funciones y objetivos de cada empleado.
- Los empleados no cuentan con ningún tipo de capacitación que permita mejorar la realización de sus tareas diarias en cuanto a la producción.
- La entidad no cuenta con un comité de talento humano para la evaluación del desempeño de los trabajadores en cada una de sus actividades.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 5 de Diciembre 2012

Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Establecimiento de objetivos:

Del análisis de este factor , se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente.
- No han fijado los objetivos estrategias y se han establecido las estrategias para su cumplimiento.
- No cuenta con ningún tipo de control en cuanto al POA y los presupuestos que deben ser medidos por lo menos trimestralmente para tomar las respectivas acciones correctivas.
- No existe conocimiento de los elementos del CORRE.
- No existe una revisión periódica de los informes financieros y de gestión, por los que no se pueden medir los indicadores de rendimiento.
- No existe un plan estratégico, ni políticas de responsabilidad por departamento para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.
- No existe una supervisión adecuada para medir el nivel de riesgo.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 5 de Diciembre 2012

Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Identificación de eventos:

Del análisis de este factor , se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- La administración no se ha preocupado por la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas, que permitan estar a la par de los cambios e innovaciones tecnológicas.
- La empresa no cuenta con personal de apoyo capacitado para determinar factores de riesgo internos y externos.
- No existen mecanismos para identificar eventos de riesgo tanto internos como externos.
- No existen políticas ni procedimientos para informar a los empleados de la empresa las categorías de los eventos de riesgo y su relación con los objetivos.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 5 de Diciembre 2012

Componente sujeto a examen: Pecalpa Cia. Ltda.

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

Evaluación y Respuesta de los Riesgos:

Del análisis de este factor , se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- En la empresa no se ha definido una metodología que permita obtener datos estadísticos, relativos a los riesgos, es decir, a la probabilidad de ocurrencia de eventos y sus impactos posteriores.
- La información con la que cuenta la entidad no permite una evaluación oportuna de los riesgos.
- No se han implantado técnicas de evaluación de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos.

Actividades de Control:

Del análisis de este factor , se detallan a continuación los siguientes hallazgos:

- La entidad no ha elaborado un plan estratégico de tecnología de información, su infraestructura, la gestión de seguridad desarrollo y mantenimiento de software.
- No se promueve el desarrollo tecnológico, pero la administración está interesada en realizar este cambio.
- Al no existir en la empresa un método de análisis de riesgos no cuenta con un método y mecanismos de control para evitar los mismos.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 5 de Diciembre 2012



Componente sujeto a examen: PECALPA

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

NIC 41

A pesar que la Auditoria realizada a PECALPA es en el año 2010 se vio necesario hacer un breve comentario sobre la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad (NICS) que fueron implementadas a todas las empresas en el 2011.

La NIC 41 establece el tratamiento contable, la presentación en los estados financieros y la información a revelar relacionados con la actividad agrícola.

Pecalpa Cia. Lta. Por ser una empresa agropecuaria con activos biológicos debe aplicar esta normativa a cada una de sus funciones diarias, por lo que se está implementando un nuevo software en el sistema llamado "JDE – EDWARDS" el cual está programado para el control y contabilización de sus activos, pasivo, inventarios y a su vez a la realización de sus estados financieros.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 10 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Con los indicadores de liquidez se busca medir que tan capaz es la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo:

$$1. \quad \text{Liquidez del activo corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$1. \quad \text{Liquidez del activo corriente} = \frac{73671,82}{944540,17} = 0,078$$

R// La empresa tiene la probabilidad de \$0,078 para pagar sus deudas acorto plazo mientras más alta sea la capacidad, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos.

$$2. \quad \text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$2. \quad \text{Prueba Acida} = \frac{73671,82 - 172398,81}{944540,17} = - 0,10$$

R// Por medio de este indicador se puede medir si la empresa es capaz de cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de sus ventas. Pecalpa no cuenta con efectivo para cubrir sus deudas sin depender de sus ventas.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 12 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

$$\begin{array}{r}
 \text{3. Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras}} \\
 \text{3.. Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{3287,13}{20442,03} = 0,16
 \end{array}$$

R// La empresa utiliza el \$0,16 líquidos para cancelar sus cuentas por pagar, es decir que PECALPA no cuenta con la suficiente liquidez para pagar a sus proveedores.

$$\begin{array}{r}
 \text{4. Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}} \\
 \text{4. Rotación de Productos} = \frac{19417,11}{7,850.31} = 2,47
 \end{array}$$

R// Este indicador mide el número de veces al año que los productos son despachados en su totalidad por su venta.

$$\begin{array}{r}
 \text{5. Días de Venta de Inventarios} = \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventarios}} \\
 \text{5. Días de Venta de Inventarios} = \frac{365 \text{ Días}}{2,47} = 147,77
 \end{array}$$

R// La empresa cuenta con un inventario de 147,77 antes de su venta.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 12 de Diciembre 2012



Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

1.- Financiamiento de la actividad de Producción

Este indicador pretende medir en qué nivel los ingresos percibidos, cubren los gastos en que se incurren para la producción.

Ingresos de Producción Lechera

Financiamiento de la actividad = $\frac{\text{-----}}{\text{Costos de Producción Lechera}}$

22286,22

Financiamiento de la actividad = $\frac{\text{-----}}{19417,11} = 1,15$

R/ La empresa está en capacidad de financiar su proceso, ya que obtiene una ganancia del 15%. Esta situación podría mejorar considerablemente si la Gerencia General diera mayor importancia al mantenimiento de los pastos y forrajes, ya que al momento los mismos se encuentran descuidados y son el alimento básico del ganado.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 15 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

2.- Porcentaje de Producción de animales

Permite optimizar el número de animales en producción vs. número total del hato.

$$\text{Porcentaje Productivo} = \frac{\text{Número de animales en producción}}{\text{Número de vacas del hato}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje Productivo} = \frac{91}{220} \times 100 = 41,36\%$$

Cuadro 3.11

HATO	CANTIDAD	CICLO DE VIDA
TERNERAS	35	Desde el nacimiento hasta los 8 meses
VACONAS	72	Desde los 8 meses hasta 1 año 5 meses
VACAS	113	Desde la primera preñez, hasta la muerte
TOTAL HATO	220	

R/ La producción de la empresa se encuentra dentro de un rango aceptable. Siendo el rango mínimo aceptable el 35%, óptimo del 60% al 70% y crítico menos del 35%. De acuerdo a este resultado podemos decir que al momento Pecalpa no llega a explotar ni el 50% de ganado que posee, ya que 22 de las vacas lecheras se encuentran enfermas, abiertas, secas o preñadas y 107 están en crecimiento.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 15 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

3.- Promedio de Ingreso a producción

Permite conocer el tiempo de producción de los animales durante un periodo.

Número de animales en producción del periodo

Promedio de Ingreso a Producción = -----

Número de animales secados en el periodo

$$\text{Promedio de Ingreso a Producción} = \frac{91}{72} = 1,26$$

R/ El promedio de ingreso a producción es de 1,26 siendo aceptable según los parámetros 0.5% este resultado nos indica que cada animal produce leche al menos una vez al año hasta su secado.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 15 de Diciembre 2012



Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

4.- Porcentaje de concepción de hato

Nos permite conocer el número de servicios empleados para obtener una vaca gestante.

Número de pajuelas utilizadas anualmente

Promedio de Pajuelas Utilizadas/Hato = -----

Total de vacas abiertas anual

420

Promedio de Pajuelas Utilizadas/Hato = ----- = **2,27**

185

R/ El porcentaje de concepción del hato es regular, ya que según el rango es excelente 1, óptimo 2 y mayor a 2 regular. En conclusión podemos decir que el proceso de inseminación no se realiza correctamente, pues para preñar un animal se realizan dos intentos, existiendo así un desperdicio de recursos tanto humano como material.

5.- Promedio de incremento del hato

Permite conocer el número de nacimientos durante un periodo determinado.

Número de nacimientos-Numero de descartes

Promedio de incremento del hato: ----- X 100

Número total de animales

108-36

Promedio de incremento del hato: ----- X 100 = **32,73%**

220

R/ La empresa ha tenido un incremento del ganado del 32,73% siendo este un incremento aceptable, este podría mejorar si se redujera el número de descartes (machos, muertes) realizando una mejor selección de pajuelas para la inseminación.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 17 de Diciembre 2012



Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

6.- Indicador de producción lechera por animal

Esta variable nos permite evaluar el número de litros producidos por un animal promedio del hato en general.

$$\text{Productivo Lechera diaria} = \frac{\text{Número de litros diarios}}{\text{Número de vacas en producción}}$$

$$\text{Productivo Lechera diaria} = \frac{1750}{91} = 19,23 \text{ Litros}$$

R/ La producción lechera por animal es la regular, pues el rango establecido es: de mayo a 20 óptimo, menor a 20 regular y menor a 10 deficiente. La producción lechera va de la mano con la alimentación del ganado, y al momento existe un serio descuido por parte de la Gerencia en el mantenimiento de los pastos y forrajes, los cuales deberían ser el alimento primordial del hato ganadero.

7.- Comportamiento Productivo Lechero Mensual

Permite conocer la variación mensual de la producción lechera para establecer rangos y picos de producción. También nos permite identificar meses críticos por falta de precipitación, donde se debe tomar las medidas adecuadas para mantener el nivel de producción.

$$\text{Producción Lechera mensual} = \text{Número de total de litros diarios} \times 30 \text{ días}$$

$$\text{Producción Lechera mensual} = 1750 \times 30 \text{ días} = 52500 \text{ Litros}$$

R/ Pecalpa produce 52500 litros de leche al mes.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 17 de Diciembre 2012



Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

8.- Comportamiento Productivo Lechero Anual

Permite conocer la variación anual de la producción lechera para establecer rangos y picos de producción. También nos permite identificar meses críticos por falta de precipitación, donde se debe tomar las medidas adecuadas para mantener el nivel de producción.

Producción Lechera anual = Número de total de litros mensuales X 12 meses

Producción Lechera anual = 52500 X 12 meses = 630000 Litros

R/ Pecalpa produce 630000 litros de leche anuales

9.- Atención de Reclamos

Este indicador nos ayuda a medir la recepción y rechazo de la producción lechera

Número total de reclamos atendidos en el mes

Numero de reclamos = ----- X 100

Número total de reclamos recibidos en el mes

Numero de reclamos = $\frac{2}{2}$ X 100 = 100%

R/ Podemos decir que todos los reclamos son atendidos a tiempo.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 19 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

BASE DE DATOS DEL HATO GANADERO

El Administrador de las Haciendas el Ing. Paulo Vásquez nos informó que la empresa cuenta con una base de datos estadística completa por animal en el cual se puede encontrar la siguiente información:

INFORMACION GENERAL DEL HATO GANADERO Cuadro 3.12

Número	Número de Registro	Ubicación	Nombre	Fecha de Nacimiento	Edad	Estado Reprod.	Padre	Madre
M-1083	37011	Cumbe	Harvue Pintada	08-ene-05	5 años/10 meses	Servida	Hickory-Plains BMT Buckeye	Harvue Chiquita
M-1088	53558	Cumbe	Harvue Marvelous Mala	09-mar-04	6 años/7 meses	Servida	Henkeseen Marci Marvelous	Harvue Preciada
M-1101	55453	Cumbe	Harvue Vinicio Manaba Mana	09-feb-03	7 años/8 meses	Preñez Confirmada	Harvue Leader Peggie Vinicio	Harvue Manaba
M-1126	58509	Cumbe	Harvue Destruction Perdida Palomita	14-ene-02	8 años/9 meses	Abierta	Bomaz Destruction-ET	Harvue Perdida
M-1132	59672	Cumbe	Harvue Liz Manaba Makala	31-may-02	8 años/5 meses	Abierta	Riglio Juror Liz ET	Harvue Manaba

Según la información recopilada el promedio de vida de una vaca es de 8 años, siendo su promedio de producción 6 años; por lo que se recomienda no mantener un ganado viejo ya que la calidad y cantidad de su leche se deteriora con el paso del tiempo.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 19 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

