

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

**TEMA:**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA  
INTERNA EN LA EMPRESA FABRICAL CÍA. LTDA.”**

**AUTORA:**

**IVONNE CRISTINA LANDETA GALLO**

**DIRECTOR:**

**DR. JORGE GUERRERO**

**QUITO – ECUADOR**

**2012**

## **DECLARACIÓN**

Del contenido del presente se responsabiliza la autora Ivonne Cristina Landeta Gallo portadora de la C.I.# 172392890-7, los resultados y conclusiones obtenidas son de absoluta responsabilidad de la autoría. La mala utilización del mismo o fines no vinculados a la universidad no son responsabilidad del autor.

## DEDICATORIA

*Esta tesis quiero dedicar a Dios, por la fortaleza y sabiduría que me ha dado durante este largo trajinar de mi vida; a mis padres y hermanos, René, Moni, Karina y Marlon por su apoyo incondicional, por enseñarme que todo se consigue a través de esfuerzo y dedicación diaria, porque su motivación y paciencia fueron pilares muy importantes en esta etapa de mi vida, para yo poder culminarla. A Santiago por haber creído siempre en mí y por su aliento diario para yo seguir esforzándome para conseguir mi meta. A mis familiares y demás personas que de una u otra forma contribuyeron para que este objetivo llegue a cumplirse en mi vida.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*A la Universidad Tecnológica Equinoccial, por ser fuente de conocimiento y formar profesionales de excelencia, visión y liderazgo.*

*Al doctor Jorge Guerrero quien con sus conocimientos y ayuda permanente supo guiarme para la realización y culminación exitosa de la presente tesis. Gracias por ser más que un maestro, una gran persona.*

*A todos mis profesores quienes fueron parte de estos 4 años de mi vida estudiantil, por su paciencia y conocimientos entregados.*

*GRACIAS*

# ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| <b>CAPÍTULO I .....</b>                                  | <b>1</b> |
| <b>1. GENERALIDADES .....</b>                            | <b>1</b> |
| 1.1 INTRODUCCIÓN.....                                    | 1        |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                     | 2        |
| 1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....                        | 2        |
| 1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                     | 3        |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA .....           | 3        |
| 1.4 DELIMITACIÓN DEL TEMA .....                          | 5        |
| 1.5 OBJETIVOS.....                                       | 5        |
| 1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....                             | 5        |
| 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                        | 5        |
| 1.6 HIPÓTESIS .....                                      | 6        |
| 1.6.1 VARIABLES.....                                     | 6        |
| 1.7 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....                        | 6        |
| 1.7.1 MÉTODO HISTÓRICO – LÓGICO .....                    | 6        |
| 1.7.2 MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO .....                 | 7        |
| 1.8 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....                      | 7        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>                                  | <b>8</b> |
| <b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>                        | <b>8</b> |
| 2.1 MARCO TEÓRICO .....                                  | 8        |
| 2.1.1 EL CONTROL INTERNO .....                           | 8        |
| 2.1.1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO .....              | 8        |
| 2.1.1.2 IMPORTANCIA .....                                | 10       |
| 2.1.1.3 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO .....          | 12       |
| 2.1.1.4 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL CONTROL INTERNO..... | 16       |
| 2.1.1.4.1 Ambientes de control:.....                     | 16       |
| 2.1.1.4.2 Valoración del riesgo.....                     | 20       |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| 2.1.1.4.3  | Actividades de control.....  | 28        |
| 2.1.1.4.4  | Información y comunicación.....  | 30        |
| 2.1.2      | AUDITORÍA INTERNA .....  | 34        |
| 2.1.2.1    | DEFINICIÓN DE AUDITORÍA INTERNA.....   | 34        |
| 2.1.2.2    | COMO NACE LA AUDITORÍA INTERNA Y LA NECESIDAD DE CREAR<br>UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA.....      | 35        |
| 2.1.2.3    | OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA .....  | 36        |
| 2.1.2.4    | RELACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA CON OTRAS ACTIVIDADES DE<br>LA COMPAÑÍA .....                   | 37        |
| 2.1.2.5    | RELACIÓN ENTRE LA AUDITORÍA INTERNA Y LA AUDITORÍA<br>EXTERNA .....                              | 38        |
| 2.1.2.6    | VENTAJAS DE LA AUDITORÍA INTERNA .....   | 39        |
| 2.1.2.7    | NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA) .....  | 39        |
| 2.1.2.8    | ÉTICA DE LOS AUDITORES INTERNOS.....   | 41        |
| 2.1.2.9    | ESTÁNDARES GENERALES Y ESPECÍFICOS PARA LA PRÁCTICA<br>PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA ..... | 44        |
| 2.1.2.10   | LUGAR DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA<br>COMPAÑÍA.....                               | 49        |
| 2.1.2.11   | ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....  | 53        |
| 2.1.2.11.1 | Determinación del papel de la auditoría interna.....   | 53        |
| 2.1.2.11.2 | Jefe responsable del departamento .....  | 54        |
| 2.1.2.11.3 | Miembros de personal .....   | 55        |
| 2.1.2.11.4 | Entrenamiento del personal .....   | 57        |
| 2.1.2.12   | MANUALES DE AUDITORIA .....  | 58        |
| 2.1.2.12.1 | Ventajas y desventajas del manual .....  | 59        |
| 2.1.2.12.2 | Forma del manual .....   | 60        |
| 2.1.2.13   | EL PROCESO DE AUDITORÍA.....   | 61        |
| 2.1.3      | PLAN DE ORGANIZACIÓN .....   | 78        |
| 2.1.4      | SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS .....  | 79        |
| 2.2        | MARCO CONCEPTUAL.....  | <b>84</b> |
| 2.3        | MARCO LEGAL .....  | <b>94</b> |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.3.1 | SANCIONES PREVISTAS EN LA LEY DE COMPAÑÍAS..... | 94 |
|-------|---|----|

**CAPÍTULO III ..... 96**

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>3.</b> | <b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....</b>              | <b>96</b> |
| 3.1       | ANTECEDENTES .....                                  | 96        |
| 3.2       | MISIÓN.....   | 97        |
| 3.3       | VISIÓN .....  | 97        |
| 3.4       | OBJETIVOS AÑO 2012 .....                            | 97        |
| 3.5       | ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....                       | 98        |
| 3.6       | MÉTODOS DE COMERCIALIZACIÓN.....                    | 99        |
| 3.7       | PROVEEDORES .....                                   | 99        |
| 3.7.1     | POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES.....                | 99        |
| 3.8       | CLIENTES .....                                      | 100       |
| 3.9       | FUNCIONES DEPARTAMENTALES .....                     | 100       |
| 3.9.1     | PRESIDENCIA .....                                   | 100       |
| 3.9.2     | GERENCIA GENERAL .....                              | 101       |
| 3.9.3     | SUBGERENCIA .....                                   | 102       |
| 3.9.4     | CONTABILIDAD.....                                   | 103       |
| 3.9.5     | ASISTENTE DE CONTABILIDAD .....                     | 104       |
| 3.9.6     | VENTAS .....  | 105       |
| 3.9.7     | PRODUCCIÓN .....                                    | 106       |
| 3.9.7.1   | Jefe de producción.....                             | 106       |
| 3.9.7.2   | Jefe de bodega .....                                | 107       |
| 3.10      | PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS ZAPATOS.....           | 108       |
| 3.10.1    | SECCIÓN CORTE.....                                  | 108       |
| 3.10.2    | SECCIÓN COSTURA .....                               | 109       |
| 3.10.3    | SECCIÓN MONTAJE .....                               | 110       |
| 3.11      | PROCESO DE COMPRAS .....                            | 114       |
| 3.11.1    | Emisión de la orden de requerimiento.....           | 114       |
| 3.11.2    | Pedidos a proveedores .....                         | 114       |
| 3.11.3    | Control de ingreso de materia prima e insumos ..... | 114       |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 3.11.4 | Revisión de factura.....                               | 115 |
| 3.11.5 | Emisión del comprobante de Egreso y cheque.....        | 115 |
| 3.12   | PROCESO DE VENTAS .....                                | 117 |
| 3.12.1 | Exponer el muestrario de zapatos con sus precios ..... | 117 |
| 3.12.2 | Llenar nota de pedido .....                            | 117 |
| 3.12.3 | Elaboración de la Orden de Producción .....            | 117 |
| 3.12.4 | Clasificar por orden de pedido .....                   | 117 |
| 3.12.5 | Facturar y despachar.....                              | 117 |
| 3.12.6 | Emitir Comprobante de Cobro .....                      | 117 |
| 3.12.7 | Efectivizar los cheques.....                           | 118 |
| 3.13   | PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES.....                    | 120 |
| 3.14   | ANÁLISIS FODA .....                                    | 120 |

**CAPÍTULO IV..... 125**

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>4.</b> | <b>IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....</b>         | <b>125</b> |
| 4.1       | INTRODUCCIÓN.....  | 125        |
| 4.2       | OBJETIVO.....  | 126        |
| 4.3       | ROL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN FABRICAL CIA. LTDA. ....    | 126        |
| 4.4       | FINALIDADES DEL DEPARTAMENTO.....  | 126        |
| 4.5       | UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....         | 127        |
| 4.6       | MISIÓN.....  | 128        |
| 4.7       | VISIÓN .....   | 128        |
| 4.8       | FUNCIONES.....   | 128        |
| 4.9       | PERFIL DEL AUDITOR GENERAL.....  | 129        |
| 4.10      | PERFIL DEL ASISTENTE DE AUDITORÍA.....                                   | 132        |
| 4.11      | CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA ..... | 135        |
| 4.12      | PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA .....                                       | 136        |



|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| 4.13      | PLAN DE AUDITORÍA INTERNA DE LA EMPRESA FABRICAL CIA.<br>LTDA.....         | 139 |
| 4.13.1    | Objetivos .....  | 139 |
| 4.13.2    | Alcance.....   | 140 |
| 4.13.3    | Idioma a utilizarse .....  | 140 |
| 4.13.4    | Reuniones con la administración.....                                       | 140 |
| 4.13.5    | Controles a efectuarse mediante programas para valorar procesos.....       | 141 |
| 4.13.5.1  | Programa de Caja – Bancos.....   | 141 |
| 4.13.5.2  | Flujograma del programa de Caja – Bancos.....                              | 144 |
| 4.13.5.3  | Programa de Cuentas por Cobrar .....                                       | 146 |
| 4.13.5.4  | Flujograma de Cuentas por Cobrar.....                                      | 148 |
| 4.13.5.5  | Programa de Inventarios.....   | 149 |
| 4.13.5.6  | Flujograma de Inventarios .....  | 151 |
| 4.13.5.7  | Programa de Activo Fijo .....  | 152 |
| 4.13.5.8  | Flujograma de Activo Fijo.....   | 154 |
| 4.13.5.9  | Programa de Pasivos:.....  | 155 |
| 4.13.5.10 | Flujograma de Cuentas por Pagar.....                                       | 157 |
| 4.13.5.11 | Programa de Capital .....  | 158 |
| 4.13.5.12 | Flujograma de Capital .....  | 159 |
| 4.13.5.13 | Programa de Ingresos: .....  | 160 |
| 4.13.5.14 | Flujograma de Ingresos .....   | 162 |
| 4.13.5.15 | Programa de Egresos .....  | 163 |
| 4.13.5.16 | Flujograma de Egresos .....  | 165 |
| 4.14      | PAPELES DE TRABAJO.....  | 166 |
| 4.15      | ÍNDICES Y MARCAS DE AUDITORÍA.....   | 170 |
| 4.16      | APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN<br>FINANCIERA..... | 173 |
| 4.17      | ESTUDIO FINANCIERO Y COSTO BENEFICIO.....                                  | 173 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPÍTULO V .....</b>                       | <b>177</b> |
| <b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>177</b> |
| 5.1 CONCLUSIONES.....                         | 177        |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....                     | 178        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>                     | <b>180</b> |
| <b>ANEXOS</b>                                 |            |

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Fabrical Cía. Ltda. es una empresa que a lo largo de su trayectoria ha venido trabajando de manera eficiente, pero no por ello deja de lado su desarrollo y crecimiento, por lo cual la implementación de un departamento de Auditoría Interna, les sería de gran ayuda para mejorar el manejo de sus procedimientos, dotándolo al mismo de un personal que conozca acerca de las funciones de una empresa con el objeto que se maneja dicha entidad, como es la fabricación y comercialización de zapatos casuales y escolares para damas caballeros y niños.

La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y efectiva la función del auditor externo.

La auditoría interna es una función direccionada a la gestión y apoyo de las empresas u organizaciones, con una creciente responsabilidad social, sensible al riesgo del negocio, que busca sistemáticamente evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, los controles más adecuados para minimizar riesgos y los procesos través de los cuales los gobiernos y las sociedades interactúan y ajustan sus intereses mutuos.

En un contexto como en el que actualmente se desarrolla las empresas, se enfrentan a un entorno cada vez más competitivo. Por ello los auditores deben dotarse de conocimientos y características que les permita convertirse en gestores de un apoyo importante a toda la organización.