HISTORIA CLINICA

Arete: M-1132

Nombre: Harvue Liz Manaba Makala

Cuadro 3.13

Fecha	Evento	Anotaciones	Información del Evento
22-ene-10	Chequeo Post Parto	Hematopan 20 x 2 OK	Chequeo post-parto: Dias post-parto
05-feb-10	Servicio		No. Registro del Reproductor: Penosh, Reg. Pajuale: 61757669, N.- de Certificado: 37774
19-mar-10	Preñez Negativa		
19-mar-10	Tratamiento Reproductivo	Lutalyse 5cc	Método: Prostaglandina
21-mar-10	Servicio		No. Registro del Reproductor: Crispin, Reg. Pajuale: 61089186, N.- de Certificado: 37780
06-may-10	Tratamiento Veterinario	Falta Metrisan si entra en celo aplicar Gestavec	
23-may-10	Servicio		No. Registro del Reproductor: toy story, Reg. Pajuale: 60372887, N.- de Certificado: 37786
29-jun-10	Preñez Negativa		
29-jun-10	Tratamiento Reproductivo	4ml Conceptal	Método: GNRH
21-jul-10	Tratamiento Reproductivo	Estrumate 2cc	Método: Prostaglandina
4- agt -10	Tratamiento Reproductivo	Vetaprost 2cc	Método: Prostaglandina
8 -agt- 10	Servicio		No. Registro del Reproductor: Deann, Reg. Pajuale: 60000299, N.- de Certificado: 37794
10-sep-10	Preñez Confirmada		Confirma: Confirmada.
25-oct-10	Secado		Tratamiento Vacas Secas: Sí, Motivo Secamiento: Baja Producción

El presente cuadro es un ejemplo del registro del Historial Clínico por animal que mantiene Pecalpa.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 19 de Diciembre 2012

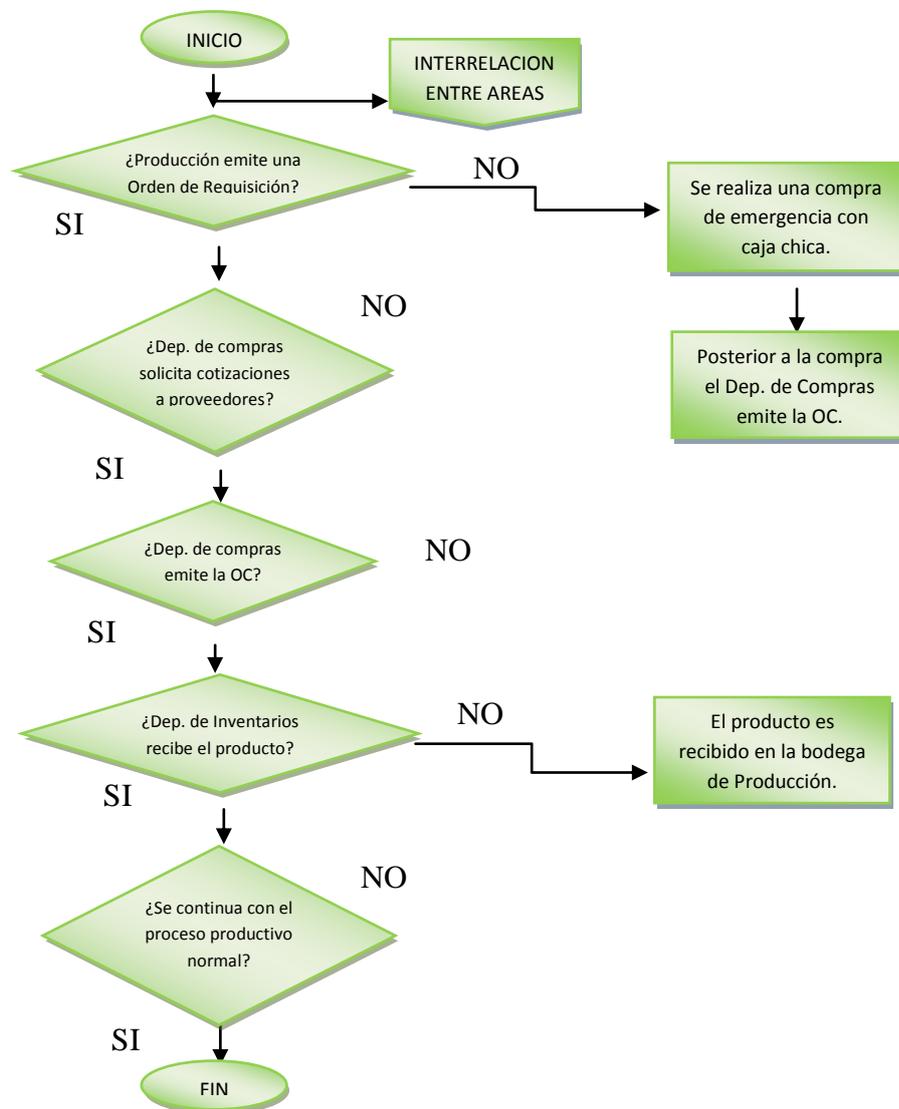
Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

INTERRELACION ENTRE AREAS

Existen varias conexiones entre las áreas de la empresa, por ejemplo:

Grafico 3.1



Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 21 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

EQUIPOS E INSTRUMENTAL PRODUCTIVO

Para poder determinar si el área de producción cuenta con los equipos, instrumentos y espacio adecuados para el desarrollo de las actividades, se realizó una constatación física del estado y disponibilidad de los mismos.

En lo concerniente a los equipos e instrumentos que dispone la empresa en el área productiva podemos acotar que los mismos nos son de tecnología avanzada, pero son suficientes y adecuados para la producción lechera.

También pudimos constatar que el área en el que se desarrollan las actividades productivas tiene un total de 60 hectáreas, según esto la empresa cuenta con el espacio suficiente para el mantenimiento del ganado y la producción lechera.

Además podemos acotar que el Administrador, Ing. Paulo Vásquez nos informó que no existe interés por parte de la Gerencia General, en lo referente a la renovación de los equipos productivos.

Ver Anexo 3, Fotos: A.6 y A.7

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 21 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS PRODUCTIVOS

Después de realizar una visita al área productiva, solicitamos al Administrador, Ing. Paulo Vásquez nos explique sobre el mantenimiento de los equipos productivos y nos indicó lo siguiente:

El encargado del mantenimiento de los equipos de Producción lechera es la empresa Eualacta, la misma que realiza esta trabajo cada tres meses y luego de verificar el correcto funcionamiento de los equipos coloca un sello con la fecha de mantenimiento en cada equipo el mismo que les sirve de constancia y control.

Por otra parte la empresa responsable del mantenimiento del Equipo Agrícola es Vías del Austro que es una empresa del mismo grupo, el cual se realiza mediante una orden de Trabajo en la que se detalla todo el trabajo realizado en dichos equipos.

Adicional a esto queremos acotar que se realizó la inspección tanto de los sellos, como de las órdenes de trabajo y pudimos constatar que los equipos están en constante mantenimiento.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 21 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

REPORTES DE PRODUCCIÓN LECHERA

En la visita realizada al área administrativa de la empresa solicitamos a la Asistente de Gerencia, Ing. Ruth Ortiz los reportes diarios de producción quien nos supo indicar que dichos reportes de producción son manejados por el Administrador, quien los entrega cada lunes para el respectivo ingreso en el sistema.

Para verificar la veracidad de la información ingresada, se solicitó cinco reportes físicos y luego se procedió a confirmar que dicha información corresponda a la registrada en el sistema. A continuación un ejemplo:

PRODUCCION LECHERA		DESGLOSE DIARIO			Cuadro 3.14
FECHA	TOTAL	VENTA	TERNERAS	INTERNO	REVISION
06/09/2010	1443	1270	138	2	✓
7/09/2010	1336	1336	138		✓
08/09/2010	1350	1350	138	2	✓
09/09/2010	1500	1500	138		✓
10/09/2010	1855	1855	138	2	✓
11/09/2010			138		✓
12/09/2010	2130	2130	138	2	✓
TOTAL	9614	9441	966	8	✓

Posterior a la revisión podemos acotar que la información productiva es manejada e ingresada a tiempo de forma correcta y ordenada. No se encontraron diferencias.

Ver Anexo 2, Documento A.1

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 22 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

SEGURIDAD E HIGIENE

Hemos realizado un recorrido de la hacienda para verificar si la empresa cuenta con sistemas de seguridad apropiados para proteger y salvaguardar los activos que posee en el área productiva.

Podemos resaltar que no existe un sistema de seguridad para las maquinarias y equipos de producción. Adicional a esto pudimos constatar que no se cuenta con planes de emergencia, sistemas contra incendios, etc.; el área de Seguridad Industrial del Grupo Peña no ha puesto la debida atención en esta empresa.

En cuanto al almacenaje y conservación de la leche podemos indicar que este se maneja de forma adecuada, pues al visitar el área productiva verificamos que los tanques isotérmicos en los cuales se mantiene la leche luego del proceso de ordeño se mantienen con las debidas normas de seguridad e higiene.

Diariamente se realiza la limpieza del equipo de ordeño colocando detergentes ácidos y alcalinos para eliminar todo tipo de bacterias.

El ganado también tiene su proceso de limpieza se les coloca sipermetrina que les ayuda a protegerse contra ectoparásitos como son moscas, insectos, garrapatas, pulgas, etc.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 22 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

PERSONAL ENCARGADO

En cuanto al personal, el área no cuenta con el número adecuado de empleados para esta labor, al momento trabajan tres personas que además de cumplir con sus labores de producción desarrollan otras actividades ajenas al área productiva, lo cual impide que centren su atención en incrementar la producción.

Adicional a esto el Ing. Paulo Vásquez nos indicó que el personal encargado no posee la capacitación adecuada, y sus conocimientos los han obtenido de manera empírica.

Finalmente podemos acotar que el personal productivo, recibe todos los beneficios de ley, se encuentran debidamente asegurados, reciben su sueldo justo y puntual. El único nexo existente entre el personal productivo y la empresa es el Administrador, no se ha dado ningún tipo de capacitación, y al momento no existe el respaldo constante por parte de Recursos Humanos, Seguridad Industrial y la Gerencia.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 23 de Diciembre 2012

Papeles de Trabajo del Subcomponente Inventarios



PECALPA

PECALPA CIA. LTDA.

P/T # 028

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

De la aplicación del cuestionario de control interno detallamos lo siguiente:

- Existe una bodega principal, en donde se reciben y se distribuye los insumos que van a ser utilizados en cada hacienda.
- Existen requisiciones de insumos los mismos que no están controlados, ya que estas se utilizan solo de manera informativa, las cuales son manejadas por el administrador es decir no se realizan al momento de recibir o entregar el producto.
- La revisión de inventarios se realiza cada seis meses.
- No existe un encargado de bodega por cada hacienda, por lo tanto no se puede realizar una adecuada segregación de funciones.
- No manejan un kardex para control de salidas y entradas de inventarios.
- No tienen problemas de sobre-stock y cuando falta algún producto o insumo se debe a incumplimiento por parte del proveedor.
- Los registros existentes no son del todo confiables, no se puede determinar de manera eficiente la existencia de los insumos.
- No se establecido un proceso para verificar la fecha de caducidad de los insumos.
- No se han establecido políticas para evitar que se realicen pedidos de emergencia.
- No se realiza un adecuado manejo de los archivos, ya que no se realiza la depuración de los viejos.
- La empresa no brinda una capacitación continua a los encargados de inventarios.
- El sistema no realiza un registro de devolución de artículos de bodega.
- No se realiza informes mensuales de compras.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 23 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

ENTREVISTA CON LA ENCARGADA DE INVENTARIO

De la entrevista con el Gerente de Inventarios del Grupo Industrial Graiman; Ing. Diego Ávila, nos indicó que se dispone de un software específico para el control de inventarios de la entidad el cual es manejado por la asistente de gerencia, quien se encarga de registrar de forma manual todos los movimientos realizados en la bodega, como son el ingreso, egreso y transferencia de los insumos a las haciendas, esta información corresponde a los documentos entregados por el administrador, que es el responsable de controlar la distribución de los insumos a cada hacienda según sus necesidades, los cuales se realizan de manera aleatoria.

Nos supieron explicar que no existe un adecuado proceso por la falta de documentación soporte como son: ordenes de pedido, ingresos de bodega y ordenes de requisición.

También indicó que los insumos son comprados y distribuidos a la bodega por el administrados Ing. Paulo Vásquez ya que no cuentan con un Jefe de Bodega que por lo general es el encargo de la revisión pertinente en cuanto a número, condición y especificaciones requeridas. Concluimos que esta área no cuenta con el personal suficiente.

Se efectúa controles de inventarios de manera física cada 6 meses, este procedimiento se encuentra documentado mediante reportes.

No cuenta con un manual de procedimientos que contenga la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones y tareas de cada empleado.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 24 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

INSPECCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Luego de haber realizado una visita a las instalaciones del área de bodega de la hacienda, se pudo observar que cada insumo no es colocado en las debidas perchas de acuerdo a su composición química y material.

La bodega no cuenta con una adecuada ventilación y se encuentra situada cerca del departamento de producción.

El mantenimiento y uso de los productos de la bodega es realizada por el administrador, el cual realiza periódicamente los registros sanitarios de cada insumo, presentado y llevando la información en reportes los cuales son controlados mensualmente.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 24 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

REVISIÓN DE DOCUMENTOS

El día sábado 6 de octubre se dio revisión a los reportes de egresos e ingresos de los insumos a la bodega verificando que estén bien elaborados evaluando así el cumplimiento, especificaciones y entrega de los mismos:

Cuadro 3.15

REVISION DE EGRESO DE BODEGA				
FECHA: 14 NOV. 2010		HACIENDA: CUMBE		
DESCRIPCION	CANT. REQUERIDA	UNIDAD	REGISTRO N°	REVISADO
Vacas Lecheras	8	Sacos	11000006	✓
Cal o al	1	Sacos	11000008	✓
Tenera Inicial	1	Sacos	11000007	✓
Pajuela C arles	1	Unidad	11000007	✓
Cateter	1	Unidad	11000008	✓
Guantes	1	Unidad	11000006	✓

Se observó que no existe un adecuado proceso para la realización de dichos movimientos, por la falta de documentación ya que estos no son entregados ni llevados de forma ordenada, se realizan a destiempo, lo cual genera información errónea en el sistema, entorpeciendo los procesos en los demás departamentos.

Ver Anexo 2, Documento A.2-A.3

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 27 de Diciembre 2012

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

CONTEO FÍSICO DE INVENTARIOS

Se llevó a cabo un conteo un conteo físico de los inventarios para verificación y cuadre con su respectiva documentación soporte.

CUADRO DE EXISTENCIAS EN BODEGA

Cuadro 3.16

CODIGO	TIPO	NOMBRE	UNIDAD MEDIDA	SISTEMA	FISICO	DIFER.
MPCAL0012	ALIMENTO	CALFOSAL LECHE 20 KL	UNIDAD	5	3	2
MPSVA0002	ALIMENTO	SUPER VACONAS X 40 KG	UNIDAD	3	3	0
MPVAC0003	ALIMENTO	VACAS LECHERAS X 40 KG	UNIDAD	26	20	5
INMEZ0001	FERTILIZANTES	MEZCLA 10-30-10	UNIDAD	1	1	0
INURE0005	FERTILIZANTES	UREA X 50 KGS.	UNIDAD	4	6	-2
INACI0007	FERTILIZANTES	CRBM - ACIDEX - F	LITROS	2	2	0
INUNG0188	MEDICINA	UNGÜENTO UBRES JB 200GR	UNIDAD	1	1	0
INJER0189	MEDICINA	JERINGAS 3ML	UNIDAD	17	20	3
INAGU0190	MEDICINA	AGUJAS 18X1	UNIDAD	29	25	4
INCHA0079	PAJUELAS	CHARLES 1H8987	UNIDAD	6	5	1

Se comprobó que existen varias diferencias en cuanto a las existencias físicas, la información registrada en el sistema no concuerda con la física, esto se debe a que no existe un control adecuado de los ingresos y egresos de bodega, no existe un encargado directo, los conteos de inventarios se realizan cada 6 meses, siendo optimo una vez por mes.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Fecha: 27 de Diciembre 2012

3.4.2. Hojas de resumen de hallazgos

 PECALPA	HOJAS DE HALLAZGOS
Componente sujeto a examen: PECALPA	
Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010	
GESTIÓN INSTITUCIONAL	
<p>Condición: No existe ningún tipo de herramienta para la evaluación de la gestión institucional, ya que no desarrollan sus actividades tomando en consideración planes operativos, direccionales y estratégicos.</p>	
<p>Criterio: Será obligación y responsabilidad de la alta dirección y jefes inmediatos el control de las actividades, en base a planes operativos objetivos y políticas que determinen su grado de cumplimiento.</p>	
<p>Causa: La inadecuada supervisión por parte de la Gerencia que garantice el desarrollo eficiente y efectivo de la Gestión Administrativa de la Empresa.</p>	
<p>Efecto: Por lo tanto, no se puede elaborar informes entre lo planeado y ejecutado para así poder determinar el cumplimiento de las metas.</p>	
<p>Conclusión: La alta dirección no ha definitivo: un Reglamento Orgánico Funcional, Planes Operativos - Estratégicos y Manuales de Procedimientos que les permitan un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de las actividades de todo el personal que integra la entidad.</p>	
<p>Recomendación: La Administración debe emitir: un Reglamento Orgánico Funcional, un Plan Operativo – Estratégico y los Manuales de Procedimientos para el desarrollo de las actividades y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento, es labor del Gerente organizarse con todo su equipo de trabajo para la realización del mismo dejando una constancia por escrito.</p>	
Supervisor: Johanna Ordoñez	Fecha: 28 de Diciembre 2012
Elaborado por: Tania Cordero	

Componente sujeto a examen: PECALPA

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Condición: La empresa no cuenta con un Manual de Procesos para cada una de las actividades a realizar por cada empleado y trabajador.

Criterio: Todas las empresas deben contar con un manual de procedimientos para el mejor desarrollo y desempeño de las actividades de cada una de las áreas, de modo que exista un mejor control de las labores de cada empleado y a su vez se deben cumplir a cabalidad las políticas establecidas por la entidad.

Causa: La Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos, no ha puesto énfasis en el planteamiento y elaboración de un manual de funciones y procedimientos que es de mucha importancia para una empresa que está en crecimiento dentro de un mercado competitivo.

Efecto: Sin un Manual de procesos el personal no cumple de forma eficiente y ordenada sus actividades, y como consecuencia no se puede realizar un control adecuado de cada uno de los procesos que se desarrollan.

Conclusión: Los empleados y trabajadores no pueden cumplir de forma eficiente sus actividades debido a que no existe un Manual de Procesos.

Recomendación: Se debe estructurar un manual de Funciones y Procedimientos de manera inmediata.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Componente sujeto a examen: PECALPA

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

Condición: La empresa no cuenta con un método de análisis de riesgos.

Criterio: Es obligación de la administración, fijar mecanismos para la evaluación de los Riesgos y la respuesta a los mismos.

Causa: No existe ningún tipo de reforma en cuanto a la utilización de nuevas herramientas para la gestión administrativa que les permita tener un control interno adecuado de los riesgos.

Efecto: Al no efectuar ningún tipo de evaluación de riesgo, no se puede categorizar ni decidir sobre la respuesta más adecuada que nos permita disminuir el riesgo y alcanzar los objetivos.

Conclusión: El Gerente General no ha fijado medios para identificar y evaluar los riesgos, que puedan afectar en el logro de los objetivos y metas planteadas, y a la vez les permita tomar una decisión adecuada para minimizar los mismos.

Recomendación: El administrador, conjuntamente con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos para evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control respectivo.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Componente sujeto a examen: PECALPA

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

MANTENIMIENTO DE PASTOS Y FORRAJES

Condición: No existe un adecuado mantenimiento de los pastos y forrajes, siendo este el alimento principal del ganado.

Criterio: La producción de leche por animal se deriva principalmente del consumo de pastos y forrajes.

Causa: La razón principal es que el mantenimiento de los pastos y forrajes es costoso, por lo que la Gerencia no ha realizado dicha inversión.

Efecto: Al no dar un mantenimiento constante a los pastos y forrajes, el ganado no se alimenta adecuadamente, y la producción se ve directamente afectada.

Conclusión: Los pastos y forrajes se encuentran descuidados como consecuencia a la falta de inversión por parte de la Gerencia, y a su vez esto provoca que la producción disminuya.

Recomendación: Se recomienda incluir como prioridad en el presupuesto anual de la empresa el mantenimiento constante de los pastos y forrajes.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Componente sujeto a examen: PECALPA

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

CONCEPCION DEL HATO

Condición: La concepción del hato es regular.

Criterio: El rango de concepción del hato es: excelente 1, optimo 2 y mayor a 2 regular.

Causa: Se realizan 2,27 intentos para preñar a una vaca.

Efecto: Como consecuencia se produce desperdicio de recursos tanto humano como material.

Conclusión: El proceso de inseminación no se realiza correctamente, pues para preñar a un animal se realizan 2,27 intentos, existiendo así un desperdicio de recursos.

Recomendación: Se recomienda optimizar los recursos, realizando un proceso de inseminación eficiente y eficaz, y adicionalmente implementar un método de control de procesos.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

EQUIPOS DE PRODUCCIÓN DESACTUALIZADOS

Condición: El área productiva no posee equipos de última tecnología.

Criterio: No se ha realizado una innovación de los equipos y maquinarias que posee la empresa, impidiendo así el crecimiento de la producción lechera

Causa: Debido al deficiente control por parte de la administración, existen equipos desactualizados, lo que produce pérdida en la producción.

Efecto: Al no adquirir nuevas tecnologías la producción agrícola se va afectada ya que no existirá el incremento deseado por la administración, causando un estancamiento global para la empresa. Adicionalmente se puede decir que se está incumpliendo una de las políticas establecidas por la entidad.

Conclusión: Podemos concluir que la Gerencia General no ha puesto el debido interés en el crecimiento y expansión de la compañía y al no cumplir con las políticas establecidas se ven afectados los objetivos primordiales.

Recomendación: Se recomienda la implementación de nuevas tecnologías, incrementando así la producción agrícola.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero



HOJAS DE HALLAZGOS

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

SISTEMA DE SEGURIDAD

Condición: La empresa no cuenta con un Sistema de Seguridad tanto para el personal como para el equipo agrícola.

Criterio: Las empresas industriales tienen la obligación de contar con un Sistema de Seguridad que ayude a proteger al recurso humano y material que posee, para de esta manera evitar cualquier accidente o contratiempo en las instalaciones.

Causa: Tanto la Gerencia como el departamento de Seguridad Industrial del Grupo Peña no ha puesto el debido interés en la Seguridad de Pecalpa, por esta razón la empresa no posee un Sistema de Seguridad.

Efecto: La falta de seguridad puede acarrear varias consecuencias graves como: accidentes laborales, incendios, pérdidas materiales, etc.; causando así daños humanos y materiales.

Conclusión: Pecalpa no cuenta con un Sistema de Seguridad que brinde protección al personal y maquinaria productiva, lo cual es primordial para el desarrollo de las actividades del área.

Recomendación: Recomendamos la implementación urgente de un Sistema de Seguridad para el área de Producción.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

PERSONAL ENCARGADO

Condición: No existe segregación de funciones ya que, no cuenta con el personal suficiente para desarrollar las actividades referentes a la producción.

Criterio: La responsabilidad del empleador es contar con el personal suficiente en cada departamento, para que de esta manera las labores diarias sean cumplidas en forma eficaz y eficiente.

Causa: La causa principal es la incorrecta segregación de funciones y la falta de un Reglamento Orgánico Funcional que nos permita conocer las actividades que debe cumplir cada uno de los trabajadores.

Efecto: Al no existir el personal suficiente en el departamento, se realiza una sobrecarga de tareas, y estas no se realizan eficientemente y como consecuencia la producción se ve directamente afectada.

Conclusión: La empresa no tiene bien definido las funciones de cada uno de sus empleados y el número de los mismos no es el correcto para cumplir con todas las actividades que demanda la producción.

Recomendación: Se recomienda realizar la contratación del personal necesario y distribuir correctamente las tareas del área productiva.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Subcomponente sujeto a examen: Producción

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Condición: El personal no tiene la capacitación adecuada de acuerdo a sus funciones y los conocimientos adquiridos los han obtenido de manera empírica.

Criterio: Una de los objetivos específicos de la empresa es “Capacitar al personal sobre el manejo de una Unidad Agropecuaria” y dentro de su misión esta “contar con un equipo técnico altamente capacitado” lo cual no se cumple a cabalidad.

Causa: La empresa no brinda ningún tipo de capacitación a sus empleados.