El hecho de que la calidad sea un factor fundamental, en la estrategia, objetivos y éxito empresarial, obliga a diseñar sistemas de información y de control adecuados orientados

en ese sentido, por ello las capacitaciones del un auditor interno y la forma de ejercer su trabajo resultan precisamente idóneas en estas competencias.

La necesidad de la auditoría interna se manifiesta a medida que la organización aumenta en volumen, extensión geográfica, así como en su complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la gerencia. Anteriormente se utilizaban formas administrativas donde el control lo ejercía la dirección de la empresa por medio de una coordinación con sus mandos intermedios y hasta con los empleados de la empresa.

La auditoría interna debe aplicarse formalmente a toda la empresa, independientemente de su magnitud y objetivos: aún en aquellas que son pequeñas en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr la eficiencia y eficacia.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La empresa Fabrical Cía. Ltda. fabricante de zapatos colegiales y escolares para hombre y mujer, ha ido creciendo a lo largo del tiempo en sus procesos administrativos financiero, contables, así como también en los procesos productivos, lo cual ha hecho que las transacciones de la empresa vayan conjuntamente a ese nivel de crecimiento.

El mercado se ha expandido a medida que la empresa ha crecido, y consigo también la competencia, ha desarrollado, significativamente.

Las responsabilidades de los funcionarios también incrementa, y la dirección y control, de cada actividad a su cargo requiere de tiempo y por ende de recursos.

Por ello las actividades y procesos de la organización se tornan amplias y requieren de más atención para optimizar el funcionamiento de la misma; así también al incrementarse las transacciones, ya no se tiene el simple registro de antes sino que obliga a implementar nuevos procesos para mantener una mejor administración de cada una de las cuentas que intervienen en la organización.

Ya no basta sólo con proteger los activos de una empresa, hoy resulta fundamental cuidar y proteger factores importantes como la clientela, las bases de datos, las patentes, e incluso un activo fundamental como lo es su personal, con toda su experiencia, conocimientos y niveles de productividad.

### **1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Qué impacto causará en los trabajadores y en si en la empresa la implementación del Departamento de Auditoría Interna?
- ¿Cuáles procedimientos para evaluación, serán los adecuados para llevar a cabo con la Auditoría Interna de la empresa?
- ¿Cuál sería el perfil del profesional requerido para el Departamento de Auditoría?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA**

Al hablar de crecimiento de la empresa es lógico que se hable también de crecimiento del volumen de los recursos financieros, por lo que la empresa requiere nuevos reglamentos, normas, políticas, disposiciones, requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización.

Al ser la Auditoría Interna una actividad de independencia, permite al Auditor, ser objetivo al momento de evaluar, revisar y controlar, la información, operaciones y procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

La falta de control interno en las empresas, causa fraudes por parte de los empleados, así como el incumplimiento de los procesos impuestos, por lo que se requieren controles continuos.

Fabrical Cía. Ltda. a pesar de tener un organigrama con limitado personal administrativo, no se aleja de los riesgos que cada negocio enfrenta, ya que de esta problemática las empresas no pueden deshacerse en su totalidad, pero si disminuirlo y proponer prevenciones ante las diversas circunstancias que se presenten. Los internos se prevén y controlan, lo que en cambio no sucede con los externos, porque estos son provocados por diferentes factores ajenos a la empresa.

#### ➤ **IMPORTANCIA**

Su importancia radica en que al canalizar dentro de la empresa un estricto cumplimiento de actividades, pero basado en criterios que se encuentren prescritos en manuales, se logrará eficiencia en los objetivos y metas que se han propuesto, dentro y fuera de la organización.

Cuidar y proteger a la empresa en su buen funcionamiento, en la calidad de sus productos y servicios, en la satisfacción de los clientes y consumidores, y en la verificación y promoción de la mejora continua, implica velar por la supervivencia y capacidad competitiva de la misma.

La importancia de un departamento de auditoría interna en las empresas, cada vez es significativa, pues el control y evaluación que este ejerce sobre las demás unidades que conforman la organización, ayuda a una mejor administración y gestión.

Evitar fraudes es uno de los objetivos principales de la implementación del departamento de auditoría, la independencia del auditor hace que toda evaluación que se ejecute sea imparcial y de manera correcta, apegándose a manuales y reglamentos.

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

La implementación del Departamento de Auditoría en Fabrical Cía. Ltda. estará basada en la determinación de ciertos manuales de procedimientos, los mismos que no han sido realizados, estos se cumplirán ajustándolos a la realidad actual de cómo opera en cada actividad la empresa.

#### **1.5 OBJETIVOS**

##### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Implementar el departamento de auditoría interna en la empresa Fabrical Cia. Ltda. ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito.

##### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Analizar los procesos actuales, que la empresa utiliza para realizar las operaciones de administración y de producción; así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la empresa y de los departamentos que la conforman.
- ✓ Plantear procedimientos adecuados para llevar a cabo una Auditoría Interna eficiente.

- ✓ Elaborar la estructura, y funciones del Departamento de Auditoría, y de los profesionales que estarán al frente de esta área.
- ✓ Realizar un estudio financiero y el costo beneficio de la inversión del Departamento de Auditoría Interna.

## **1.6 HIPÓTESIS**

- La implementación del departamento de auditoría interna contribuirá al control eficiente en los procesos de la empresa Fabrical Cia. Ltda. ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito.

### **1.6.1 VARIABLES**

- **Variable independiente**

Implementación del departamento de auditoría interna.

- **Variable dependiente**

Contribuirá al control eficiente en los procesos de la empresa Fabrical Cia. Ltda.

## **1.7 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1 MÉTODO HISTÓRICO – LÓGICO**

- **Método histórico:** en este proyecto se aplicó este método mediante el estudio y análisis de los procesos que la entidad ha venido utilizando en años anteriores y se tomó en cuenta aquellos que más han ayudado a desarrollar sus actividades con eficiencia, y de esta manera reforzar los mismos, para prevenir riesgos y errores que a la larga o corta pueden causar malestar.



- **Método lógico:** lo que intenta este método es relacionar la causa – efecto, es decir, que de los métodos y procesos que la empresa utiliza se tomó en cuenta, los más significativos para prever los resultados que estos arrojen de acuerdo a su funcionamiento.

### 1.7.2 MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO

- **Método inductivo:** se analizó cuáles son las metodologías y los procesos que el Departamento de Auditoría, implementaría, para determinar si con ellos, se acoplará a los demás departamentos y en sí a satisfacer los resultados que la empresa ha previsto desde el principio.
- **Método deductivo:** se revisó toda la estructura de la empresa, para determinar si es eficiente en el cumplimiento de los objetivos planteados desde un principio y luego estos resultados positivos acoplarlos al nuevo departamento a implementarse en la empresa.

### 1.8 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Observación directa:** se acudió a la empresa a observar como realiza cada departamento su trabajo, mediante los diferentes procesos.
- **Entrevista:** se realizó a los líderes de cada departamento, para conocer cuál es el procedimiento que cada uno lleva a cabo dentro de sus actividades y su buen funcionamiento en la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

Dentro del marco referencial, se encuentran el Marco Teórico, el Marco Conceptual y el Marco Legal, que a continuación se desarrollan.

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 EL CONTROL INTERNO**

Se establecen, para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar los problemas que se van presentando a medida que se realizan las actividades empresariales. Ellos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para el futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y los informes sobre ellos. Estos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales.

##### **2.1.1.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO**

Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se

les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el **control interno** de la entidad.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

Se encuentra diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- **Efectividad y eficiencia de las operaciones:** se orienta a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguarda de recursos, con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.
  
- **Confiabilidad de la información financiera:** la administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios; se relaciona con la preparación de aquellos que se encuentran publicados, confiables, incluyendo balances intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados, como ganancias realizadas, informadas públicamente. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los principios de contabilidad generalmente aceptados. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros, es cumplir con las responsabilidades de los mismos.

- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Tales categorías distintas pero interrelacionadas, orientan necesidades diferentes y permiten dirigir la atención para satisfacer necesidades separadas.

Los sistemas de control interno operan a niveles diferentes de efectividad. El control interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tienen seguridad razonable sobre que:

- ✓ Comprende la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- ✓ Los estados financieros publicados se están preparando confiablemente;
- ✓ Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables<sup>1</sup>.

### **2.1.1.2 IMPORTANCIA**

La importancia de tener un sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Cabe recalcar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, teniendo una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Así mismo el control interno, es importante, debido a que este puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de

---

<sup>1</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 4

recursos. El sistema de control asegura información financiera confiable, así como obliga a la empresa a que cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. Por lo tanto, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

Por lo tanto se puede afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Dentro de una entidad es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargarán de hacer las inspecciones antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. A ello se suma, el hecho de contar con controles de detección, de los cuales se elaboran durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la realización del proceso y de la ejecución. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>

### 2.1.1.3 CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El control interno se clasifica en:

#### a. Control Contable

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; debe diseñarse de tal manera que brinde la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Las operaciones se registran debidamente para:
  - Facilitar la preparación de los estados financieros de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad.
  - Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.
- El aseguramiento de la calidad de la información contable para ser utilizada como base de las decisiones que se adopten.

Los objetivos del control contable interno son:

- *La integridad de la información:* que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- *La validez de la información:* que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- *La exactitud de la información:* Que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.
- *El mantenimiento de la información:* que los registros contables, una vez contabilizadas todas las operaciones, sigan reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- *La seguridad física:* Que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento sea solo al personal autorizado.

Los elementos del control contable interno son:

- *Definición de autoridad y responsabilidad:* las empresas deben contar con definiciones y descripciones de las obligaciones que tengan que ver con funciones contables, de recaudación, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
- *Segregación de deberes:* Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.

Las empresas deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separados y autónomas. Esto con el propósito de evitar irregularidades o fraudes.

- *Establecer comprobaciones internas y pruebas independientes:* La parte de comprobación interna reside en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes.

Al establecer métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:

- La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.
- Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.
- Los mecanismos de comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

## **b. Control Administrativo**

Se encuentra orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración, así como también, con la eficiencia de las operaciones.



En el Control Administrativo se involucran el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

El control administrativo interno debe incluir análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad de productos o servicios.

Los elementos del control administrativo interno son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna, encargada de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://es.scribd.com/doc/62542590/36/Clasificacion-del-Control-Interno;>  
<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

| <b>CONTROL INTERNO FINANCIERO O<br/>CONTABLE</b> | <b>CONTROL INTERNO<br/>ADMINISTRATIVO</b> |
|--|---|
| <b>PASOS GENERALES</b>                           |   |
| 1. Planeación                                    | 1. Planeación                             |
| 2. Valoración                                    | 2. Control                                |
| 3. Ejecución                                     | 3. Supervisión                            |
| 4. Monitoreo                                     | 4. Promoción                              |

#### **2.1.1.4 ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL CONTROL INTERNO**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlo de forma diferente que las grandes. Sus controles pueden ser menos formales y estructurados, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un control interno efectivo. Los componentes son:

##### **2.1.1.4.1 Ambientes de control:**

El ambiente de control es el soporte de los demás elementos del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

El personal que trabaja en la entidad, es el motor que dirige la misma y el fundamento sobre el cual todas las cosas recaen.

Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a toda la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta

escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad.

Como lo concibe la Treadway Commission, *Un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus componentes, y del público en general. Tal clima contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control, y ayuda a influenciar la conducta que no está sujeta de la misma manera a los más elaborados sistemas de control*<sup>4</sup>.

Es importante que la compañía, posea prácticas sanas para verificar el buen uso del control.

Al momento de evaluar es importante considerar cada factor del ambiente de control para determinar cuando este es considerado positivo. Se presentan a continuación varios aspectos a tener en cuenta, que sirven como punto de partida y generalmente son relevantes para su efectividad<sup>5</sup>.

## **EVALUACIÓN**

### **Integridad y valores éticos**

- Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.
- Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradores, competidores, y auditores, etc. (por ejemplo, si los

---

<sup>4</sup> Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987)

<sup>5</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 19, 25.

administradores orientan el negocio sobre un plano de alta ética, e insisten en que otros lo hagan, o presten poca atención, a este tipo de asuntos)

- Presión por cumplir objetivos de desempeño irreales – particularmente por resultados de corto plazo – y extensión en la cual la compensación, está basada en la consecución, de tales objetivos de desempeño<sup>6</sup>.

- **Compromiso por la competencia**

- Descripciones formales o informales de trabajo u otras maneras de definir tareas que comprenden trabajos particulares.
- Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos<sup>7</sup>.

- **Estructura organizacional**

- Conveniencia de la estructura organizacional de la entidad, y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades.
- Claridad en la definición de las responsabilidades clave de los administradores, y su entendimiento de esas responsabilidades.
- Claridad en el conocimiento y experiencia de los administradores clave, a la luz de sus responsabilidades<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 26,27, 36, 187.

<sup>7</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 29, 36, 190.

<sup>8</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 31, 37, 193.

- **Valoración de autoridades y responsabilidad**

- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y con los objetivos organizacionales, las funciones de operación y los requerimientos reguladores, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios.
- Conveniencia de estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajos de los empleados.
- Número apropiado de gente, particularmente con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos relativos al tamaño de la entidad y a la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas.
- Número apropiado de gente, en el área de producción, en cada una de sus secciones<sup>9</sup>.

- **Políticas y prácticas de recursos humanos**

- Forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.
- Si el chequeo de la experiencia de los candidatos a empleo es adecuado, particularmente en relación con las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la entidad.

---

<sup>9</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 32, 194

- Si son adecuados los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información (por ejemplo: evaluaciones de desempeño) y relación con el código de conducta u otras orientaciones de comportamiento.

El ambiente de control resultante, será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de estos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización<sup>10</sup>.

➤ **Aplicación a las entidades pequeñas y medianas de los componentes del ambiente de control**

Las entidades medianas y pequeñas pueden implementar los factores del ambiente de control de una manera muy diferente a como lo hacen las entidades grandes. Por ejemplo una compañía pequeña puede no tener un código de conducta escrito, pero ello no necesariamente significa que la compañía no tenga una cultura que enfatice la importancia de la integridad y determinado comportamiento ético.

Así mismo las políticas de recursos humanos pueden no estar formalizadas, como se esperaría en una compañía grande. Las políticas y prácticas pueden, sin embargo, existir y ser comunicadas<sup>11</sup>.

#### **2.1.1.4.2 Valoración del riesgo**

Toda entidad, sea esta grande, mediana o pequeña; o a su vez no importa su naturaleza, o actividad que realice, siempre se encuentra sujeta a enfrentar riesgos, sean estos internos o externos, los cuales deben valorarse. Para poder

---

<sup>10</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 38

<sup>11</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 35,

enfrentar dichos riesgos, la empresa deberá en primer lugar establecerse objetivos en las diferentes áreas y que sean estos consistentes.

Debido a que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Si bien es cierto, los riesgos no se los puede eliminar en su totalidad, pero si se pueden disminuir o reducir y saber enfrentarlos, debido a que si estos no poseen un sistema planificado en caso de que se presentaren, afectan a la habilidad de la entidad para sobrevivir.

Es necesario en primer lugar definir los objetivos, como parte clave del proceso administrativo, para que de una u otra manera los miembros de la administración puedan identificar los riesgos y tomen las acciones necesarias<sup>12</sup>.

Es importante que luego de haber identificado cada uno de los riesgos que se corren en la empresa, hacer un análisis de los mismos.

Aquellos riesgos que son mínimos e insignificantes para la entidad y tienen una baja probabilidad de que sucedan, es mejor no dedicarles tanto tiempo; pero en cambio aquellos riesgos que poseen una alta probabilidad de que ocurran, merecen de una atención cuidadosa y de un análisis pertinente.

Los riesgos pueden ser descritos, como grandes, moderados o pequeños, debido a que su tamaño es indeterminado.

### ➤ **Evaluación de riesgos**

El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo ongoing (continuo) y componente crítico de un sistema de control interno

---

<sup>12</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 47

efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos.

- **Identificación de riesgos**

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos o externos. Esos elementos, a su turno, pueden afectar tanto los objetivos establecidos como los implícitos.

Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado.

Mirando si un objetivo está establecido o es implícito, el proceso de valoración de riesgos de una entidad puede considerar lo que pueden ocurrir. Es importante que la identificación sea comprensiva. Debe considerar todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información entre una entidad y las partes externas relevantes. Esas últimas incluyen proveedores, inversionistas, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto potenciales como actuales, lo mismo que entidades cuerpos públicas y medios de comunicación.

Los riesgos del nivel global de la entidad pueden provenir de factores externos o internos. A continuación algunos a tomar en cuenta.

**Factores externos**

- Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o dirigir hacia la procura de cambios.



- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios o las garantías.
- La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o servicio.
- La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingencia.
- Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos de capital y expansión.

### **Factores internos**

- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control de la entidad.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera cómo se efectúan ciertos controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
- La falta de un análisis financiero periódico, especialmente aquellas cuentas contables representativas del giro del negocio, por ejemplo: Caja, Bancos, Clientes, Materia Prima, Inventarios, Proveedores, Cuentas por Pagar, Ventas.

Se han identificado muchas técnicas para valorar riesgos. La mayoría, particularmente aquellas desarrolladas por auditores internos y externos para determinar el alcance de sus actividades, involucran el uso de métodos cualitativos o cuantitativos, para priorizar e identificar las actividades altamente riesgosas. Otras prácticas incluyen: revisiones periódicas de los factores económicos e industriales que afectan los negocios, conferencias de los administradores principales sobre planeación de negocios y reuniones con analistas industriales. Los riesgos se pueden identificar en conexión con presupuestación de corto y largo plazo y con la planeación estratégica. Es importante que la administración considere cuidadosamente los factores que pueden contribuir a incrementar los riesgos. Algunos factores a considerar incluyen: experiencias pasadas sobre fallas en la consecución de objetivos, calidad del personal; existencia de acciones distribuidas geográficamente, de manera particular en el extranjero; significado y complejidad de una actividad para la entidad.

Ciertamente, aparentemente es fácil identificar los riesgos que afectan significativamente la entidad<sup>13</sup>.

- **Análisis de riesgos**

La metodología para analizarlos puede variar ampliamente porque muchos son difíciles de cuantificar. Sin embargo, el proceso que puede ser más o menos formal, usualmente incluye:

- Estimación del significado de un riesgo.
- Valoración de la probabilidad (o frecuencia) de ocurrencia del riesgo.

---

<sup>13</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 47,48,49

- Consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de que acciones deben ser tomadas.

Un riesgo significativo con una alta probabilidad de ocurrencia, de otra manera, usualmente demanda considerable atención. Es importante que el análisis sea racional y cuidadoso.

Muchos riesgos tienen tamaño indeterminado. Lo mejor es describirlos como grande, moderado o pequeño.

Una vez valorado la significancia y la probabilidad del riesgo, la administración necesita considerar cómo debe gestionarse mediante procesos de dirección que haga seguimiento a la implementación y efectividad de las acciones. Ello implica juicio basado en suposiciones sobre el riesgo. Las acciones que se pueden tomar para reducir la importancia o la probabilidad de ocurrencia incluyen una gran cantidad de decisiones administrativas que deben tomar día a día. Ese rango va desde identificar las alternativas de proveer recursos o expandir líneas de productos hasta obtener informes de operación más relevantes o programas de mejoramiento del entrenamiento<sup>14</sup>.

- **Circunstancias que requieren atención especial**

Este centro de atención sobre el cambio administrativo está fundamentado en la premisa de que, dado su impacto potencial, ciertas condiciones deberán ser sujeto de consideración especial. Tales condiciones son:

- **Personal nuevo:** la alta rotación de personal, con ausencia de entrenamiento y supervisión efectivos, puede generar desastres.

---

<sup>14</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 50,51,52.

- **Sistemas de información nuevos o reconstruidos:** normalmente los controles efectivos pueden averiarse cuando se desarrollan sistemas nuevos.
- **Tecnología nueva:** cuando se incorporan nuevas tecnologías en el proceso de producción o en los sistemas de información, existe una alta probabilidad de que los controles internos necesiten ser modificados<sup>15</sup>.

Algunos de los aspectos a tomar en cuenta en la compañía, para evaluarlos son:

### *Objetivos globales de la entidad*

- Efectividad con la cual los objetivos globales de la entidad son comunicados a los empleados.
- Relación y consistencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.
- Consistencia de planes y presupuestos de negocio con los objetivos globales de la entidad<sup>16</sup>.

### *Objetivos a nivel de actividad*

- Vínculos de los objetivos a nivel de actividad con los objetivos globales de la entidad.
- Relevancia de los objetivos a nivel de actividad para con todo el proceso de negocios significativos.
- Conveniencia de los recursos relacionada con los objetivos.

---

<sup>15</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 53,54

<sup>16</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 57

- Identificación de los objetivos importantes, para la consecución de aquellos que son globales dentro de la entidad.
- Compromiso de todos los niveles de la administración en la definición y cumplimiento de los objetivos<sup>17</sup>.

➤ **Aplicaciones a entidades pequeñas y medianas para la valoración de riesgos.**

Dentro de una compañía pequeña la valoración de riesgos es seguramente menos formal, que dentro de aquellas que son grandes, sin embargo los conceptos básicos de este componente de control interno deben estar presentes en cualquier entidad independientemente de su tamaño.

Las entidades pequeñas deben tener sus objetivos claros y definidos, aunque más se pueden encontrar tácitos debido a que dichas entidades se encuentran más centralizadas y con limitados niveles de autoridad. El administrador o propietario, puede aprender acerca de los riesgos provenientes de factores externos, a través del contacto directo con los clientes, proveedores, banqueros, abogados, auditor interno, y otros entes o personas ajenas a la empresa.

El procedimiento en una empresa pequeña para la administración de los riesgos normales, de cada día, así como de aquellos que resultan de las circunstancias menos comunes, de las condiciones sustancialmente cambiadas (tales como nuevas regulaciones, una declinación económica en la actividad de negocios o expansión de la línea de productos), puede ser altamente informal, así como efectiva<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 557

<sup>18</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 56,57

### 2.1.1.4.3 Actividades de control

Dentro de este elemento se encuentran las políticas y procedimientos, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas, las mismas que son necesarias para manejar los riesgos. Cada una de las actividades, ayudan a asegurar que se están manejando con las acciones adecuadas y que se encuentran direccionados hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se encuentran destinadas hacia todos los niveles y funciones de la organización<sup>19</sup>.

#### ➤ Tipos de actividades de control

Existen distintos tipos de actividades de control, dentro de estos se encuentran: preventivos, para detectar, para manuales, computarizados y administrativos.

Las *revisiones de alto nivel*, se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores.

Las *funciones directas o actividades administrativas*, las cuales son dirigidas por los administradores, a través de la revisión de informes de desempeño.

El *procesamiento de información* se verifica que estén completos y que se encuentren con autorización de transacciones mediante una variedad de controles.

---

<sup>19</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 59

Los *controles físicos* como inventarios, equipos, valores y otros activos se deben asegurar físicamente en forma periódica, son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

Los indicadores de desempeño, incluyen, por ejemplo, variaciones en los precios de compra, el porcentaje de órdenes que son pedidos urgentes y el porcentaje total de retorno de las mismas. Mediante la investigación de resultados imprevistos o de tendencias poco habituales, los administradores identifican circunstancias en las que el desarrollo profundo de los objetivos de actividad es peligroso o no está siendo conseguido.

La *segregación de responsabilidades*, se la realiza entre diferentes empleados, para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas<sup>20</sup>.

➤ **Aplicación a entidades pequeñas y medianas para aplicación de las actividades de control.**

Dentro de las compañías pequeñas se pueden dar el caso de que ciertos tipos de actividades de control no siempre son necesarios y relevantes cuando los administradores aplican controles altamente efectivos a las entidades pequeñas y medianas.

Cabe decir que una inadecuada segregación de responsabilidades dentro de las empresas pequeñas, puede traer consigo dificultades. Otro aspecto que puede presentar problemas en las entidades pequeñas y medianas, es el control que se dé sobre los sistemas de información, controles generales de computación y controles más específicos de seguridad de acceso y esto es debido a que se manejan sistemas informales de control en dichas empresas<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 60, 61

<sup>21</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 69,70

#### 2.1.1.4.4 Información y comunicación

El hecho de comunicar al personal, información oportuna y pertinente, se les facilita a ellos cumplir con sus obligaciones y responsabilidades. Existe un sistema de información, el cual produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio.

Es importante que la administración, comunique a todos sus trabajadores a cerca de las responsabilidades de control que cada uno debe asumir seriamente. Así mismo se requiere información efectiva con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas<sup>22</sup>.

- La **información** es requerida en todos los niveles de la organización, para operar el negocio y moverlo, hacia la realización y alcance de los objetivos de la empresa, en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

Los sistemas de información son utilizados para identificar, capturar, procesar y reportar la información.

Dichos sistemas de información, pueden ser utilizados con fines de monitoreo, realizando capturas rutinarias de datos que sean específicos o para realizar acciones especiales para obtenerla. Por ejemplo aquellos sistemas que usan para medir la satisfacción del cliente con los productos o servicios de la entidad, otra documentación puede ser un informe completo y detallado acerca de las ventas por producto que posee la organización.

---

<sup>22</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 71,72



\* **Calidad de la información**

Es importante que se destaque dentro de las organizaciones, información de calidad, que contenga datos apropiados y suficientes, para soportar un suficiente control. Es así que se tiene que la calidad de la información incluye:

- ✓ Contenido apropiado.
- ✓ Información oportuna.
- ✓ Información actual.
- ✓ Información exacta.
- ✓ Información accesible<sup>23</sup>.