Efecto: La empresa no cumple con parte de su misión y con uno de los objetivos específicos planteados por la administración.

Conclusión: El personal no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar sus actividades de manera eficiente, las mismas son desarrolladas a base de órdenes, mecánicamente.

Recomendación: Se recomienda a la empresa poner más énfasis en el personal que tiene a su cargo dándoles la capacitación necesaria para que cumplan eficientemente sus labores y así también cumplan con la misión y objetivos establecidos

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

INSTALACIONES INADECUADAS

Condición: La bodega no cuenta con las instalaciones adecuadas.

Criterio: La bodega de insumos y materiales debe estar ubicada en un lugar específico y adecuado, manteniendo el orden y la ventilación necesaria.

Causa: El administrador quien se encuentra a cargo de la bodega, ha descuidado esta área, y no posee apoyo por parte de la Gerencia.

Efecto: Como consecuencia no se lleva un adecuado control de los insumos que se mantienen en la bodega, entorpeciendo el manejo y distribución de los mismos.

Conclusión: La bodega no cuenta con las instalaciones adecuadas, causando: pérdidas, desperdicios y desorden.

Recomendación: Se recomienda realizar una restructuración urgente de la bodega.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

REGISTROS EXISTENTES NO CONFIABLES

Condición: No existe un adecuado proceso para el registro de los insumos, por la falta de documentación ya que estos no son entregados ni llevados de forma ordenada, también se puede decir que la empresa no cuenta con una apropiada programación de los requerimientos que permita verificar si su entrega y uso son los correctos, el control de inventarios es deficiente.

Criterio: Una de las obligaciones establecidas por la entidad es que el encargado de bodega debe realizar registros y reportes diarios de los movimientos.

Causa: Esta situación se ha originado debido a que la empresa no cuenta con una persona responsable de la bodega.

Efecto: No existe un control adecuado de los insumos existentes en bodega por la falta de registros, lo cual provoca que la información ingresada en el sistema no sea del todo confiable.

Conclusión: No existe un adecuado proceso para el registro de los movimientos diarios por la falta de documentación de los insumos comprados e ingresados, que permitan un mejor control y por ende evite la pérdida o mala utilización de los mismos.

Recomendación: Se recomienda llevar de un control diario de los movimientos mediante la utilización de un kardex.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero



HOJAS DE HALLAZGOS

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

FALTA DE PERSONAL EN ÁREA

Condición: No cuenta con el personal suficiente y competente que se requiere para el manejo y desarrollo de esta área.

Criterio: La empresa debe contar con personal que desarrolle las actividades de forma personalizada, de modo que exista un mejor control de los insumos utilizados en la producción.

Causa: El Directorio General de Pecalpa ha pasado por alto la contratación de personal que desarrolle cada una de las tareas que implica tener una bodega de insumos, realizando dichas labores una sola persona que es la encargada de esta área.

Efecto: No existe un control adecuado de los insumos existentes en bodega, su compra y forma de uso.

Conclusión: La empresa no cuenta con personal responsable ocasionando retrasos en la producción y perdida de recursos.

Recomendación: La empresa debe realizar una evaluación del área, y contratar a personal especializado y capacitado en dichos procesos.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

CONTEO FISICO DE INVENTARIOS

Condición: Existen diferencias en las existencias, la información registrada en el sistema no concuerda con la física.

Criterio: El conteo de inventarios debe realizarse cada mes, para llevar un control de existencias.

Causa: La información registrada en el sistema es incorrecta, por la falta de control de los ingresos y egresos, no existe un encargado de bodega y los conteos de inventarios se realizan cada 6 meses.

Efecto: Como consecuencia la falta de control, produce información errónea en el sistema.

Conclusión: Los insumos son manejados de forma desordenada, provocando descuadres en las existencias.

Recomendación: La empresa debe realizar un cuadro mensual de inventarios.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero



HOJAS DE HALLAZGOS

Subcomponente sujeto a examen: Inventarios

Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

MALA DISTRIBUCIÓN DE LOS INSUMOS

Condición: La entrega de los insumos no son realizados de manera oportuna, consiguiendo retrasos en la producción lechera.

Criterio: Los insumos deben llegar todos los días a las haciendas, no pueden existir retrasos ya que esto puede retrasar la producción.

Causa: No existe una programación para la distribución de los insumos a las haciendas, las entregas son realizadas de manera aleatoria.

Efecto: Lo que causa pérdidas en la producción o también la muerte de un animal por la falta de medicamento que debe ser utilizada en ese momento, mal estado de los insumos.

Conclusión: La empresa no cuenta con una organización adecuada para el traslado de los insumos a las sub bodegas.

Recomendación: Se debe coordinar con el encargado de bodega para realizar los traslados de forma eficiente a las bodegas alternas.

Supervisor: Johanna Ordoñez

Elaborado por: Tania Cordero

3.4.3 Estructura del Informe de Auditoría

 ESTRUCTURA DEL INFORME
Componente sujeto a examen: PECALPA Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010
<p style="text-align: center;">Introducción</p> <ul style="list-style-type: none">• Caratula• Índice y abreviaturas• Carta de presentación <p style="text-align: center;">Capítulo I Enfoque de la Auditoría</p> <ul style="list-style-type: none">• Motivo• Objetivo• Alcance• Enfoque• Componentes Auditados• Indicadores Utilizados

Capítulo II

Información de la Entidad

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo
- Financiamiento

Capítulo III

Resultados Generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

Capítulo IV

Resultados Específicos por Componente

Presentación por cada uno de los subcomponentes, lo siguiente:

a) Comentarios

- Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados, que determinen el grado de cumplimiento de la efectividad, eficiencia y economía teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa;
- Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, efecto y causa; también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

b) Conclusiones

- Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de la efectividad, eficacia y economía de las operaciones.
- Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general; y a las causas y condiciones que incidieron en el cumplimiento de las 3 “E”.

c) Recomendaciones

Prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades y funciones; ofrezca productos de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto

Capítulo V

Anexos

Constaran como anexos:

- Detalle o información que requiere anexos, similar a la auditoría tradicional.
- Cronograma acordado con los funcionarios de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

Fase IV.- Comunicación de los Resultados

Objetivo

La preparación del informe de resultados, tiene como fin revelar las deficiencias existentes en cuanto al manejo eficiente y eficaz de los recursos, así como también del uso económico de los mismos. En esta etapa se pretende crear un abstracto de todos los hallazgos positivos y negativos que se suman a los informes parciales obtenidos de la evaluación de control interno.

Tal como se menciona en el párrafo anterior el presente trabajo pretende disminuir los puntos negativos, así como reforzar los puntos positivos, diferenciándose así de otras auditorías en buscar soluciones integrales a los procesos de Pecalpa.

Actividades.- El equipo de auditoría encabezado por el supervisor llevará a cabo las siguientes actividades:

1. Redacción del informe de auditoría, conjuntamente con el equipo multidisciplinario y los especialistas en las áreas requeridas.
2. Comunicación de resultados; elaborando un borrador del informe antes de su emisión el cual será discutido en una conferencia final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen. Aquí se pretende reforzar los comentarios, conclusiones, recomendaciones, expresando los puntos de vista de lo analizado.



PECALPA

PECALPA CIA. LTDA.

INFORME:

**“AUDITORIA A LA GESTION DE PECALPA
CIA. LTDA”**

PERIODO :

01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010

INDICE

Abreviaturas utilizadas.....	231
Carta de Presentación.....	232
Capítulo I: Enfoque de la Auditoria.....	234
Motivo.....	234
Objetivo.....	234
Alcance.....	235
Enfoque.....	235
Subcomponentes Auditados.....	235
Indicadores Utilizados.....	236
Capitulo II: Información de la Entidad.....	237
Misión.....	237
Visión.....	237
Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.....	237
Objetivos.....	239
Base legal.....	239
Estructura orgánica funcional.....	240
Estructura Económica y Financiera.....	241
Capitulo III: Resultados Generales.....	242
Gestión Institucional.....	242
Conclusión.....	242
Recomendación N° 1.....	242
Ambiente de Control Interno.....	243
Conclusión.....	243
Recomendación N° 2.....	243
Evaluación y Respuesta a los Riesgos.....	244
Conclusión.....	244
Recomendación N° 3.....	244
Mantenimiento de Pastos y Forrajes.....	245
Conclusión.....	245
Recomendación N° 4.....	245

Concepción del Hato.....	246
Conclusión.....	246
Recomendación N° 5.....	246
Capítulo IV: Resultados Específicos.....	247
Subcomponente: Producción.....	247
Equipos de Producción Desactualizados.....	247
Conclusión.....	247
Recomendación N° 6.....	247
Sistema de Seguridad.....	248
Conclusión.....	248
Recomendación N° 7.....	248
Personal Encargado.....	249
Conclusión.....	249
Recomendación N° 8.....	249
Capacitación del Personal.....	250
Conclusión.....	250
Recomendación N° 9.....	250
Subcomponente: Inventarios.....	251
Instalaciones Inadecuadas.....	251
Conclusión.....	251
Recomendación N° 10.....	251
Registros Existentes no Confiables.....	252
Conclusión.....	252
Recomendación N° 11.....	252
Falta de Personal en área.....	253
Conclusión.....	253
Recomendación N° 12.....	253
Conteo Físico de los Inventarios.....	254
Conclusión.....	254
Recomendación N° 13.....	254
Mala Distribución de los Insumos.....	255
Conclusión.....	255
Recomendación N° 14.....	255



ABREVIATURAS UTILIZADAS

CORRE	Control de los Recursos y los Riegos – Ecuador
COSO	Committe of Sponsoring Organizations. (Gestion de Riesgos Empresariales - Marco Integrado)
MICIL	Marco Integrado de Control Interno
POA	Plan Operativo Anual
NIA	Normas Internacionales de Auditoria
NEA	Normas Ecuatorianas de Auditoria
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
RRHH	Recursos Humanos

Cuenca, 03 de Junio 2013

OFICIO # 002

ASUNTO: Carta de Presentación del Informe

Señores

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Ciudad

De mis consideraciones:

El objeto de la presente es dar a conocer que la auditoria a la gestión de Pecalpa Cia. Ltda. por el periodo comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Diciembre del 2010 ha sido realizado de acuerdo a la propuesta efectuada por la Señoritas Tania Cordero y Johanna Ordoñez.

El examen se a realizado de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoria las cuales establecen que toda la auditoria debe ser previamente planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo y que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

A través de este examen de auditoria se puede detallar que Pecalpa no cuenta con ningún método para medir la calidad del producto, además no posee ningún instrumento de evaluación de la gestión institucional de la entidad como planes operativos y estratégicos, no se han desarrollado manuales de funciones y procesos ni existe un reglamento orgánico funcional.

La empresa no proporciona la información básica a cerca de su relación entre sus objetivos específicos y los componentes del CORRE y su cumplimiento. La empresa no cuenta con mecanismos de evaluación de riesgos, además, no existe un plan estratégico de tecnologías de la información ni mecanismos de control de información por parte de auditoria interna.

Dentro del proceso de auditoria se analizaron los sub – componentes como son: el Departamento de Producción e Inventarios, obteniendo los resultados que detallamos a continuación:

En el subcomponente de Producción se pudo constatar que los equipos no son de última tecnología, no posee un sistema de seguridad tanto como para el personal ni para los equipos que manejan, adicional a esto se puede decir que el personal con el que cuenta no es el suficiente y no posee la adecuada capacitación. El departamento no cuenta con un manual de procesos.

En el subcomponente inventarios no cuenta con los registros y la documentación soporte adecuado para controles de inventarios, también se pudo observar que no existe un encargado de bodega. El departamento de inventarios no cuenta con un manual de procedimientos. Adicional a esto el administrador no maneja el presupuesto correcto para la adquisición de los insumos.

Los resultados del examen son expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe. Con la obligación por parte de la administración de cumplir con las recomendaciones omitidas.

Atentamente

Ing. Luis Quezada
AUDITOR GENERAL

“AUDITORIA A LA GESTION DE PECALPA CIA. LTDA”

Capítulo I

Enfoque de la Auditoria

Motivos de la Auditoria

La Auditoria de Gestión a Pecalpa Cía. Ltda. Se lleva a cabo como parte del trabajo de investigación previa a la obtención del título de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, con el objeto de evaluar la gestión administrativa mediante el estudio de dos áreas específicas: “Inventarios y Producción” para ello se aplicara las Normas de auditoria Generalmente Aceptadas.

Objetivos de la Auditoría

1. Verificar que la unidad administrativas - operativa y sus componentes estén cumpliendo con aquellas actividades y funciones legalmente asignadas.
2. Comprobar que los recursos sean utilizados con eficacia, eficiencia y economía (cantidad, calidad y cronograma).
3. Verificar que la empresa esté cumpliendo con la normatividad interna y externa.
4. Comprobar que la empresa esté produciendo información administrativa y/o financiera adecuada, correcta y oportuna
5. Verificar el cumplimiento de objetivos y metas empresariales.
6. Detectar irregularidades que pueden presentarse en los departamentos analizados.

Alcance

El alcance de la auditoria cubre el año 2010 y se relaciona con el clima organizacional (factores Internos). Así como también el contenido general de los procesos de la entidad, el cumplimiento de disposiciones legales, misión , visión, estrategias, políticas y acciones realizadas por la entidad, la evolución preliminar del sistema de control interno y la determinación de componentes a los de los objetivos y enfoque de la auditoria.

Enfoque de auditoría

La presente auditoria de Gestión está enfocada en el logro y cumplimiento de los objetivos y actividades realizadas por Pecalpa logrando así su eficacia, tomando como prioridad el área de inventarios y producción.

Subcomponentes Auditados

De acuerdo con las visitas realizadas a la empresa se identificó las áreas sobre las cuales se presentara especial atención; y estas son:

- **Subcomponente:** Inventarios
- **Subcomponente:** Producción

3.2.6. Indicadores de Gestión

Durante el desarrollo de la Fase de Ejecución de la Auditoria se aplicarán los siguientes indicadores:

- Financiamiento de la actividad de producción.
- Porcentaje de producción de animales
- Promedio de ingreso a producción.
- Porcentaje de concepción del hato.
- Promedio de incremento del hato.
- Producción lechera por animal.
- Comportamiento productivo lechero mensual.
- Comportamiento productivo lechero anual.
- Atención de reclamos.

Indicadores de liquidez

- Liquides del activo corriente
- Prueba Acida
- Rotación de cuentas por pagar
- Rotación de Inventarios
- Rotación de Productos
- Días de Venta de Inventarios

Capítulo II

Información de la Entidad

Misión

Haciendas Pecalpa es una empresa encargada de explotar la ganadería y agricultura obteniendo productos lácteos para consumo humano y forrajes de alimentación animal mediante un equipo técnico altamente capacitado, innovando constantemente en procesos y métodos que no alteren el medio ambiente cumpliendo todos los parámetros establecidos y estén a la par con el desarrollo global.

Visión

Ser una empresa auto sustentable comprometida a la producción de leche de alta calidad en armonía con la naturaleza y valorando el recurso humano como su principal virtud. Además de proveer al mercado de forrajes para la alimentación animal que cumplan con los parámetros nutricionales para un correcto desarrollo fisiológico y productivo.

Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (F.O.D.A.)

Debilidades:

- Falta de Personal para el desarrollo de actividades
- Respaldo Mecánico deficiente
- Recursos económicos limitados

Oportunidades:

- Áreas de expansión potencialmente productivas
- Diversificación de productos mediante la utilización del producto lácteo como materia prima.
- Respaldo empresarial que se comprometa a apoyar la labor agrícola.

Fortalezas:

- Extensas áreas para el cultivo de pastos y forrajes
- Instalaciones y Equipos necesarios para desarrollar los procesos productivos.
- Ganado con una genética de alta calidad lo que le permite llegar a picos de producción superiores al medio.
- La calidad de la leche es altamente valorada.
- Posee el respaldo de un Grupo empresarial comprometido con el desarrollo agropecuario del País.

Amenazas:

- Falta de apoyo gubernamental que impide el desarrollo agroindustrial.
- Bajo precio de la leche en el mercado nacional.
- Altos costo de materia prima para la elaboración de balanceado y fertilizantes

Objetivo General

- Incrementar la productividad y rentabilidad de las haciendas.

Objetivos Específicos

- Mejorar el rendimiento y calidad de los productos actuales.
- Incrementar el número de unidades bovinas.
- Expandir el área para la producción de pastos y forrajes.
- Desarrollar nuevas tecnologías de producción agropecuaria para reducción de costos y nuevos ingresos.
- Favorecer en cualquiera de estos puntos al Medio Ambiente.
- Capacitar al personal sobre el manejo de una Unidad Agropecuaria.

Base Legal

- Ley de compañías
- Código civil
- Código de comercio
- Código laboral
- Código tributario
- Normas ecuatorianas de Auditoria
- Normas Internacionales de Auditoria
- Escritura Pública de Constitución y,
- Demás leyes que norman la actividad empresarial.

Estructura Orgánica Funcional

Gerencia General: Encargada de la aprobación de los Proyectos presentados por el Administrador. Así mismo aprueba los recursos a destinar para cada rubro. En este cargo se toman las decisiones más importantes y trascendentes del desarrollo empresarial.

Administrador: Ingeniero especializado en el campo agropecuario Encargado de la Supervisión de la producción y de la innovación en todos los campos en los cuales interviene su ejecución profesional. Desarrolla proyectos con el fin de optimizar los recursos existentes en la Hacienda. Este cargo toma las decisiones en campo y las traslada a la Gerencia General.

Responsables de Área: Son aquellos empleados a los cuales se les designa una actividad específica en las cuales se especializan.

Responsables de Área de Ganado: En esta Área cuenta con 4 empleados los mismos que son encargados del cuidado de los animales en sus diferentes etapas de desarrollo, dentro de esto deben proveer de la alimentación necesaria así como informar al administrador de cualquier novedad veterinaria, también destinan tiempo al ordeño diario.

Responsable del Área de Maquinaria: En esta área cuenta con 2 empleados que son los encargados de cuidado y mantenimiento de equipos y maquinaria agrícola.; son responsables de trabajar el suelo y proveer el forraje para alimentación animal.

Responsables del área de inseminación: en esta área laboran dos personas que son las encargadas de detectar el ciclo reproductivo de los animales. Son encargados de la inseminación artificial y el manejo hormonal de los animales. En conjunto con el Administrador deciden la mejor alternativa genética con el propósito de elevar la producción con animales de alta producción.

Estructura económica y financiera

PECALPA CIA. LTDA.		
Balance Porcentual		
Al 31 de Diciembre 2010		
ACTIVO	%	
ACTIVO CORRIENTE		5,99%
Disponible	9,97%	
Exigible	52,83%	
Realizable	32,03%	
Inversiones	3,72%	
Otros Activos Corrientes	1,44%	
ACTIVO FIJO		56,28%
ACTIVO A LARGO PLAZO		37,73%
TOTAL ACTIVO		<u>100%</u>
PASIVO		16,77%
PASIVO CORRIENTE	10,52%	
PASIVO A LARGO PLAZO	6,26%	
TOTAL PASIVO		<u>16,77%</u>
PATRIMONIO		83,23%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>100%</u>

Capítulo III

Resultados Generales

Gestión Institucional

La Empresa Pecalpa Cia. Ltda. No posee una estructura orgánica funcional adecuada ya que no cuenta con un reglamento orgánico funcional, no dispone de instrumentos de evaluación de gestión, no desarrolla sus actividades tomando en consideración planes operativos y estratégicos. El reglamento orgánico funcional es la base para que una empresa desarrolle sus actividades de forma clara y ordenada y el no poseer dicho reglamento puede aportar al incumplimiento de los objetivos establecidos.

El principal problema es el control inadecuado por parte de la Gerencia y la Gestión Administrativa de la empresa; y a consecuencia de esto no se desarrollan de una forma eficiente y efectiva las actividades a base de un plan estratégico y operativo donde se planteen objetivos claros que puedan ser evaluados y medidos. Por lo que, no es posible la elaboración de informes de gestión ya que no existe un método que permita medir el cumplimiento entre los objetivos planteados y los ejecutados.

Conclusión

La alta dirección no ha definitivo: un Reglamento Orgánico Funcional, Planes Operativos y Estratégicos que les permitan un adecuado desarrollo, control y cumplimiento de las actividades de todo el personal que integra la entidad.

Recomendación N° 1

Se debe realizar tanto el Reglamento Orgánico Funcional, un Plan Operativo – Estratégico para el desarrollo de las actividades y así también establecer controles que garanticen su cumplimiento, es labor del Gerente organizarse con todo su equipo de trabajo para la realización del mismo dejando una constancia por escrito.

Ambiente de Control Interno

Pecalpa Cia. Ltda. no cuenta con un manual de procedimientos donde se detallen las actividades a realizar por cada empleado y trabajador. Todas las empresas deben contar con un manual de procedimientos para el mejor desarrollo y desempeño de las actividades de cada una de las áreas, de modo que exista un mejor control de las labores de cada empleado y a su vez se deben cumplir a cabalidad las políticas establecidas por la entidad.

La Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos, no ha puesto énfasis en el planteamiento y elaboración de un manual de funciones y procedimientos que es de mucha importancia para una empresa que está en crecimiento dentro de un mercado competitivo, sin un Manual de procesos el personal no cumple de forma eficiente y ordenada sus actividades, y como consecuencia no se puede realizar un control adecuado de cada uno de los procesos que desarrollan.

Conclusión

Los empleados y trabajadores no pueden cumplir de forma eficiente sus actividades debido a que no existe un Manual de Procesos.

Recomendación N° 2

Se debe estructurar un manual de Funciones y Procedimientos de manera inmediata.

Evaluación y Respuesta a los Riesgos

No existe ningún tipo de evaluación de los riesgos por parte de la administración, que permita realizar un análisis de aquellos factores que puedan afectar al cumplimiento de obligaciones y a la consecución de los objetivos y metas de la entidad. Es obligación de la empresa, fijar mecanismos para la evaluación de los Riesgos y una respuesta de la decisión de los mismos.

No existe ningún tipo de reforma en cuanto a la utilización de nuevas herramientas para la gestión administrativa que les permita tener un control interno adecuado de los riesgos, como consecuencia no se puede clasificar los riesgos ni tomar decisiones sobre el incremento y disminución de los mismos.

Conclusión

El Gerente General no ha fijado medios para identificar y evaluar los riesgos que se presenten, afectando el logro de los objetivos y metas planteadas, y a su vez les permita tomar una decisión adecuada para minimizar los mismos.

Recomendación N° 3

El administrador, conjuntamente con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control respectivo.

Mantenimiento de Pastos y Forrajes

No existe un adecuado mantenimiento de los pastos y forrajes, siendo este el alimento principal del ganado. La producción de leche por animal se deriva principalmente del consumo de pastos y forrajes.

La razón principal es que el mantenimiento de los pastos y forrajes es costoso, por lo que la Gerencia no ha realizado dicha inversión.

Al no dar un mantenimiento constante a los pastos y forrajes, el ganado no se alimenta adecuadamente, y la producción se ve directamente afectada.

Conclusión

Los pastos y forrajes se encuentran descuidados como consecuencia a la falta de inversión por parte de la Gerencia, y a su vez esto provoca que la producción disminuya.

Recomendación N° 4

Se recomienda incluir como prioridad en el presupuesto anual de la empresa el mantenimiento constante de los pastos y forrajes.

Concepción del Hato

Pecalpa Cia. Ltda. no cuenta con un buen proceso de inseminación ya que los resultados del análisis realizado dio como respuesta un porcentaje de concepción regular por el desperdicio de materiales tanto humano como material.

Se realizan 2,27 intentos de inseminación para preñar a una vaca, considerando el rango de concepción del hato como: excelente 1, optimo 2 y mayor a 2 regular.

Conclusión

El proceso de inseminación no se realiza correctamente, pues para preñar a un animal se realizan 2,27 intentos, existiendo así un desperdicio de recursos.

Recomendación N° 5

Se recomienda optimizar los recursos, realizando un proceso de inseminación eficiente y eficaz, y adicionalmente implementar un método de control de procesos.

Capítulo IV

Resultados específicos

Subcomponente: Producción

Equipos de Producción Desactualizados

Se pudo constatar en el área productiva que los equipos no son de última tecnología. Una de las políticas que posee la empresa es “La búsqueda permanente de nuevas tecnologías que nos permita elevar la producción lechera”, la cual no se cumple a cabalidad.