- La **comunicación**, es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proveer información al personal apropiado, con el fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

Es importante que las comunicaciones se traten en un sentido muy amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos, y otros asuntos importantes.

\* **Comunicación Interna**

El personal que trabaja en una entidad, además de recibir información acerca de lo que es la administración de sus actividades, es importante,

---

<sup>23</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 76

que también reciban mensajes claros de la alta administración respecto de las responsabilidades de control interno que deben tomarse seriamente. Tanto la claridad del mensaje como la efectividad con la cual es comunicado, son importantes.

Las responsabilidades de los individuos, deben estar claramente definidas; así como cada uno necesita también entender los aspectos más importantes del control interno, como trabaja este, cuál es su papel y su responsabilidad en el sistema. Si esto no se conoce, pues los problemas no dudarán en presentarse fácilmente.

El personal de una empresa debe mantener siempre en claro, que su trabajo no actúa por sí solo, pues sus actividades se relacionan con el trabajo de otros compañeros.

El personal de la empresa requiere de medios para comunicar información hacia arriba y para ello deben existir canales abiertos de comunicación, así como una buena voluntad para escuchar. Los trabajadores necesitan confiar en lo que sus superiores en realidad desean conocer acerca de sus problemas para de esta manera relacionarse con ellos efectivamente.

\* **Comunicación externa**

La comunicación interna apropiada, es tan importante como la externa. A través de canales de comunicación abiertos, los clientes, y los proveedores pueden proveer datos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los productos o servicios, facilitando a la entidad orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas por entes o personas externas frecuentemente proporcionan información importante sobre el funcionamiento del control interno.

Las comunicaciones destinadas a los accionistas, reguladores, analistas financieros y otras partes externas, deberán dar información que satisfaga con sus necesidades, esta al mismo tiempo debe ser relevante, con el objetivo de que puedan entender fácilmente las circunstancias y los riesgos de la compañía. Dichas comunicaciones deben ser claras y fáciles de entender, así como oportuna y pertinente, de acuerdo con los requerimientos legales y reguladores.

**\* Medios de comunicación**

Estas pueden ser mediante manuales de políticas, memorandos, boletines de noticias del consejo y mensajes en videocintas. Tomar en cuenta que cuando se den mensajes en reuniones con grupos grandes o pequeños de personas, se debe mantener un tono de voz adecuado y un lenguaje corporal adecuado, para enfatizar lo que se está diciendo<sup>24</sup>.

**➤ Aplicación a entidades pequeñas y medianas de sistemas de información y comunicación.**

Los sistemas de información en las entidades pequeñas son menos formales que en aquellas que son grandes, sin embargo su papel es significativo. Los adelantos de la tecnología en los sistemas de información actual han permitido que los datos generados internamente, sean procesados de forma efectiva y eficiente en la mayoría de organizaciones, independientemente del tamaño de estas.

---

<sup>24</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 76,77,78,79,80.

Los sistemas de información en las empresas pequeñas también identificarán y reportarán sobre eventos, actividades y condiciones externas relevantes, pero su efectividad frecuentemente es afectada significativamente por y dependiente de la habilidad de la alta administración para monitorear los eventos externos.

Una gran ventaja dentro de la empresa pequeña y mediana, es que la comunicación interna entre la alta administración y los empleados puede ser fácilmente efectiva, más que en una grande, esto se debe a que en una organización pequeña existen menos niveles, aquí la comunicación a puerta abierta es una política por parte de los altos ejecutivos, la cual proporciona una comunicación más efectiva<sup>25</sup>.

### **2.1.2 AUDITORÍA INTERNA**

Para definir a la Auditoría Interna, es necesario iniciar con la definición clara de lo que significa la Auditoría en su propio contexto, así:

La *auditoría* es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarse por una persona independiente y competente<sup>26</sup>.

#### **2.1.2.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA INTERNA**

*La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva dedicada al aseguramiento y a la consultoría que ha sido diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una empresa. Ésta ayuda a una empresa a cumplir con sus*

---

<sup>25</sup> MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005; Pag. 80,81

<sup>26</sup> ALVIN, Arens; RANDAL, Elder; MARK, Beasley; Auditoría- Un Enfoque Integral, página 4; décimo primera edición, 2007

*objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado que sirve para evaluar y mejorar la efectividad de la gestión de riesgos y de los procesos de control y gobernabilidad<sup>27</sup>.*

### **2.1.2.2 COMO NACE LA AUDITORÍA INTERNA Y LA NECESIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA**

A medida que se realizan actividades en una empresa, incluyendo las de control, tales como la auditoría interna, se deben ir adoptando diferentes acciones como resultado de las necesidades que se van presentando.

La función de auditoría interna se presenta cuando cualquier persona se ocupa en analizar algo que ella mismo hizo, se pregunta que tan bien lo ha hecho y tal vez evaluará la posibilidad de cómo hacerlo mejor si lo tuviera que hacer otra vez. Cuando una segunda persona forma parte de esta acción, la carga se expande y se incluye la revisión de las actividades de segundas personas.

En los negocios pequeños el dueño o el gerente revisan generalmente las actividades que realizan sus trabajadores, aquí la función de auditoría interna se está llevando a cabo como una diligencia básica de la administración. Sin embargo estos negocios tienden a crecer en volumen y complejidad, por lo cual la comunicación directa con los empleados ya no puede ser tan estrecha como al principio, para saber los directivos, si la empresa se encuentra marchando satisfactoriamente en toda área de la misma. Es en este momento entonces que nace la necesidad de crear un sistema de supervisión que tratará de extender su control y vigilancia en virtud de que le es a los directivos, cada vez más difícil asegurarse que sus negocios están funcionando correctamente.

La asignación del primer auditor generalmente se origina para satisfacer necesidades de operación básicas. Las primeras de estas necesidades de la dirección

---

<sup>27</sup> IIA Professional Practices Framework

fueron las de verificar si los activos de la organización estaban adecuadamente protegidos; si las políticas o procedimientos de la compañía estaban siendo respetados; y si los registros financieros eran confiables. También hubo un considerable énfasis hacia la detección de fraudes. El trabajo del auditor interno, fue visto como una extensión de las actividades propias del auditor externo. El resultado de todos estos factores hicieron que el auditor interno fuera visto como un empleado de criterio estrecho; simultáneamente el auditor interno se veía, a sí mismo, como una persona de relativa y limitada responsabilidad en el entorno general administrativo. Se le dio un enfoque de examinador de cuentas y se le veía más como policía que como colaborador

Los primeros auditores internos orientaron su atención hacia la contabilidad y algunos aspectos de control financiero sin embargo con los cambios que se han ido presentando, se fueron extendiendo a cubrir otras áreas no financieras<sup>28</sup>.

### **2.1.2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA**

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas, para que la administración sea óptima. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

- Verificar la confiabilidad y grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en el área correspondiente de la organización.
- Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno, tanto el sistema de control interno contable como el operativo.
- Anticipar y solucionar los problemas potenciales futuros.

---

<sup>28</sup> BRINK V. Y WITT H., Auditoría Interna Moderna, Cuarta Edición, Bogotá; Pag. 2,3

- Generar manuales y circulares con el fin de unificar criterios en cuanto a normas y controles de la compañía.
- Hacer el seguimiento a las recomendaciones y medidas planteadas para las diferentes tareas y sus procesos.

Los factores de todas las evaluaciones abarcan el campo económico, lo propio de la estructura organizativa, el cumplimiento de políticas y procedimientos, la exactitud y confianza en los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

#### **2.1.2.4 RELACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA CON OTRAS ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA**

En primera instancia, el trabajo de la auditoría, requiere ser independiente de las operaciones rutinarias de la empresa, prueba de ello es que si cualquier trabajo de revisión, bien sea total o parcial, fuera suspendido en un momento dado, no afecta en absoluto la marcha normal de las operaciones del negocio. La razón de esta independencia obedece a una orientación eminentemente práctica.

Un segundo aspecto de importancia de la relación de auditoría interna con otras actividades de la compañía, es que el auditor interno es un elemento de nivel staff y, consecuentemente, por esta razón, no debe ocupar el papel y responsabilidades de otros empleados; de esta manera, la línea de mando o supervisión es responsable directa de sus acciones y de ninguna manera podrá descansar en él. Pero no por ello significa que trabajará sin responsabilidades, pues la suya es trabajar, pero dentro de su propio espacio.

En el caso de que el auditor interno, sobrepasara la línea de sus responsabilidades y tomara otras que no le competen, se encontrará debilitando su línea y valor de

trabajo, es decir, está perdiendo su independencia, que es un principio básico en la profesión de los auditores<sup>29</sup>.

#### **2.1.2.5 RELACIÓN ENTRE LA AUDITORÍA INTERNA Y LA AUDITORÍA EXTERNA**

Ha sido comentado dentro de lo que trata la rama de la auditoría, que, la auditoría interna, es una extensión a los esfuerzos que ha desarrollado el auditor externo. En efecto en gran número de casos los programas de auditoría interna fueron desarrollados por el auditor externo y utilizados expresamente para cubrir las necesidades de este último

Hay que dejar de lado, que las dos actividades, en la mayoría de los casos, tienen ciertos intereses comunes, aún cuando sus objetivos sean completamente diferentes.

El auditor externo tiene como responsabilidad primaria el ser ajeno a la organización de su cliente; mientras que el auditor interno es hacia la administración a donde presta sus servicios.

El auditor externo está interesado de manera específica en la razonabilidad de los estados financieros o información financiera. El auditor interno está enfocado predominantemente hacia la efectividad de las operaciones de la organización y sus resultados.

Sin embargo, no obstante que ambos grupos tengan diferentes enfoques primarios, se contemplan también intereses comunes que sirven de base para la coordinación de sus esfuerzos. Tal es el caso del interés de ambos en la solidez del sistema de control interno contable en la organización sujeta a auditoría<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> BRINK V. Y WITT H., Auditoría Interna Moderna, Cuarta Edición, Bogotá; pag. 6

<sup>30</sup> BRINK V. Y WITT H., Auditoría Interna Moderna, Cuarta Edición, Bogotá; pag. 7



### **2.1.2.6 VENTAJAS DE LA AUDITORÍA INTERNA**

- Brinda una ayuda esencial a la dirección de la empresa, al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita la evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera que no es la adecuada por los departamentos afectados.
- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- Contribuye con la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

### **2.1.2.7 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA)**

La existencia de estas normas prueba que la profesión quiere mantener una calidad uniformemente alta en el trabajo de los contadores públicos independientes. Si todos tienen una buena preparación técnica y si se realizan las auditorías con habilidad, meticulosidad y juicio profesional, aumentará el prestigio de los contadores y el público dará mayor importancia a la opinión que los auditores incorporen a los estados financieros.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, son:

#### **Normas Generales**

1. La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.

2. En todos los asuntos concernientes a un contrato, el auditor o auditores mantendrán su independencia de actitud mental.
3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe.

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

1. El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes, si los hay deben ser supervisados rigurosamente.
2. Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.
3. Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros auditados.

### **Normas sobre información**

1. El informe indica si los estados financieros están presentados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el período actual respecto al anterior.
3. Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas salvo que se especifique lo contrario en el informe.

4. El informe contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en su conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos. En los casos en que el nombre del auditor se relacione con los estados financieros, el informe incluirá una indicación clara del tipo de su trabajo y del grado de responsabilidad que va a asumir<sup>31</sup>.

### **2.1.2.8 ÉTICA DE LOS AUDITORES INTERNOS**

La ética, es el estudio de los principios y valores morales, que rigen los actos y decisiones de un individuo o grupo<sup>32</sup>.

Los auditores internos que operan a través de la organización nacional (The Institute of Internal Auditors), han redactado su propio código de ética profesional. El Code of Ethics del instituto consta de una introducción, de los principios fundamentales y de un código de conducta. Este último contempla principalmente las obligaciones de los auditores para con sus empleadores; pero también contiene directrices que establecen la integridad, la objetividad y la competencia en el ejercicio de su profesión. Si se violan los artículos del código, la sanción podría consistir en revocar la afiliación al instituto o en cancelar el título de “Auditor Interno Certificado”.

El Código de Ética tiene por objeto promover la cultura ética en la auditoría interna. Dicho código es necesario y apropiado ya que se fundamenta en la confianza depositada en su seguridad objetiva respecto al manejo del riesgo, al control y al gobierno.

---

<sup>31</sup> “NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS”; WHITTINGTON, O RAY Y KURT PANY; AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL

<sup>32</sup> “ÉTICA PROFESIONAL” ; WHITTINGTON, O RAY Y KURT PANY; AUDITORÍA UUN ENFOQUE INTEGRAL.

## PRINCIPIOS

Se espera que los auditores internos apliquen y hagan cumplir los siguientes principios.