Esta situación se ha originado debida a que la Gerencia General no ha puesto interés en el crecimiento e innovación de los equipos y maquinarias que posee la empresa. Al no adquirir nuevas tecnologías la producción agrícola se va afectada ya que no existirá el incremento deseado por la administración, causando un estancamiento global para la empresa. Adicionalmente se puede decir que se está incumpliendo una de las políticas establecidas por la entidad.

Conclusión

Podemos concluir que la Gerencia General no ha puesto el debido interés en el crecimiento y expansión de la compañía y al no cumplir con las políticas establecidas se ven afectados los objetivos primordiales.

Recomendación N° 6

Se recomienda la implementación de nuevas tecnologías, incrementando así la producción agrícola. Un ordeño eficiente puede lograrse con máquinas modernas.

Sistema de Seguridad

Observamos que la empresa no cuenta con un Sistema de Seguridad tanto para el personal como para el equipo agrícola. Las empresas industriales tienen la obligación de contar con un Sistema de Seguridad que ayude a proteger al recurso humano y material que posee, para de esta manera evitar cualquier accidente o contratiempo en las instalaciones.

Tanto la Gerencia como el departamento de Seguridad Industrial del Grupo Peña han descuidado la Seguridad de Pecalpa, por esta razón la empresa no posee un Sistema de Seguridad. La falta de seguridad puede acarrear varias consecuencias graves como: accidentes laborales, incendios, pérdidas materiales, etc.; causando así daños humanos y materiales.

Conclusión

Pecalpa no cuenta con un Sistema de Seguridad que brinde protección al personal y maquinaria productiva, lo cual es primordial para el desarrollo de las actividades del área.

Recomendación N° 7

Recomendamos al Gerente por medio del departamento de Seguridad Industrial la implementación urgente de un Sistema de Seguridad para el área de Producción.

Personal Encargado

La empresa no cuenta con el personal suficiente para desarrollar las actividades referentes a la producción. La responsabilidad del empleador es contar con el personal necesario en cada departamento, para que de esta manera las labores diarias sean cumplidas en forma eficaz y eficiente.

La causa principal es la incorrecta segregación de funciones, que nos permita distribuir las actividades que debe cumplir cada uno de los trabajadores. Al no existir el personal suficiente en el departamento, existe una sobrecarga de tareas, y estas no se realizan eficientemente y como consecuencia la producción se ve directamente afectada.

Conclusión

La empresa no tiene bien definido las funciones de cada uno de sus empleados y el número de los mismos no es el correcto para cumplir con todas las actividades que demanda la producción.

Recomendación N° 8

Se recomienda realizar la contratación del personal necesario para el área de producción.

Capacitación del Personal

El personal no tiene la capacitación adecuada y sus conocimientos los han adquirido de manera empírica. Una de los objetivos específicos de la empresa es “Capacitar al personal sobre el manejo de una Unidad Agropecuaria” y dentro de su misión esta “contar con un equipo técnico altamente capacitado” lo cual no se cumple a cabalidad.

La empresa no brinda ningún tipo de capacitación a sus empleados. Pecalpa no cumple con parte de su misión y con uno de los objetivos específicos planteados por la administración.

Conclusión

El personal no cuenta con los conocimientos necesarios para realizar sus actividades de manera eficiente, las mismas son desarrolladas a base de órdenes, mecánicamente.

Recomendación N° 9

Se recomienda a la empresa poner más énfasis en el personal que tiene a su cargo dándoles la capacitación necesaria para que cumplan eficientemente sus labores y así también cumplan con la misión y objetivos establecidos.

Subcomponente: Inventarios

Instalaciones Inadecuadas

Pecalpa no cuenta con las instalaciones adecuadas para el almacenamiento de sus insumos y equipos, la bodega debe estar ubicada en un lugar estratégico para uso y protección de sus insumos y equipos de uso cotidianos, manteniendo el orden, ventilación, así como también este debería estar limpio y protegido de cualquier riesgo.

El administrador quien se encuentra a cargo de la bodega, ha descuidado esta área ya que, no se lleva un adecuado control de los insumos entorpeciendo el manejo y distribución de los mismos.

Conclusión

La bodega no cuenta con las instalaciones adecuadas, causando: pérdidas, desperdicios y desorden.

Recomendación N° 10

Se recomienda realizar una reestructuración urgente de la bodega

Registros Existentes no Confiables

Se observó que no existe un adecuado proceso para el registro de los insumos, por la falta de documentación ya que estos no son entregados ni llevados de forma ordenada, también se puede decir que la empresa no cuenta con una apropiada programación de los requerimientos que permita verificar si su entrega y uso son los correctos. Una de las obligaciones establecidas por la entidad es que el encargado de bodega debe manejar un kardex realizando registros y reportes diarios de los movimientos.

Esta situación se ha originado debido a que la empresa no cuenta con una persona responsable de la bodega. No existe un control adecuado de los insumos existentes en bodega por la falta de registros, lo cual provoca que la información ingresada en el sistema no sea del todo confiable.

Conclusión

No existe un adecuado proceso para el registro de los movimientos diarios por la falta de documentación de los insumos comprados e ingresados, que permitan un mejor control y por ende evite la pérdida o mala utilización de los mismos.

Recomendación N° 11

Se recomienda llevar un control diario, claro y ordenado de todos los movimientos que se realizan en la bodega, mediante la utilización de un kardex.

Falta de Personal en área

El departamento de inventarios no cuenta con el personal suficiente y competente que se requiere para el manejo y desarrollo de esta área. La empresa debe contar con personal que desarrolle las actividades de forma personalizada, de modo que exista un mejor control de los insumos utilizados en la producción.

El Directorio General de Pecalpa ha pasado por alto la contratación de personal que desarrolle cada una de las tareas que implica tener una bodega de insumos, realizando dichas labores una sola persona que es la encargada de esta área. No existe un control adecuado de los insumos existentes en bodega, su compra y forma de uso.

Conclusión

La empresa no cuenta con personal responsable ocasionando retrasos en la producción y pérdida de recursos.

Recomendación N°12

La empresa debe realizar una evaluación del área, y contratar a personal especializado y capacitado en dichos procesos.

Conteo Físico de los Inventarios

Al momento de realizar el conteo físico de inventarios se detectó que existen diferencias en las existencias, la información registrada en el sistema no concuerda con la física, por la falta de control de ingresos y egresos de bodega además los conteos de inventarios son realizados cada 6 meses.

Es indispensable realizar conteos mensuales de inventarios, para llevar un mejor control de los movimientos y existencias, ya que la información que se maneja es errónea.

Conclusión

En Pecalpa se realizan conteos físicos cada 6 meses, lo que impide llevar un control constante de los insumos.

Recomendación N°13

La empresa debe realizar un cuadro mensual de inventarios.

Mala Distribución de los Insumos

No existe una programación adecuada para la distribución de los insumos a las haciendas, la entrega de los insumos no son realizados de manera oportuna, consiguiendo retrasos en la producción lechera.

La mala distribución de los insumos puede causar pérdidas en la producción o la muerte de un animal por la falta de medicamento, mal estado de los insumos.

Conclusión

La empresa no cuenta con una organización adecuada para el traslado de los insumos a las otras haciendas.

Recomendación N°14

Se debe coordinar con el encargado de bodega para realizar los traslados de forma eficiente a las bodegas alternas.

3.6. FASE V Seguimiento y Monitoreo

Objetivos: Como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos deben verificar el cumplimiento de las recomendaciones que se plasmaron en el informe de auditoría y cerciorarse de que la entidad auditada haya elevado sus niveles de eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía.

Actividades:

Los auditores efectuaran el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de las responsabilidades derivadas en la entidad con el siguiente propósito.

- a) Para conocer si la administración de la empresa fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, se efectúa el seguimiento inmediato a la terminación de la auditoría, después de unos o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría debe realizarse una re comprobación de lo cursado entre uno o dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por daños materiales y perjuicios económicos causados y comprobación de su reparación o recuperación de los activos.

3.6.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

PECALPA CIA. LTDA.

RECOMENDACIONES	VALOR AGREGADO	RESPONSABLE - TIEMPO A CUMPLIR
AL GERENTE		
El Gerente Trabajara en la elaboración de un plan estratégico mediante la colaboración de todo el grupo de trabajo.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirán un conocimiento claro de los objetivos y el compromiso del equipo para cumplirlos	Gerente Sra. Teresa Peña cumplirá en 90 días laborables.
AL ADMINISTRADOR		
El Administrador debe realizar el Plan Operativo y Estratégico para el desarrollo de las actividades durante el periodo.	El cumplimiento de las recomendaciones, permitirán un conocimiento claro de los objetivos y el compromiso del equipo para cumplirlos	Administrador cumplirá en 90 días laborables.

AL GERENTE		
El Gerente deberá dar mantenimiento a los pastos y forrajes, ya que este es el alimento principal del ganado.	El correcto mantenimiento de los pastos y forrajes contribuirá, a la mejora e incremento en la producción.	La Gerencia en 90 días laborables
AL ADMINISTRADOR		
El Administrador con los jefes de cada área deberá implementar un manual de procedimientos que detallen las actividades de cada departamento	El Manual de Procedimientos, permite evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control.	Administrador cumplirá en 60 días laborables.
A RECURSOS HUMANOS		
El Departamento de RRHH deberá, capacitar contantemente al personal y desarrollar un reglamento orgánico funcional que ayude a determinar el personal suficiente para cada área y las actividades a realizar.	La capacitación constante, ayudara al personal en el desarrollo de sus actividades. El Reglamento Orgánico Funcional, ayudara a la empresa a organizar y controlar de manera eficaz las funciones de cada empleado.	Recursos Humanos cumplirá en 60 días laborables.

AL GERENTE		
El Gerente deberá realizar la reestructuración del área de bodega, para que existe orden, y evitando pérdidas materiales.	La reestructuración de la bodega, ayudará a mantener los insumos ordenados, con ventilación, limpios y seguros ante cualquier riesgo.	La Gerencia en 90 días laborables
AL ADMINISTRADOR		
El Administrador debe realizar una redistribución del hato ganadero en cada una de las haciendas que posee la empresa, para de esta forma incrementar la producción.	La redistribución para el hato ganadero es de gran importancia ya que mejorara la alimentación del ganado y así también la producción lechera.	El Administrador en 30 días laborables
AL GERENTE		
Recomendamos al Gerente por medio del departamento de Seguridad Industrial la implementación urgente de un Sistema de Seguridad para el área de Producción.	La implementación de un Sistema de Seguridad en el área productiva ayudara a evitar daños humanos y materiales futuros.	El Gerente en 90 días laborables.

AL GERENTE		
Se recomienda al Dep. de RRHH la contratación de un jefe de bodega que lleve un control adecuado de los registros, ingresos y egresos del inventario.	Al contratar a una persona que se encargue de la bodega ayudara a controlar el inventario de manera eficaz y eficiente, evitando así pérdidas económicas para la empresa.	El Gerente en 30 días laborables.
AL ADMINISTRADOR		
El administrador, conjuntamente con los jefes de cada área, deberá fijar procedimientos que les permitan evaluar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y realizar su control respectivo.	Al contratar con un método de evaluación de riesgos la empresa podrá analizar aquellos factores que afecten al logro de objetivos y metas plantados.	El Administrador en 30 días laborables.
AL ADMINISTRADOR		
El administrador, deberá realizar un conteo mensual de los insumos existentes en la bodega, para que exista un mejor control e información confiable.	Al realizar un conteo mensual de los insumos, la información generada será correcta.	El Administrador en 30 días laborables.

Quienes al a pie suscribimos, certificamos que las recomendaciones que constan en el cuadro que antecede han sido analizadas y discutidas, las cuales consideráramos aplicables puesto a que ayudaran a mejorar los procedimientos administrativos y financieros, situación que nos ayudan a cumplir con las metas y objetivos institucionales. Por lo que, al haber suscrito los funcionarios involucrados nos comprometemos a cumplirlas en las condiciones y plazos previstos, de ser necesario se dotaran los recursos pertinentes:

Sra. Teresa Peña
GERENTE GENERAL

Ing. Paulo Vásquez
ADMINISTRADOR

3.6.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría

 Encuesta sobre el servicio de Auditoría de Gestión
Componente sujeto a examen: PECALPA Periodo Examinado: 01 de Enero del 2010 al 31 de Diciembre de 2010
Subcomponentes auditados: <ul style="list-style-type: none">➤ Producción➤ Inventarios
Por favor consigne su respuesta marcando una x, y si requiere fundamentar la misma, utilice hojas adicionales referenciando con la pregunta.
1.- Respecto a la auditoría de Gestión conoce usted los siguiente:
¿Qué en este tipo de auditoría se interesa conocer que la entidad auditada haya definido su visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos?
SI..... NO.....
¿Qué esta actividad de control debe ser ejecutada por un equipo multidisciplinario, conformado por auditores y otros profesionales médicos?
SI..... NO.....
¿Qué la auditoria de gestión requiere que la entidad auditada cuente con indicadores y parámetros cuyo desarrollo es competencia de la máxima autoridad ejecutiva, por su obligación de rendir cuentas de su gestión y resultados?
SI..... NO.....