- ✓ **Integridad:** la integridad de los auditores internos exige confianza y, por lo mismo, sienta las bases de la seguridad de su juicio.
- ✓ **Objetividad:** los auditores internos muestran gran objetividad profesional al obtener, evaluar y comunicar información referente a la actividad o proceso que examinan. Hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y no se dejan influir indebidamente por sus intereses personales, ni por otras personas al emitir un juicio.
- ✓ **Confidencialidad:** los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben; no la dan a conocer sin el consentimiento de la autoridad apropiada, salvo que haya una obligación legal o profesional para que lo hagan.
- ✓ **Competencia:** los auditores internos aplican el conocimiento, las habilidades y experiencia necesaria cuando prestan sus servicios.

## REGLAS DE CONDUCTA

### 1. Integridad

Los auditores internos:

- 1.1 realizarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.

**1.2** Observarán la ley y harán las revelaciones que les exija la ley y su profesión.

**1.3** No se asociarán en una actividad ilegal ni realizarán actos que desacrediten la profesión de la auditoría interna ni a la empresa.

**1.4** Respetarán los objetivos legítimos y éticos de la empresa y contribuirán a su consecución.

## **2. Objetividad**

Los auditores internos:

**2.1** No participarán en ninguna actividad o relación que pueda afectar su juicio imparcial o que se piense que pueda afectarlo. La participación incluye las actividades o relaciones que estén en conflicto con los intereses de la empresa.

**2.2** No aceptarán nada que pueda afectar a su juicio profesional o que se piense que pueda afectarlo.

**2.3** Revelarán todos los hechos materiales que conozcan y que de comunicarlos podrían distorsionar el informe de las actividades en cuestión.

## **3. Confidencialidad**

Los auditores internos:

**3.1** Utilizarán con prudencia y protegerán la información obtenida en el cumplimiento de sus deberes.

**3.2** No utilizarán la información en beneficio propio, ni en ninguna manera que viole la ley o que menoscabe los objetivos legítimos y éticos de la empresa.

#### **4. Competencia**

Los auditores internos:

**4.1** Prestarán solo los servicios para los que dispongan de suficiente experiencia, habilidades y experiencia.

**4.2** Realizarán los servicios de auditoría interna en conformidad con los Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

**4.3** Mejorarán continuamente su competencia y eficiencia, así como la calidad de sus servicios<sup>33</sup>.

### **2.1.2.9 ESTÁNDARES GENERALES Y ESPECÍFICOS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA**

Estos estándares son criterios por medio de los cuales son examinadas y evaluadas las actividades de un departamento de auditoría interna. Señalan cómo debe ser la práctica de la auditoría interna.

A través de los estándares adecuados, los auditores internos, ya sea individualmente o agrupados en un grupo profesional, tienen un elemento que sirve para medir el nivel y calidad de sus propias actividades.

Los estándares constituyen una base educacional y de entrenamiento profesional, para alcanzar el nivel deseado de excelencia.

---

<sup>33</sup> "ÉTICA DE LOS AUDITORES INTERNOS" WHITTINGTON, O RAY Y KURT PANY; AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL.

En sí, los estándares son una guía y un instrumento de control para el uso adecuado de los servicios profesionales de un auditor interno.

Algunos de estos estándares son<sup>34</sup>:

---

<sup>34</sup> “ESTÁNDARES GENERALES Y ESPECÍFICOS PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA”  
BRINK V. Y WITT H., Auditoría Interna Moderna, Cuarta Edición, Bogotá; pag. 17, 18

## EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

210 **Personal:** el Departamento de Auditoría Interna, debe asegurarse que la capacidad técnica y los antecedentes educacionales de los auditores internos son adecuados para las auditorías que efectúan.

01 El director de auditoría interna debe establecer criterios adecuados de educación escolar y experiencia para designar las posiciones de auditoría interna, tomando en consideración el alcance del trabajo y nivel de responsabilidad.

02 Se debe obtener una razonable seguridad de las calificaciones y capacidad de cada prospecto a auditor.

220 **Conocimientos, habilidades y disciplinas:** el Departamento de Auditoría Interna debe poseer, o debe obtener, los conocimientos, habilidades y disciplinas necesarias para hacer frente a sus responsabilidades de auditoría.

01 El personal del departamento de auditoría interna, en su conjunto, debe poseer los conocimientos y habilidades esenciales para la práctica de su profesión dentro de la organización. Estos atributos incluyen capacidad en la aplicación de los estándares, técnicas y procedimientos de auditoría interna.

02 El departamento de auditoría interna debe tener auditores, o valores de consultores, calificados en disciplinas como: contabilidad, economía, finanzas, estadística, procesamiento electrónico de información, ingeniería, impuestos y leyes tanto como sea necesario para hacer frente a las responsabilidades de auditoría. Sin embargo, no se requiere que cada auditor del departamento, este calificado en todas esas disciplinas.

230 **Supervisión:** el Departamento de Auditoría Interna debe asegurarse que los auditores internos son adecuadamente supervisados.

01 El director de auditoría interna es responsable por allegarse de adecuada supervisión de auditoría.

02 La supervisión incluye

1. Proporcionar apropiadas instrucciones a los subordinados al inicio de la auditoría y aprobar el programa relativo.
2. Vigilar que el programa aprobado de auditoría sea respetado; de presentarse desviaciones, deberán ser justificadas y autorizadas.
3. Determinar que estén adecuadamente soportados en papeles de trabajo los hallazgos, conclusiones e informe de auditoría.
4. Asegurar que los informes de auditoría sean veraces, objetivos, claros, concisos constructivos y oportunos.
5. Determinar que se hayan cubierto los objetivos de la auditoría.



## EL AUDITOR INTERNO

240 **Cumplimiento con Estándares de Conducta:** los auditores internos deben cumplir con estándares profesionales de Conducta.

01 El Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (E.U.A) establece estándares de conducta y proporciona bases para su cumplimiento entre todos sus miembros. El Código se refiere a los altos estándares de honestidad, objetividad, diligencia y lealtad que deben observar los auditores internos.

250 **Conocimientos, habilidades y disciplinas:** los auditores internos deben poseer los Conocimientos, habilidades y disciplinas esenciales, para llevar a cabo sus trabajos de auditoría.

01 Cada auditor interno debe poseer ciertos conocimientos y habilidades como son:

1. Se requiere capacidad en la aplicación de estándares, técnicas y procedimientos de auditoría interna para el ejercicio de esa profesión. Capacidad significa habilidad para aplicar conocimientos a situaciones que se van presentando y enfrentarse a ellas sin excederse en el uso de asistencia técnica o investigación.
2. Se requiere capacidad de los auditores internos en técnicas y principios de contabilidad en virtud de su constante intervención en reportes y registros financieros durante el desarrollo de su trabajo.
3. Se requiere una comprensión de los principios de administración a efectos de estar en condiciones de reconocer y evaluar el impacto de las desviaciones a las buenas prácticas comerciales. Esta comprensión significa habilidad para aplicar ese amplio conocimiento a situaciones que se vayan presentando, reconocer desviaciones relevantes y estar en condiciones de llevar a cabo las investigaciones que sean necesarias para llegar a soluciones razonables.
4. Se requiere una apreciación general en materias tales como contabilidad, economía, leyes mercantiles, impuestos, finanzas, métodos cuantitativos y sistemas de información computarizada. Una apreciación significa habilidad para reconocer la existencia de problemas, o problemas potenciales, y determinar las investigaciones necesarias o la asistencia a allegarse.

260 **Relaciones Humanas y Comunicación:** los auditores internos deben tener habilidad para tratar a las personas y comunicarse con efectividad.

01 Los auditores internos deben comprender las relaciones humanas y mantener satisfactorias relaciones con los auditados.

02 Los auditores internos deben ser hábiles en la comunicación oral y escrita de tal manera que puedan transmitir clara y efectivamente aspectos tales como objetivo de la auditoría, evaluaciones, conclusiones y recomendaciones.

270 **Educación Continua:** los auditores internos deben mantener su competencia técnica través de la educación continua.

01 Los auditores internos son responsables por su propia educación continua a efectos de mantener su nivel de capacidad. Se deberán mantener informados acerca de actualizaciones y desarrollos recientes en materia de estándares, técnicas y procedimientos de auditoría. La educación continua se puede obtener a través de la membresía y participación en asociaciones profesionales; asistiendo a seminarios, conferencias y programas de entrenamiento en su propia organización; y participando en proyectos de investigación.

280 **Debido Cuidado Profesional:** los auditores internos deben observar el debido cuidado profesional al efectuar sus trabajos de auditoría.

01 Debido cuidado profesional es la aplicación de una cuidadosa y hábil, así como competente y razonable prudencia del auditor interno en una circunstancia igual o similar. Consecuentemente el cuidado profesional debe ser apropiado a la complejidad de la auditoría que se está efectuando. Los auditores internos deben estar alertas a la posibilidad de detectar errores por comisión u omisión, ineficiencia, desperdicios, falta de efectividad y conflictos de intereses. También deberán estar alertas sobre aquellas actividades y circunstancias donde se presenten irregularidades con mayor frecuencia. Deberán identificar aquellos controles inadecuados y presentar sus recomendaciones que se direccionen al cumplimiento de prácticas y procedimientos generalmente aceptados.

02 Debido cuidado implica que el auditor conduzca sus exámenes y verificaciones con una profundidad razonable; o sea, no requiere auditoría detallada de todas las transacciones. Así mismo el auditor interno, no debe dar una absoluta seguridad de que no existan irregularidades o deficiencias; por consiguiente, el auditor interno siempre deberá considerar la posibilidad de que determine irregularidades o deficiencias durante sus asignaciones de auditoría interna.

03 Cuando el auditor interno sospeche de actos de mala fe deberá informarlo de inmediato a las autoridades que correspondan dentro de la organización. El auditor interno deberá, asimismo recomendar las investigaciones que considere necesarias acorde con las circunstancias posteriormente, el auditor interno deberá dar seguimiento al asunto para asegurarse que las responsabilidades del departamento de auditoría interna han quedado debidamente delimitadas.

04 El ejercicio del debido cuidado profesional significa el uso de razonable habilidad y juicio como auditor en el desempeño de una auditoría, para ello el auditor interno debe considerar lo siguiente:

1. El alcance del trabajo requerido de auditoría para lograr los objetivos de la auditoría.
2. La importancia relativa de aquellos asuntos susceptibles de aplicarles procedimientos de auditoría.
3. La adecuación y eficiencia de los controles internos.
4. El costo de la auditoría en relación con los beneficios potenciales.

05 Debido cuidado profesional incluye la evaluación de los estándares de operación establecidos y determinar si esos estándares son aceptados y al mismo tiempo si son respetados. Cuando tales estándares son vagos, deben buscarse interpretaciones autorizadas. Si los auditores internos son requeridos para interpretar o seleccionar estándares de operación, los mismos auditores deberán buscar el acuerdo de los auditados respecto a los estándares necesarios para medir resultados de operación.

#### **2.1.2.10 LUGAR DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA COMPAÑÍA**

El estatus del departamento de auditoría interna, dependerá en gran medida de su lugar en la organización y del respaldo que reciba. La alta dirección determina el alcance de las responsabilidades y de las políticas básicas que gobernarán las operaciones del departamento. Éste recibe el soporte necesario cuando la alta dirección hace saber a toda la empresa que, con el fin de obtener los máximos beneficios del departamento de auditoría interna, se espera una total cooperación con él.

En relación al lugar que ocupa el departamento de auditoría interna en el organigrama de la empresa, es esencial que sea independiente de las funciones y departamentos que debe revisar y valorar. Sobre este punto, el Instituto de Auditoría Interna expuso que «el estatus en la organización debe ser el suficiente como para asegurar un amplio alcance de cobertura de la auditoría y para que se dé la consideración adecuada a una acción efectiva de los resultados de la auditoría y a sus recomendaciones ».

En la mayoría de las empresas, el departamento de auditoría interna está creado separado o como una unidad de la central corporativa. Además del personal colectivo, de él puede existir también de auditoría de ejecución del trabajo, divisional, de auditoría de fábrica y otros dependiendo de la organización y tamaño del total de las actividades. El de grado de independencia del

departamento de auditoría interna tiene una relación directa con las responsabilidades de información que tiene dicha función.

**\* Papel de la dirección en la auditoría interna**

El papel y las responsabilidades de la dirección con respecto a los estados financieros han sido claramente definidos por varios cuerpos profesionales. Las multas por presentar declaraciones erróneas a la SEC (Comisión de valores e Intercambio), han sido también claramente establecidas en las publicaciones de la misma y de otras organizaciones responsables. Una de las principales publicaciones en delimitar el papel de la dirección en relación a la auditoría interna fue del AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos), *Control Interno*, en el informe especial por el comité de procedimiento de auditoría en 1948, en donde se expuso que:

La dirección tiene la responsabilidad de inventar, instaurar y supervisar un sistema de control interno adecuado para:

1. Salvaguardar los activos de la organización.
2. Verificar lo adecuado y fiable de la información contable.
3. Promover la eficiencia operacional.
4. Fomentar la adherencia a las políticas de dirección preestablecidas.