¿Qué esta auditoria se interesa en saber si la alta dirección esta consiente 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 las siguientes formalidades:

- Notificación de inicio de la auditoria

SI.....

NO.....

- Comunicación verbal y escrita de resultados parciales

SI.....

NO.....

- Convocatoria a la conferencia final de resultados

SI.....

NO.....

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

- ¿La auditoría fue ejecutada por un equipo multidisciplinario integrado por auditores y otros profesionales?

SI.....

NO.....

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

SI.....

NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoria pudo conocer si el equipo de trabajo cooperó con la administración en el desarrollo de los indicadores básicos y específicos de la entidad?

SI.....

NO.....

- ¿Durante el trabajo y su finalización recibió del equipo multidisciplinario, resultados de la evolución utilizando los indicadores de gestión?

SI.....

NO.....



PECALPA

Encuesta sobre el servicio de Auditoría de Gestión

- ¿Las recomendaciones formuladas por el equipo multidisciplinario, ayudaron para que los bienes y servicios se adquirieran en forma económica, se los utilice en forma eficiente y sirvan para lograr con eficacia los objetivos?

SI.....

NO.....

- ¿Durante la ejecución de la auditoria de gestión, pudo comprobar si el equipo de trabajo realizó una evaluación general en la fase "conocimiento preliminar" y una evaluación específica por su componente en la fase " ejecución "?

SI.....

NO.....

- ¿Conoce usted que al finalizar la auditoria de gestión, miembros del equipo de trabajo y auditores suscribieron el cronograma de cumplimiento de recomendaciones y acciones correctivas?

SI.....

NO.....

- ¿Conoce usted que en la última fase " seguimiento " de la auditoria de gestión, se realiza el seguimiento de las recomendaciones y acciones correctivas?

SI.....

NO.....

Datos del encuestado

Nombre: Ing. Paulo Vasquez

Cargo: Administrador

Acta de Conferencia Final

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
DE LA AUDITORIA DE GESTION A
PECALPA CIA. LTDA. DE LA CIUDAD
DE CUENCA POR EL PERIODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE
ENERO DE 2010 Y EL 31 DE
DICIEMBRE DE 2010

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay a los 30 días del mes de enero de dos mil trece siendo las 10H00 en el local de Pecalpa Cía. Ltda. se constituyen los escritos: Ing. Luis Quezada, Auditor General, Srta., Johanna Ordoñez, Supervisor y Sra. Tania Cordero, Jefe de Equipo, con el objeto de dejar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoria de Gestión de la empresa Pecalpa Cía Ltda que fue realizada en conformidad con la orden de trabajo del 1ro de octubre de dos mil doce, suscrita por el Auditor General. En cumplimiento a los Estatutos que rige esta entidad.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Introducción

Al finalizar la auditoria de Gestión a la empresa Pecalpa Cía. Ltda. es necesario exponer las conclusiones a las que hemos llegado y las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de la gestión en las áreas auditadas, como son: Producción e Inventarios.

Toda la información obtenida a través de los diferentes: hallazgos de auditoria, papeles de trabajo, observaciones físicas, entrevistas y otras actividades de auditoria son la base sobre la cual se fundamentan las conclusiones que daremos a conocer en este capítulo final, con el firme propósito de que los mismos sean analizados y revisados por las autoridades competentes para que este trabajo surta el efecto previsto inicialmente, el cual consiste en mejorar la gestión dentro de la empresa.

4.2. Conclusiones.

- Pecalpa no cuenta con un Plan Estratégico en el cual se establezcan los objetivos y metas a alcanzar, esto causa que las actividades realizadas no se desarrollen de forma eficiente en la empresa ya que la misión, visión, objetivos, políticas, valores, no se encuentran actualizados y tampoco son del conocimiento del personal, ocasionando incumplimiento de la normativa.
- No han establecido la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) por departamento, siendo este otro aspecto perjudicial para el desarrollo institucional.
- La entidad no cuenta con un plan operativo anual, lo que provoca que no es lleve a cabo las actividades de la entidad de manera eficiente y eficaz, lo cual causa pérdidas de recursos en su actividad.
- Al no poseer el Reglamento Orgánico funcional, la empresa no tiene un claro conocimiento del número de empleados que debe tener a su cargo, y tampoco las funciones y actividades que deben desarrollar cada uno de ellos, causando así el incumplimiento de las funciones del personal.
- La empresa no posee un Manual de Procedimientos, que detallen el desarrollo de las actividades de cada departamento, lo que no permite que la empresa evalúe los riesgos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos y el compromiso del equipo para cumplirlos.
- No existe ningún tipo de evaluación de los riesgos por parte de la administración que permita realizar un análisis acerca de aquellos factores que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos y metas planteados.
- Los equipos de producción con los que cuenta la empresa no son de última tecnología incumpliendo una de las políticas: “la búsqueda permanente de

nuevas tecnologías que nos permitan elevar la producción lechera” estancando así el incremento en la producción y el crecimiento de la empresa.

- Los pastos y forrajes se encuentran descuidados como consecuencia a la falta de inversión por parte de la Gerencia, provocando disminución en la producción.
- El proceso de inseminación no se realiza correctamente, pues para preñar a un animal se realizan 2.27 intentos, existiendo así desperdicio de recursos.
- La empresa no cuenta con el personal suficiente y competente para las áreas de Producción e Inventarios y adicional a esto nos indicó que no se brinda ningún tipo de capacitación al personal encargado de estos departamentos.
- La bodega de inventario no cuenta con las instalaciones adecuadas causando, pérdida, desperdicio y desorden de los insumos.
- Los insumos son manejados de forma desordenada provocando descuadres en las existencias, los conteos de inventarios se realizan cada 6 meses.

4.3. Recomendaciones

- El eje fundamental para alcanzar las 5 “E” (eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología) es la elaboración de un Plan estratégico por parte de la administración de la empresa, para el logro de una gestión exitosa en el corto, mediano y largo plazo.
- Se recomienda desarrollar conjuntamente con el personal la Matriz FODA tanto a nivel general como por departamento para así conocer más a fondo los factores internos y externos de la entidad.

- Para una mejor administración de la institución se debe elaborar el Plan Operativo Anual de las actividades de la entidad, el cual debe basarse en el Plan Estratégico antes mencionado y de esta manera tendrá una mejor imagen corporativa.
- El departamento de Recursos Humanos debe implementar de manera urgente el Reglamento Orgánico Funcional, un Manual de Procedimientos y fijar políticas y planes operativos de manera formal y escrita por cada área e impartir a todo el personal de la entidad para que tengan un claro conocimiento de las actividades que deben realizar.
- El administrador conjuntamente con los jefes de cada área deberá fijar procedimientos que les permita evaluar los riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos y metas planteados, y así realizar el control respectivo.
- Para el crecimiento de la empresa en el mercado ganadero es necesario que Pecalpa realice la adquisición de nuevas tecnologías en el área productiva, la empresa al no poseer dicha tecnología se ve en desventaja con relación a otras empresas.
- Se recomienda incluir como prioridad en el presupuesto anual de la empresa en mantenimiento constante de los pastos y forrajes.
- Pecalpa debe optimizar los recursos, realizando un proceso de inseminación eficiente y eficaz, y adicionalmente incrementar un método de control de procesos.
- La empresa debe realizar una reestructuración urgente de la bodega, la cual debe estar ubicada en un lugar específico y adecuado, con la debida ventilación, orden y distribución.

- Se debe realizar la contratación del personal necesario para cada uno de los departamentos de la empresa, ya que al momento existe una sobrecarga de funciones repartidas entre los trabajadores actuales.
- La empresa debe poner mayor énfasis en brindar una capacitación adecuada a sus empleados, con el fin de que estos obtengan mayores conocimientos; motivando así el desarrollo eficiente de cada una de sus actividades.
- Contar con un adecuado ambiente de trabajo que permita al personal desarrollar eficientemente las tareas encomendadas en las diferentes áreas y así fomentar la unión y trabajo en equipo de los colaboradores.

4.4. Bibliografía

- PECALPA CIA. LTDA., Reglamento Interno de Trabajo de Pecalpa Cia. Ltda.
- ROJAS, Carlos, CHAVEZ, Manuel, MERA Edgar, “Modulo de Investigación Educativa. Quito-Ecuador 1995.
- CUBERO, Teodoro, “Manual específico de auditoría de gestión”. Cuenca-Ecuador 2009
- Auditoría, un Enfoque Integral 11va edición.- Alvin Arens, Randal Elder, Mark Beasley
- MALDONADO Milton K, Auditoría de Gestión, (3ra. Edi. Aum.) Quito-Ecuador, 2006.

Anexos

ANEXO 1: Balance General de Pecalpa Cia. Ltda

		PECALPA CIA. LTDA.
CUENCA-ECUADOR BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010		
ACTIVO		
CORRIENTE		
DISPONIBLE 73,671.82		
Caja - Bancos	53,671.82	
Valores Fiduciarios	20,000.00	
EXIGIBLE 292,091.79		
Cientes	296,237.39	
Ctas. Cobrar Cias	2,535.09	
Relacionadas Fact		
Prestamos y Anticipos al Personal	2,476.60	
Pagos Anticipados	2,476.00	
Deudores Varios	900.00	
Impuestos Pagados por Anticipado	28,689.29	
- Provisión Ctas. Incobrables	-41,222.58	
REALIZABLE 172,398.81		
Repuestos		
Importaciones Transito	0.00	
Materia Prima	22,055.85	
Inventario Semovientes	147,240.79	
Productos Terminados	3,102.17	
ACTIVO FIJO 5,055,230.25		
AL COSTO 5,490,949.27		
- Depreciacion	435,719.02	
OTROS ACTIVOS 3,388,965.57		
Deudores Varios	124,494.23	
Proyectos	0.00	
Inversiones otras empresas	3,264,471.34	
TOTAL ACTIVO		8,982,358.24
PASIVO		
CORTO PLAZO 944,540.17		
Provisiones	18,685.56	
Impuesto por Pagar	18,266.74	
Proveedores Locales	2,873.32	
Gastos por pagar	413.81	
Prestamos Bancarios	0.00	
Anticipo Clientes	0.00	
Intereses por pagar	0.00	
Ctas Pagar Cias. Relacionadas	904,300.74	
LARGO PLAZO 561,931.87		
Acreeedores Varios	507,388.87	
Jubilación Patronal	54,543.00	
TOTAL PASIVO		1,506,472.04
PATRIMONIO 7,475,886.20		
Capital Social	60,000.00	
Aporte Futura	45,374.50	
Capitalizacion		
Reservas	2,429,799.78	
Reservas de Capital	4,826,932.87	
Perdidas Acumuladas	-19,799.00	
Utilidad del ejercicio	133,578.05	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		8,982,358.24

ANEXO 2: Documentación PECALPA CIA. LTDA.