Para resaltar estos propósitos, los objetivos de los auditores internos se exponen de forma un poco diferente a lo anteriormente descrito, pero diciendo esencialmente lo mismo. Los objetivos principales son:

1. Revisar y valorar el sistema de control interno.

2. Comprobar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.
3. Salvaguardar los activos.
4. Prevenir y descubrir el fraude.
5. Determinar la fiabilidad de la contabilidad y del sistema de información.
6. Conducir auditorías sistemáticas e informar de sus resultados y recomendaciones a la dirección.

Adicionalmente a los objetivos principales existen otros secundarios reconocidos por muchas empresas, como son:

1. Comprobar el cumplimiento de los requisitos del gobierno.
2. Valorar al personal.
3. Cooperar con los auditores independientes.
4. Participar en los programas de reducción de costos.

Desde un punto de vista global, la dirección generalmente establece el nivel de auditoría interna de la siguiente forma:

1. **Establecer una amplia política:** en algunas empresas, la política general de auditoría interna se puede establecer por un comité de auditoría. Sin embargo, en la mayoría se establece por el ejecutivo ante él que la unidad es responsable.

- 2. Fomentar su apoyo:** la dirección de una empresa que tiene un buen conocimiento de auditoría interna encontrará caminos para fomentar el apoyo a su programa. Los problemas del auditor interno son mucho menores cuando el personal conoce el apoyo que la empresa da a su programa.

La dirección que conoce la función, entiende que muchos de los beneficios no pueden medirse cuantitativamente. Por ejemplo, ¿cómo puede medirse la cantidad de pérdidas previstas?, ¿cómo se mide la fiabilidad de los informes?

- 3. Seguimiento de sus resultados:** un aspecto muy importante en cualquier auditoría es el seguimiento riguroso de sus resultados. La auditoría interna es una función de personal, por lo tanto es normalmente responsabilidad de la dirección la puesta en práctica de las recomendaciones de auditoría, creando un registro auditable para ello. Después, la auditoría interna tiene que poder revisar la acción tomada por la dirección, para comprobar si está de acuerdo con lo que se ha hecho. Con este sistema, los empleados saben que la alta dirección apoya fuertemente el programa de auditoría interna y la pronta y satisfactoria disposición de sus recomendaciones.

Las recomendaciones hechas por auditoría no deben permanecer mucho tiempo sin solución<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> LINDEGAARD, Eugenia, Gálvez Gerardo, Enciclopedia de la Auditoría, Barcelona; Pag. 179, 180, 181

## **2.1.2.11 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

### **2.1.2.11.1 Determinación del papel de la auditoría interna**

Existen diversos factores respecto al tamaño de la empresa que afectan al papel del auditor en ella. Los principales son:

- 1. Naturaleza del negocio:** el factor dominante al organizar el departamento de auditoría interna es la naturaleza del negocio. Si se trata de una empresa manufacturera, la necesidad de salvaguardar será diferente de la que precisa una organización no manufacturera, como un banco, compañía financiera o de utilidad pública. Varios estudios realizados se refieren al número de empleados en las distintas industrias y al número de auditores como medio para desarrollar bases comparativas.
- 2. Filosofía de la dirección:** otro factor importante al organizar el departamento de auditoría interna es la filosofía de la dirección en cuanto a los objetivos y alcance del programa del auditor interno. La filosofía es aplicable al tipo de auditoría a realizar, como también al alcance de las actividades. Por ejemplo, algunas direcciones quieren que el programa de auditoría incluya una revisión extensiva de las transacciones financieras. Esta orientación generalmente requiere un gran número de asistentes de auditoría y oficinistas para auditar los desembolsos y conciliar los extractos de cuentas bancarias.

Otras empresas prefieren concentrarse en auditorías operacionales o la dirección. En tal caso el departamento de auditoría consistirá normalmente en una pequeña unidad formada en su mayoría por seniors cualificados de auditoría. Los que proponen este sistema piensan que un departamento pequeño, activo y de alto nivel, dedicado a la revisión de todas las operaciones desde el punto de vista de la dirección es más beneficioso que

otro con numeroso personal concentrado en la verificación detallada de las cuentas.

- 3. Organización de la empresa:** el tipo particular de organización de una empresa, obviamente afectará a la organización de la auditoría interna. Si la empresa está organizada en líneas funcionales con el fin de separar ventas, producción y dirección, pueden existir auditores asignados a cada división. Si se encuentra en base a líneas o grupos de productos, como de consumo o industriales, la función de auditoría será también a través de estas líneas. O si funciona a través de líneas geográficas como el área oeste, este, etc., lógicamente esta división afectará a la función de la auditoría interna.
- 4. Tamaño y dispersión:** el tamaño, naturalmente, en la mayoría de los casos tiene una importante relación con la organización del departamento de auditoría. Como la empresa va ampliándose, serán necesarios más auditores. Sin embargo en algún punto entra en juego la ley de compensación por la disminución.
- 5. Entrenamiento:** muchas empresas utilizan el departamento de auditoría interna como campo de entrenamiento para los futuros ejecutivos. En dicho departamento, el potencial ejecutivo tendrá mejores oportunidades que en ninguna otra parte de la entidad, para estudiar todas las operaciones de la misma. Esto ayuda a equilibrar el personal de auditoría interna, ya que este incluirá ingenieros, científicos, auditores y otros especialistas.

#### **2.1.2.11.2 Jefe responsable del departamento**

La personalidad y experiencia del jefe de auditoría interna tendrá una influencia decisiva en la organización del departamento. Si tiene una desarrollada capacidad para entender y calibrar el potencial de la auditoría interna, probablemente podrá convencer a la dirección de las ventajas de un amplio



abánico de actividades. El título del jefe del de auditoría interna varía. En la mayoría de las empresas manufactureras suele ser «auditor interno jefe» o «auditor general». En los bancos o compañías de seguros, el título podrá ser simplemente «auditor». Cuando existe una designación establecida y uniforme para el jefe de cualquiera de las áreas, como gerente o director, el título puede ser gerente del departamento de auditoría interna. Si la unidad particular es la central, el título puede ser gerente corporativo de auditoría. Puede existir también otro auditor encargado de la ejecución del trabajo y este tendría el título de «gerente de ejecución de auditoría».

El éxito o fracaso de la actividad de auditoría interna puede depender del jefe de departamento; por ello debe ser seleccionado con gran cuidado. Generalmente, las especificaciones del trabajo requieren un grado universitario con conocimientos contables. La tendencia es la de solicitar un licenciado en administración de empresas, lo que ahora no se exige, o que sigue siendo muy deseable. Generalmente se pide experiencia anterior que en muchos casos debe ser como auditor independiente; debe tener, además de una habilidad técnica, la de llevarse bien con la gente de la empresa, saber organizar y manejar una estructura importante, comunicarse eficazmente de forma oral y por escrito, y estar capacitado para tratar con efectividad a los jefes de otros departamentos y ganarse su confianza.

### **2.1.2.11.3 Miembros de personal**

Los miembros del personal del departamento de auditoría interna generalmente tienen títulos similares a los de las firmas de auditoría independiente, como el de asistente, senior y supervisor.

Es importante mantener un equilibrio razonable dentro del personal de auditoría. En la mayoría de los casos, este se mantiene a través de los

procedimientos de selección. Por lo general, las fuentes para la selección del personal serán: internas o externas.

- **Fuentes internas:** la principal fuente interna del personal de auditoría será el personal de contabilidad. El nombramiento como persona de auditoría generalmente supone un premio a un excelente trabajo. Normalmente la escala de salarios es algo más alta de la que se pagaría en el departamento contable, lo que también significa un incentivo. Una de las ventajas más importantes de seleccionar a personal de la misma empresa, es que el candidato ya conoce y está familiarizado con los movimientos de la misma.

Es necesario al personal nuevo, enseñar las técnicas de auditoría, y hay que darle más instrucciones sobre éstas de las que sería preciso si tuviese experiencia anterior en auditoría. Será de gran ayuda para que aprenda más rápido, si ha estudiado contabilidad y auditoría. Pero también es probable que haya estudiado contabilidad y auditoría, lo que le ayudará a aprender rápidamente. Algunas veces la selección puede efectuarse en un departamento distinto al de contabilidad, particularmente si la empresa utiliza el de auditoría interna para entrenar a sus futuros ejecutivos. En este caso, la selección podría hacerse con el personal de ventas.

- **Fuentes externas:** el entrenamiento en auditoría independiente es de mucha ayuda para la auditoría interna. Al seleccionado se le entrena en prácticas y procedimientos de auditoría. Como cabe esperar, adicionalmente requerirá alguna orientación en relación con el personal y las operaciones de la empresa. Existen tres principales fuentes externas de selección de personal. Una puede ser las agencias de empleo, la segunda sería el personal de las firmas de auditoría y la tercera los compañeros de universidad. Otras fuentes pueden ser asociaciones profesionales, otras empresas, etc. los seleccionados por agencias tendrán experiencia en auditoría externa y/o interna, y en este caso se solicitará un requerimiento menor. En algunos

casos las firmas de auditores independientes puede ayudar cediendo una persona de su firma al departamento de auditoría interna del cliente, si este está de acuerdo. Generalmente, las visitas del personal de esta área a otras delegaciones de la empresa no empezarán hasta que se culmine el trabajo final de ejercicio y el auditor independiente casi haya cumplido el suyo. Si el seleccionado ha adquirido suficiente experiencia en auditoría externa, quizás esté interesado en la interna. Cuando los seleccionados se contratan directamente en las universidades, aparecen problemas adicionales, pues no conocen las operaciones de la empresa y no tienen experiencia de auditoría. El procedimiento usual consiste en que el graduado universitario entre primero como personal de contabilidad, y una vez se ha probado así mismo en ese trabajo, transcurridos uno o dos años puede ganarse el puesto en auditoría interna.

#### **2.1.2.11.4 Entrenamiento del personal**

El tipo de entrenamiento del personal dependerá de su experiencia individual. Si el seleccionado viene del departamento de contabilidad necesitará un curso de capacitación en procedimientos de auditoría. Es probable que el programa sea relativamente corto, ya que está familiarizado con las operaciones de la empresa. Probablemente recibirá el entrenamiento durante su trabajo de auditoría. Generalmente se espera que el auditor encargado de una auditoría particular le ayude a desarrollarlo.

Si el seleccionado tiene ya experiencia en auditoría, pasará alguna temporada en la central para poder familiarizarse con la estructura y operaciones de la empresa y con su personal.

## ➤ **AUDITOR INTERNO**

Las compañías contratan a los auditores internos para auditar su administración. Las responsabilidades varían de forma considerable, dependiendo del empleador. Algunos equipos de auditoría interna constan de solo uno o dos empleados que hacen auditoría de cumplimiento habitual, otros equipos pueden tener más de cien empleados que tienen diversas responsabilidades, incluso algunas externas al área de contabilidad. Varios de ellos se involucran en la auditoría operacional o se especializan en la evaluación de sistemas de cómputo.

Para mantener la independencia de otras funciones empresariales, por lo regular el grupo de auditoría interno reporta directamente al presidente, a otro alto funcionario ejecutivo o al comité de auditoría de la junta directiva. Sin embargo los auditores internos no pueden ser totalmente independientes de la empresa mientras exista la relación empleador - empleado. Es poco probable que los usuarios externos quieran confiar en información que solo verificaron los auditores internos, principalmente debido a su falta de independencia. Esta falta de independencia es la diferencia más importante entre los auditores internos y las firmas de CPC (Contador Público Certificado). Muchos auditores externos buscan la certificación como un auditor interno certificado (CIA), mientras que algunos de ellos tratan de alcanzar la denominación de CPC y CIA.<sup>36</sup>

### **2.1.2.12 MANUALES DE AUDITORIA**

Los documentos más importantes escritos sobre auditoría interna son los manuales sobre este tema. Aún cuando puedan existir declaraciones de política y procedimientos, boletines de la empresa y otras publicaciones con información relacionada con la auditoría, estas se incorporan frecuentemente como una parte a tener en cuenta en dicho manual. Generalmente, este expondrá los objetivos de

---

<sup>36</sup> LINDEGAARD, Eugenia, Gálvez Gerardo, Enciclopedia de la Auditoría, Barcelona; Pag. 188, 189, 190, 191.

auditoría, las normas de realización y el procedimiento de registro del tiempo, preparación del informe de auditoría y otros asuntos de ámbito general. Casi siempre, la parte más importante del manual concierne a los detalles de los procedimientos de auditoría que se realizarán en relación con los distintos trabajos.

El contenido normalmente reflejará la actitud del jefe de auditoría interna. Si cree que el auditor debe tener la máxima flexibilidad, el manual contendrá pocos procedimientos detallados de auditoría, en cambio para que el auditor se guíe, estos estarán muy detallados.

El jefe de auditoría interna deberá sopesar estas consideraciones cuidadosamente para su propia empresa.

#### **2.1.2.12.1 Ventajas y desventajas del manual**

##### **➤ Ventajas**

- 1.** Provee de un historial informativo concerniente a las políticas y procedimientos de auditoría.
- 2.** Especifica las tareas mínimas de auditoría a realizar.
- 3.** Ayuda a los miembros del personal a dar respuestas a preguntas rutinarias.
- 4.** Ayuda a la eficaz distribución del trabajo.
- 5.** Es útil como un control del progreso del trabajo.
- 6.** Fija la responsabilidad para un particular punto de auditoría.

7. Provee de una guía útil para años posteriores.
8. Es una ayuda sustancial para el supervisor en su revisión del trabajo efectuado.
9. Provee de evidencias en un trabajo específico, si después surgiese un litigio.
10. Ayuda a contabilizar el tiempo del personal, gastos, etc.

➤ **Desventajas**

Los que normalmente se oponen al uso de un manual de auditoría, enumeran las siguientes desventajas principales:

1. Existe una tendencia general a limitar el trabajo a lo especificado.
2. A menudo los procedimientos son mecánicos.
3. Existe una tendencia a desalentar el pensamiento creativo.
4. Los manuales frecuentemente no están al día.

#### **2.1.2.12.2 Forma del manual**

Existen varios enfoques para desarrollar un manual de auditoría. El siguiente formato es uno más, pero se ha comprobado que es muy efectivo:

- **Objetivos:** Se describen los principales objetivos de la auditoría, y esto proporcionará al auditor una perspectiva general de lo que se debe lograr.

- **Ilustraciones:** Se realizan para intentar lograr un buen historial en la operación a ser auditada, se establece de dónde viene el material y qué se ha hecho con él. Esto debe ser breve pero lo suficientemente completo como para proveer de un diagrama de flujo mental de las funciones y operaciones fundamentales.
  
- **Procedimientos de auditoría:** dependerán de la complejidad de la operación a auditar y de la competencia del auditor designado para llevarla a cabo. Puede destacarse un procedimiento detallado paso a paso, o recomendaciones generales de las áreas a revisar<sup>37</sup>.

### 2.1.2.13 EL PROCESO DE AUDITORÍA

La práctica de la Auditoría se divide en tres fases:

1. Planeación;
2. Ejecución; e
3. Informe

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

---

<sup>37</sup> LINDEGAARD, Eugenia, Gálvez Gerardo, Enciclopedia de la Auditoría, Barcelona; Pag.194, 195.

## **Elementos Principales de esta Fase**

### **1. Conocimiento y Comprensión de la Entidad**

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas, y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa.

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

- a) Visitas al lugar
- b) Entrevistas y encuestas
- c) Análisis comparativos de Estados Financieros
- d) Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)
- e) Análisis Causa
- f) Árbol de Objetivos
- g) Árbol de Problemas



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

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

El *alcance* tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (cuentas x cobrar, o el efectivo, etc.)

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

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

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

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

El Riesgo en auditoría representa la posibilidad de que el auditor exprese una opinión errada en su informe debido a que los estados financieros o la

información suministrada a él estén afectados por una distorsión material o normativa.

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

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

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

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

☞ **El riesgo de auditoría se encuentra así:  $RA = RI \times RC \times RD$**

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

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

Para cada auditoría que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las Normas para la ejecución. Este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a

cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, etc.

## **6. Elaboración de Programa de Auditoría**

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

**Ejemplo:** si un auditor va a examinar el efectivo y otro las cuentas por cobrar, cada uno debe tener los objetivos que se persiguen y los procedimientos que corresponden para el logro de esos objetivos planteados. Es decir, que debe haber un programa de auditoría para el efectivo y otro para cuentas por cobrar, y así sucesivamente. De esto se deduce que debe contener dos aspectos fundamentales: Objetivos de la auditoría y Procedimientos a aplicar durante el análisis de auditoría.

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

**SEGUNDA FASE - EJECUCIÓN:** En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

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

## **Elementos de la fase de ejecución:**

### **1. Las Pruebas de Auditoría**

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

Las pruebas pueden ser de tres tipos:

- a) **Pruebas de Control:** están relacionadas con el grado de efectividad del control interno imperante.
- b) **Pruebas Analíticas:** se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o mediante un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento.
- c) **Pruebas Sustantivas:** son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circularización de saldos de los clientes, etc.

### **2. Técnicas de Muestreo**

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

El muestreo que se utiliza puede ser Estadístico o No Estadístico.

Es estadístico cuando se utilizan los métodos ya conocidos en estadística para la selección de muestras:

a) **Aleatoria:** cuando todos los datos tienen la misma oportunidad de ser escogidos o seleccionados. Ejemplo se tiene una lista de 1000 clientes y se van a examinar 100 de ellos. Se introducen los números del 1 al mil en una tómbola y se sacan 100. Los 100 escogidos serán los clientes revisados.

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

c) **Selección por Celdas:** se elabora una tabla de distribución estadística y luego se selecciona una de las celdas. Ejemplo:

Una lista de 1000 clientes puede dividirse en 5 grupos (celdas) de 200:  
Del 1 al 200 Del 201 al 400 Del 401 al 600 Del 601 al 800 Del 801 al  
1000

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

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

e) **Selección por bloques:** se seleccionan las transacciones similares que ocurren dentro de un período dado. Ejemplo: seleccionar 100

transacciones de ventas ocurridas en la primera semana de Enero, o 100 de la tercera semana, etc.

### **3. Evidencia de Auditoría**

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

La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser Suficiente, Competente y Pertinente.

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

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Una evidencia encontrada, no es suficiente para demostrar un hecho.

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

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

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

## **Tipos de Evidencias**

- a) **Evidencia Física:** muestra de materiales, mapas, fotos.
- b) **Evidencia Documental:** cheques, facturas, contratos, etc.
- c) **Evidencia Testimonial:** obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- d) **Evidencia Analítica:** datos comparativos, cálculos, etc.

## **Técnicas para la Recopilación de Evidencias**

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

- a) **Estudio general:** Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinaria. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de la redacción de los asientos contables, evaluando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados. En esta forma semejante, el auditor podrá observar la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio

anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación antes de cualquier otra.

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

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

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

### **Análisis de saldos**

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



## **Análisis de movimientos**

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

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

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

En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo, pueden estar amparadas por títulos, documentos o libros especiales, en los cuales, de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación efectuada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

- d) Confirmación:** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

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

- \* *Positiva.*- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.
- \* *Negativa.*- Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo o a instituciones de crédito.

- e) Investigación:** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

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

- f) Declaración:** Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

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

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

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

**h) Observación:** Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

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

**i) Cálculo:** Verificación matemática de alguna partida.

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

En la aplicación de la técnica del cálculo, es conveniente seguir un procedimiento diferente al ampliado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de los

intereses ganados originalmente calculados sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

#### **4. Papeles de Trabajo**

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes; el permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a) Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) Documentar la estrategia de auditoría.
- c) Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.

- d) Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e) Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f) Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

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

## **5. Hallazgos**

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

Atributos del hallazgo:

- 1. Condición:** la realidad encontrada
- 2. Criterio:** cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)

**3. Causa:** qué originó la diferencia encontrada.

**4. Efecto:** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

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

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

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

**TERCERA FASE - PREPARACIÓN DEL INFORME:** El informe de Auditoría debe contener a lo menos:

- 1.** Dictamen sobre los Estados Financieros o del área administrativa auditada.
- 2.** Informe sobre la estructura del Control Interno de la entidad.
- 3.** Conclusiones y recomendaciones resultantes de la Auditoría.
- 4.** Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados.

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

**a) Comunicaciones de la Entidad:**

- Carta de Representación
- Reporte a partes externas

**b) Comunicaciones del auditor**

- Memorando de requerimientos
- Comunicación de hallazgos
- Informe de control interno

Y siendo las principales comunicaciones del auditor:

- Informe Especial
- Dictamen
- Informe Largo

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

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

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

Las personas auditadas deben ser informadas de todo lo que acontezca alrededor de la auditoria, por tanto, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado<sup>38</sup>.

### **2.1.3 PLAN DE ORGANIZACIÓN**

Un plan es un instrumento de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentran: lineamientos, prioridades, metas, directivas, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos.

El plan aspira a una gestión cristalizada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos donde debe presentar acciones concretas que busquen conducir la actualidad hacia el futuro con propósitos predeterminados, que aseguren en gran parte la prosperidad y éxito de la empresa.

Por lo tanto un plan de organización proporciona una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad. Este es el conjunto coordinado de métodos y medidas que la entidad debería adoptar:

- Salvaguardar sus activos.
  
- Asegurar la exactitud y veracidad de la información contable.

---

<sup>38</sup> [www.soeduc.cl/apuntes/proceso%20de%20auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/proceso%20de%20auditoria.doc)



- Promover la eficiencia de las operaciones.
- Alentar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

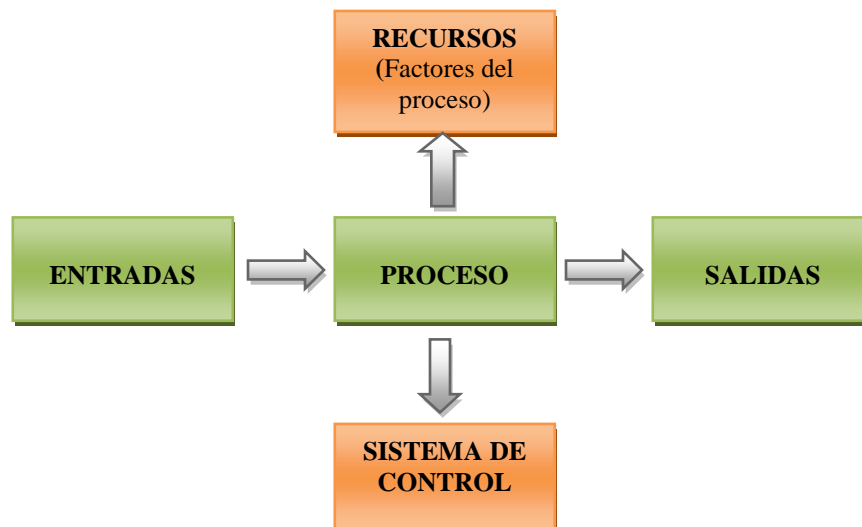
#### 2.1.4 SISTEMA DE PROCEDIMIENTOS

Los sistemas hacen que una empresa maneje sus operaciones de manera efectiva.

La finalidad del estudio de sistemas y procedimientos administrativos es ayudar a la alta gerencia a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general lo que se persigue, y contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos. La revisión de ambos elementos de la administración busca mejorar los métodos, disminuir los costos del procesamiento de trabajo de oficina mediante la eliminación de la duplicidad de funciones, ineficiencias, desperdicios, así como desechar procedimientos anticuados.

Cabe mencionar que un proceso, es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultado; en cambio, procedimiento, es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso.

Entonces un proceso (qué se hace); procedimiento (cómo lo hacemos).



Dentro del gráfico se observan cinco elementos, que a continuación se explican:

### **1. Entradas (necesidades - insumos):**

- Son los flujos que requiere el elemento procesador para poder desarrollar su proceso. Ejemplos de entradas, son materiales, información, documentación, etc.

### **2. Salidas (satisfacción – productos y servicios):**

- Producto o servicio destinado al cliente interno y/o externo.
- Es fundamental, que se cumpla con la calidad exigida por el proceso, caso contrario no aportará el valor añadido esperado por el cliente.
- Es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente (interacción de procesos), si esta no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

### **3. Recursos o factores del proceso:**

- **Personas:** quién lo hace. Tanto el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias, formación requerida, etc.
- **Materiales:** con qué lo hace. En término de materias primas o semi-elaboradas. En este caso la materia prima, significa materiales físicos, sin embargo en las empresas de servicio, la información también es una materia prima.
- **Infraestructura:** con qué herramientas. Instalaciones (espacio físico), maquinaria, hardware, software.
- **Método:** quién hace qué, cómo lo hace y cuándo lo hace. Procedimiento, instrucción de trabajo. Haciendo énfasis en la diferencia entre proceso y

procedimiento, aquí se observa como el procedimiento forma parte de uno de los factores del proceso.

#### 4. Sistema de control:

- Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones.
- Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente.