DOCUMENTOS

Documento A.1

	REPORTE DE PRODUCCIÓN PECALPA	Nº 0000247
--	--	-------------------

BODEGA: Pecalpa - Combsa. ORDEN PRODUCCIÓN N°: _____

DIA	FECHA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	PRODUCCIÓN	DESGLOSE DIARIO		
				TOTAL	VENTA	TERNERAS	INTERNO
LUNES	06/09/10	78	leche	1443 ✓	1270 ✓	138 ✓	2
MARTES	07/09/10	78	leche	1481 ✓	1336 ✓	138 ✓	2
MIÉRCOLES	08/09/10	78	leche	1486 ✓	1350 ✓	138 ✓	2
JUEVES	09/09/10	78	leche	1482 ✓	1500 ✓	138 ✓	2
VIERNES	10/09/10	78	leche	1480 ✓	1855 ✓	138 ✓	2
SÁBADO	11/09/10	78	leche	1560 ✓		138 ✓	
DOMINGO	12/09/10	78	leche	1550 ✓	2130 ✓	138 ✓	2

OBSERVACIONES: Total Producido : 10482 / Total de Venta : 9441
Total de Consumo terneros : 366. : Total Consum interno 18

Responsable

Revisado y Aprobado

Documento A.3



FECHA: <u>30-02-10</u>	EGRESO DE BODEGA GF-755-0503	Nº 0000418 ✓		
EMPRESA: <u>Cumbasa</u>		BODEGA Nº: _____		
SOLICITANTE: _____	REQUERIMIENTO A BODEGA Nº: _____	ORDEN DE COMPRA Nº: _____		
CODIGO	DESCRIPCION	CANT. REQUERIDA	CANT. ENTREGADA	SALDO
	<u>Vacos Lecheras</u>	<u>1 sacos</u>		
	<u>Wayne</u>	<u>2 sacos</u>		
	<u>CalFasal</u>	<u>2 sacos</u>	<u>EP 1202</u>	
	<u>Cefas pur</u>	<u>10ml</u>	<u>EP 1200</u>	
	<u>Tribad 8</u>	<u>400ml</u>	<u>EP 1200</u>	
	<u>Dagal</u>	<u>2400ml</u>	<u>EP 1242</u>	
OBSERVACIONES: <u>EP 1193</u>				



BODEGUERO



RECIBI CONFORME

ANEXO 3: Fotografías de las Instalaciones de PECALPA CIA. LTDA.



FOTOGRAFIA DE LAS INSTALACIONES

Fotografía A.1



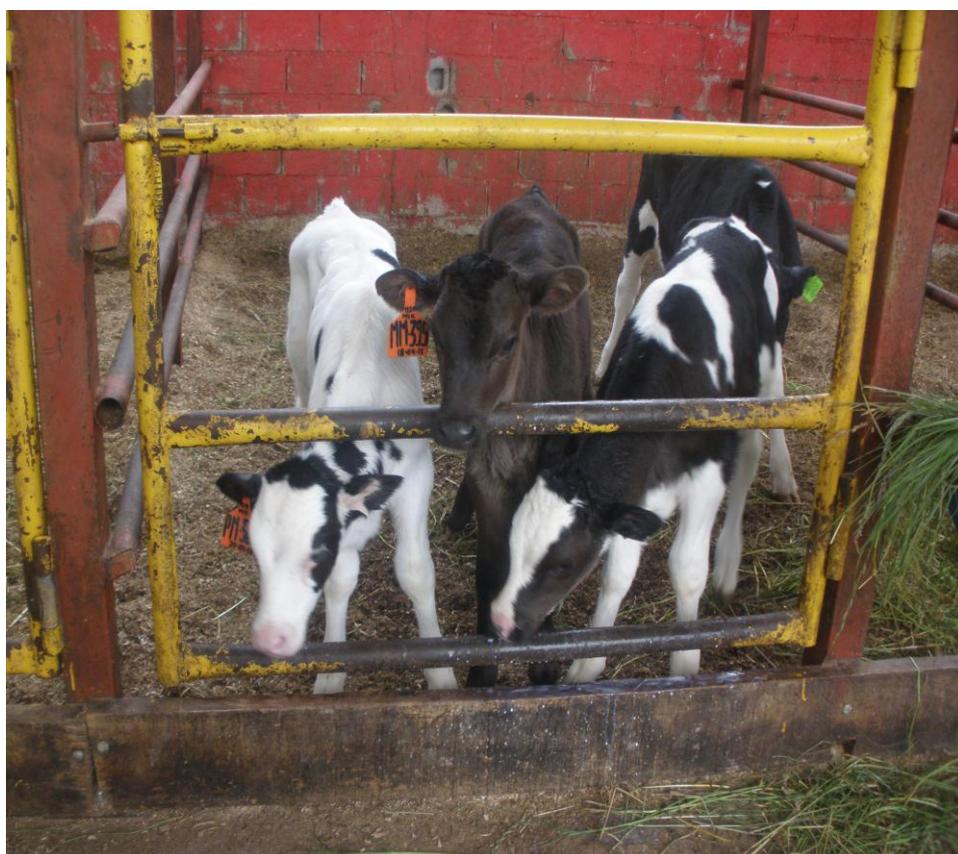
Fotografía A.2



Fotografía A.3



Fotografía A.4



Fotografía A.5



FOTOGRAFIA DE LAS INSTALACIONES

Fotografía A.6



Fotografía A.7



Fotografía A.8



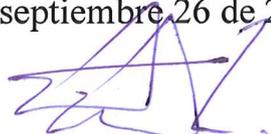
**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION**

DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 21 de septiembre de 2011, previa la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría conoció la petición de las señoritas **Tania Lorena Cordero García** con código 36974 y **Johanna Alexandra Ordoñez Rengel** con código 41015 que denuncian su tema de tesis **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PECALPA CIA. LTDA.”** El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director al ingeniero comercial Luis Quezada Sisalima y como miembros del Tribunal Examinador al ingeniero comercial Jaime Arévalo Merchán y economista Teodoro Cubero Abril. De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciadas deberán presentar su trabajo de tesis en un plazo no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 21 de marzo de 2013.

Cuenca, septiembre 26 de 2011





UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

DISEÑO DE TESIS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PECALPA CIA. LTDA.

AUTORES:

TANIA LORENA CORDERO GARCIA

JOHANNA ALEXANDRA ORDOÑEZ RENGEL

DIRECTOR:

ING. LUIS QUEZADA

CUENCA – ECUADOR

2011



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

METODOS

Para la realización de este trabajo utilizaremos varios métodos científicos de investigación como por ejemplo:

- Técnicas Bibliográficas
- Observación
- Entrevistas, Encuestas y Cuestionarios
- Universo y Tamaño de la Muestra

ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO I

1. LA EMPRESA PECALPA CIA. LTDA.

- 1.1 Introducción
- 1.2 Reseña Histórica de la Empresa Pecalpa Cía. Ltda.
- 1.3 Misión
- 1.4 Visión
- 1.5 Objetivos de la Institución
 - 2.5.1. Objetivo General
 - 2.5.2. Objetivos Específicos
- 1.6. Actividad Principal
- 1.7. Situación Actual
- 1.8. Estructura económica y financiera

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS Y BASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

- 2.1. Introducción
- 2.2. Clases de Auditoria.
 - 2.2.1. Auditoría Financiera
 - 2.2.2. Auditoría de Gestión
 - 2.2.3. Auditoria de Cumplimiento
 - 2.2.4. Auditoría Gubernamental
- 2.3. Base Legal y reglamentación
- 2.4. Definición Alcance y enfoque de la auditoría de gestión
 - 2.4.1. Definición



3.2.9.3. Alcance

3.2.9.4. Componentes y Subcomponentes

3.3 FASE II Planificación

3.3.1. Orden de trabajo

3.3.2. Evaluación específica de control interno

3.3.3. Determinación del Riesgo y Confianza

3.3.4. Memorando de planificación

3.3.5. Programas de trabajo por subcomponente.

3.4. FASE III Ejecución

3.4.1. Aplicación de los programas de trabajo

3.4.2. Hojas de resumen de hallazgos

3.4.3. Estructura del informe de auditoría

3.5. FASE IV Comunicación de resultados

3.5.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

3.5.2. Encuesta sobre el servicio de auditoría

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Introducción

4.2. Conclusiones

4.3. Recomendaciones

4.4. Bibliografía

4.5. Anexos

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ROJAS, Carlos, CHAVEZ, Manuel, MERA Edgar, "Modulo de Investigación Educativa: Quito-Ecuador 1995.
- CUBERO, Teodoro, "Manual específico de auditoría de gestión". Cuenca-Ecuador 2009
- Auditoría, un Enfoque Integral 11va edición.- Alvin Arens, Randal Elder, Mark Beasley
- MALDONADO Milton K, Auditoría de Gestión, (3ra. Edi. Aum.) Quito-Ecuador, 2006.



empresa; logrando de esta forma que dichas actividades se realicen con eficiencia, eficacia y control, cumpliendo así con los principales objetivos y metas previamente establecidos por la compañía.

- Es de gran importancia para nosotros la realización de esta investigación ya que a través de esta podremos adquirir mayor conocimiento y experiencia sobre el tema; para de esta forma desarrollarnos como excelentes profesionales. Además con el desarrollo del mismo deseamos cumplir con nuestro principal objetivo que es la obtención de nuestro título universitario.
- Otra de las razones por las cuales realizamos esta auditoría, es difundir nuestro conocimiento y servir de guía a otros estudiantes en el desarrollo de temas similares.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión a la empresa PECALPA CIA. LTDA. en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el Conocimiento Preliminar de la empresa.
- Desarrollar bases teóricas sobre Auditoría de Gestión.
- Ejecutar las fases de Auditoría de Gestión en la empresa.
- Dar a conocer los resultados y realizar el respectivo seguimiento.

MARCO TEORICO

La teoría en la que se fundamenta el presente trabajo se basa en aspectos estudiados a lo largo de la carrera.

La Auditoría de Gestión pretende mejorar el desempeño de la administración a fin de que se promueva la eficiencia, eficacia y calidad en los servicios que prestan las instituciones, cuyo objetivo es el bienestar de la comunidad.

Es por esto que para la realización de la Auditoría de Gestión a Pecalpa Cia. Ltda. es necesario conocer los siguientes conceptos:



- Eficiencia y eficacia de la operatoria
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Planeación Estratégica.- Constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo, y al establecimiento de las metas concretas de productividad y de gestión.

Papeles de Trabajo.- Conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoria cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Hallazgos.- Son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoria con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Programas de Auditoria.- Son guías que le permiten al auditor saber los procedimientos específicos a los que tiene que regirse para la realización de un examen, determina los pasos de las pruebas de cumplimiento hacia la obtención de resultados para posteriormente trasladarlos a un informe final.

Riesgo de Auditoria.- Posibilidad de que cualquier error, omisión o irregularidad de importancia que exista y no haya sido puesto de manifiesto por el sistema de control interno, no fuera detectado por la aplicación de las pruebas adecuadas de auditoría.

Riesgo inherente.- Son aquellos que se presentan inherentes a las características del sistema de control interno.



Programas de auditoría.- Es un esquema detallado del trabajo por realizar y los procedimientos a emplearse, determinando la extensión y la oportunidad en que serían aplicados, así como los papeles de trabajo que serían aplicados, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados, además describe con mayor o menor minuciosidad la forma de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría.

El informe de auditoría.- El informe es el producto final de los análisis realizados el cual deberá ser analizado de acuerdo a la normativa que para el efecto existe. El informe puede ser:

- Con salvedades
- Sin salvedades
- Abstención de opinión
- Negativo

METODOLOGIA

La Auditoría de Gestión que se aplicará en la empresa Pecalpa se sustentará en un estudio cualitativo y cuantitativo con el fin de presentar de manera más clara y completa las características, especificaciones y particularidades que se puedan dar a lo largo del estudio teniendo como resultado documentos que sustenten el contenido y de esta forma conocer la realidad de la empresa.

Cuenca, 30 de junio de 2011

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Presente

De mis consideraciones:

Nosotros, Tania Lorena Cordeño García, código No. 36974 y Johanna Alexandra Ordoñez Rengel, código No. 41015, Egresados de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, solicitamos a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, se sirvan considerar el Diseño de Tesis titulado "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PECALPA CIA. LTDA." con el objeto de obtener el título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. Para efectos de dirección de tesis contamos con la colaboración del Ing. Luis Quezada cuya aceptación adjuntamos a nuestra documentación.

Atentamente;



Tania Cordeño García



Johanna Ordoñez Rengel



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Cuenca, 30 de junio de 2011

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Presente

De mis consideraciones:

Pongo a su consideración y por su medio al Consejo de Facultad, el Diseño de Tesis titulado “AUDITORIA DE GESITON A LA EMPRESA PECALPA CIA. LTDA.” de Tania Cordero García y Johanna Ordoñez Rengel, de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. El Diseño adjunto cumple los requisitos metodológicos exigidos por la Facultad razón por la cual me permito sugerir su aprobación.

Atentamente:

Ing. Luis Quezada

PROFESOR DE LA FACULTAD