5. Una vez analizada y detallada, lo que comprenden los cuatro elementos anteriores, se puede elaborar una **ficha del proceso**.

|                                |  |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|
| <b>FICHA DE PROCEDIMIENTOS</b> |  | <b>CÓDIGO:</b>                            | ① |
| ②                              | <b>PROCEDIMIENTO</b>                       | <b>PAGINA</b>                             | ③ |
| ④                              | <b>RESPONSABLE</b>                         | <b>AREA PRINCIPAL</b>                     | ⑤ |
| ⑥                              | <b>AREAS QUE INTERVIENEN</b>               | <b>ENTIDADES EXTERNAS QUE INTERVIENEN</b> | ⑦ |
| ⑧                              | <b>BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO</b> |   |   |
| ⑨                              | <b>PROCEDIMIENTO</b>                       |   |   |
|                                | <b>NIVEL DE SOPORTE AUTOMATIZADO</b>       |   | ⑩ |
| ⑪                              | <b>REPORTES O DOCUMENTOS UTILIZADOS</b>    |   |   |
|                                | <b>INDICADORES DE GESTION</b>              |   | ⑫ |
| ⑬                              | <b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>             |   |   |

En estas fichas se definen los siguientes campos:

1. **Código:** Contiene el código correspondiente al procedimiento que se ha identificado y definido.
2. **Procedimiento:** Nombre del procedimiento.
3. **Página:** Indican la página actual y el número total de páginas de la ficha de procedimientos.
4. **Responsable:** Cargo de la persona responsable de la ejecución del procedimiento, seleccionada por su responsabilidad en la ejecución del mismo.
5. **Área Principal:** Nombre del área principal en la ejecución del procedimiento.
6. **Áreas que intervienen:** Nombre de las áreas que intervienen en la realización del proceso.
7. **Entidades externas que intervienen:** Nombre de las entidades externas relacionadas con la ejecución del procedimiento.
8. **Breve descripción del procedimiento:** Breve descripción del procedimiento.
9. **Procedimiento:** Identificación y definición detallada de las actividades del procedimiento.
10. **Nivel de soporte automatizado:** Especificación del nivel de soporte de automatización con el que se cuenta.
11. **Reportes o documentos utilizados:** Lista de documentos y/o reportes utilizados durante la ejecución del procedimiento.

**12. Indicadores de gestión:** No aplica al trabajo realizado, pero se sugiere su implementación.

**13. Oportunidades de mejora:** Relación de oportunidades de mejora relacionadas con la ejecución del procedimiento.

⇒ **Tipos de procesos**

No existe una clasificación estándar de procesos; sin embargo se puede presentar de la siguiente manera:

- **Procesos de Gestión:** son los procesos estratégicos de la organización.
  - También son denominados procesos de liderazgo o de staff.
  - Establecen las bases para el correcto funcionamiento y control de la organización.
  - Proveen de información al resto de los procesos para elaborar planes de mejora.
  - \* Ejemplos de procesos de gestión pueden ser, la mejora continua, la satisfacción del cliente, los objetivos y políticas globales de la organización.
- **Procesos operativos:** transforman los recursos en el producto y/o servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo.
  - Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido.

- Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.
- \* Ejemplos de procesos operativos pueden ser, el productivo, el logístico, el de compras, el de ventas.
- **Procesos de apoyo:** proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.
  - \* Ejemplos de procesos de apoyo pueden ser, la gestión financiera, mantenimiento de infraestructuras, gestión de proveedores (no confundir con gestión de compras), la política de formación, la gestión de personal.

Los procesos, como todos los componentes de la gestión, son una herramienta para lograr los objetivos estratégicos de la organización y no un fin en sí mismos, han de aportar valor<sup>39</sup>.

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

Comprende el análisis de los términos empleados dentro del marco teórico del presente trabajo de investigación:

1. **Activos:** recurso controlado por la empresa, como resultado de hechos pasados, del cual la empresa espera obtener, en el futuro, beneficios económicos<sup>40</sup>.
2. **Acreedores:** es aquella persona (física o jurídica) facultada para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contractual.
3. **Administración:** Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos. *Henry Sisk Mario*

<sup>39</sup> [http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2007/fernandini\\_pl/html/TH.2.html](http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2007/fernandini_pl/html/TH.2.html)

<sup>40</sup> [http://www.ifrs.cl/siglas\\_glosario.htm](http://www.ifrs.cl/siglas_glosario.htm)

4. **Alcance de trabajo:** es el marco o límite de la auditoría y las materias, temas, segmentos o actividades que son objeto de la misma. Debe existir un acuerdo muy preciso entre auditores y clientes sobre las funciones, las materias y las organizaciones a auditar.
5. **Ambientes económicos:** Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor<sup>41</sup>.
6. **Ambientes competitivos:** un rasgo de alta incidencia en el entorno actual es la competencia, ella contribuye a que las organizaciones desarrollen capacidades, reformulen políticas, planteen estrategias y busquen asociarse para introducirse, mantenerse y ampliarse en el mercado.
7. **Auditoría:** es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso<sup>42</sup>.
8. **Auditor:** es la persona con la responsabilidad final por la auditoría. Para una fácil referencia el término “auditor” se utiliza dentro de las NIAs cuando se describe tanto la auditoría como los servicios relacionados que puedan desempeñarse. Tal referencia no pretende implicar que una persona que desempeñe servicios relacionados tenga necesariamente que ser el auditor de los estados financieros de la entidad<sup>43</sup>.
9. **Código de conducta:** son normas de comportamiento para los trabajadores que definen el comportamiento que éstos han de seguir en sus relaciones con los

---

<sup>41</sup> <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001001.shtml>

<sup>42</sup> American Accounting Association

<sup>43</sup> Glosario de términos- Normas Internacionales de Auditoría

diferentes grupos de interés de la compañía dictadas, en la mayoría de los casos, de forma unilateral por parte de las empresas cuya aplicación, generalmente, no está sujeta a procesos de verificación externos. Integra también una declaración de valores, principios y creencias de una entidad.

**10. Comunicación inherente:** es un *proceso imprescindible* para los miembros de la entidad, que les permite intercambiar información y dar notificaciones de manera que estas sean efectivamente entendidas.

**11. Control:** es el poder para dirigir las políticas financiera y de operación de una entidad, con el fin de obtener beneficios de sus actividades<sup>44</sup>.

**12. Controles administrativos:** tiene como función central medir los resultados logrados en la etapa de ejecución, comparar estos resultados con los estándares derivados de los objetivos definidos en la función de planeación y evaluar para tomar medidas correctivas, si es necesario. No tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

**13. Controles de detección:** son aquellos diseñados para averiguar errores o irregularidades que puedan haber ocurrido.

**14. Controles preventivos:** intentan disuadir o advertir los eventos adversos que se produzcan. Son controles proactivos que ayudan a prevenir problemas o pérdidas a futuro.

**15. Crisis operativa:** sucede cuando el manejo de las operaciones no han seguido en el cauce normal de las actividades de la empresa, por lo tanto su mal manejo, trae consecuencias negativas y dificultades dentro de una compañía.

---

<sup>44</sup> [http://www.ifrs.cl/siglas\\_glosario.htm](http://www.ifrs.cl/siglas_glosario.htm)



- 16. Criterio (en auditoría):** políticas, prácticas, procedimientos o requerimientos contra los que el auditor compara la información recopilada sobre la gestión de calidad. Los requerimientos pueden incluir estándares, normas, requerimientos organizacionales específicos, y requerimientos legislativos o regulados.
- 17. Desviaciones en las operaciones:** ocurre cuando la auditoría operativa presenta irregularidades en cualquiera de los elementos examinados dentro de la organización.
- 18. Dirección:** proceso mediante el cual, los administradores buscan influir sobre sus subordinados para cumplir las metas y esto a través de la comunicación, se distingue de otros procesos por su naturaleza interpersonal<sup>45</sup>.
- 19. Efectividad:** Se refiere al grado en el cual un programa o actividad, logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.
- 20. Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.
- 21. Eficiencia:** Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores.
- 22. Egresos:** desembolsos o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de pago de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto.
- 23. Ejecución:** es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada. Es la fase en la cual el auditor realiza sus actividades previstas.

---

<sup>45</sup> HAMPTON, David; Administración contemporánea; Mc. Graw Hill.

**24. Empresa:** unidad económico-social, constituida por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene por objeto obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

**25. Estados financieros:** son los documentos de mayor importancia que recopilan información acerca de la situación económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.

**26. Evidencia:** es cualquier tipo de datos que utiliza el auditor para determinar si la información que está auditando ha sido declarada de acuerdo con el criterio establecido. La evidencia asume varias formas diferentes:

- Testimonio oral del auditado.
- Comunicación por escrito con las partes externas.
- Observaciones por parte del auditor.
- Datos electrónicos sobre las transacciones<sup>46</sup>.

**27. Fraudes:** error intencional en los estados financieros. La mayoría de los casos de informes financieros fraudulentos implican errores intencionales de cantidades, no revelaciones<sup>47</sup>.

**28. Gestión:** es el conjunto de trámites y la realización de diligencias que se llevan a cabo para resolver y ejecutar, aquellas actividades planificadas y organizadas dentro de la empresa, enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando al personal como recurso activo para el logro de los objetivos.

---

<sup>46</sup> ARENS, Alvin, ELDER, Randal, BEASLEY, Mark, Auditoría. Un enfoque integral, Decimoprimer edición, 2007; México. Pág. 5

<sup>47</sup> ARENS, Alvin, ELDER, Randal, BEASLEY, Mark, Auditoría. Un enfoque integral, Decimoprimer edición, 2007; México. Pág. 314

**29. Importancia relativa:** la “Importancia relativa” está definida dentro del “Marco de Referencia para la Preparación de Estados Financieros” preparado por el “Comité Internacional de Normas de Contabilidad (IASB)” en los términos siguientes:

La información es de importancia relativa si su omisión o representación errónea pudiera influir en las decisiones económicas de los usuarios tomadas con base en los estados financieros<sup>48</sup>.

**30. Independencia de actitud mental:** permite al auditor expresar su opinión estando libre de cualquier influencia que pueda comprometer el juicio profesional, con lo que puede actuar con integridad y ejercer objetividad. La competencia del individuo que realiza la auditoría es de poco valor si él o ella no son imparciales en la acumulación y evaluación de la evidencia.

**31. Informe de auditoría:** expresión escrita por el auditor respecto a los resultados de los hallazgos y confirmaciones realizadas durante la ejecución de la auditoría, manifestando sus criterios y comentarios respecto a los estados financieros y otros hechos económicos, u operacionales. Difieren en naturaleza, pero todos deben informar a los lectores el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

**32. Ingresos:** son la entrada bruta de beneficios económicos que entran a la entidad durante un período, provenientes de las actividades ordinarias de una entidad, cuando estos beneficios resultan en un aumento del patrimonio no relacionado con aportes patrimoniales efectuados por los propietarios de la entidad<sup>49</sup>.

**33. Integridad:** rectitud, lealtad, vivir correctamente, no estar dividida, ni ser una persona diferente en circunstancias diferentes. Básicamente se trata de hacer lo que se dice y se promete. El incumplimiento tendrá necesariamente un costo, ya sea monetario o de pérdida de imagen y confianza. Consiste no sólo en cumplir lo

---

<sup>48</sup> <http://fccea.unicauca.edu.co/old/importancia.htm>

<sup>49</sup> [http://www.ifrs.cl/siglas\\_glosario.htm](http://www.ifrs.cl/siglas_glosario.htm)

prometido sino en minimizar el costo del incumplimiento. Un individuo u organización con integridad se esforzará: para no incumplir, por comunicar inmediatamente la incapacidad de cumplir y por minimizar el daño potencial y resarcir de la mejor manera a la contraparte, independientemente de las acciones legales o administrativas que tengan lugar.

**34. Irregularidades:** en los estados financieros pueden ser el resultado de una mala interpretación u omisión provocada de los efectos de hechos, operaciones u otros cambios intencionados en los registros contables básicos.

**35. Juicio profesional:** se refiere al empleo de los conocimientos técnicos y experiencia necesarios para seleccionar posibles cursos de acción en la aplicación de las NIF, dentro del contexto de la sustancia económica de la operación o evento a ser reconocido. El juicio profesional debe ejercerse con un criterio o enfoque prudencial, el cual consiste, en seleccionar la opción más conservadora, procurando en todo momento que la decisión que se tome sea sobre bases equitativas para los usuarios de la información financiera<sup>50</sup>.

**36. Leyes:** son normas jurídicas de carácter obligatorio y general dictadas por el poder legítimo, en las que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia, para regular conductas o establecer órganos necesarios. Su incumplimiento trae consigo una sanción.

**37. Manuales:** son documentos escritos, que se elaboran con el propósito de instruir a los miembros de una entidad, acerca de aspectos, como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, precisar las relaciones para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo, servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.

---

<sup>50</sup> [http://www.uady.mx/~contadur/files/material-clase/raul-vallado/CF05\\_NIFA1.pdf](http://www.uady.mx/~contadur/files/material-clase/raul-vallado/CF05_NIFA1.pdf)

- 38. Métodos:** es un proceso sistemático o los medios utilizados, para llegar a cumplir con un objetivo predeterminado.
- 39. Misión:** “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” *Jack Fleitman*.
- 40. Monitoreo:** es una herramienta complementaria en el trabajo de auditoría cuyo principal objetivo es detectar, en tiempo real, situaciones anómalas que denoten deficiencias, en correspondencia con sus niveles de riesgos, que demanden una respuesta inmediata y razonable de su origen y una toma de decisión consecuente para su solución.
- 41. Necesidades:** es la carencia de algo, unida al deseo de satisfacerla. Así como los seres humanos deseamos satisfacer nuestras necesidades personales, la empresa también necesita cubrir privaciones que ayudarán a su desarrollo y crecimiento.
- 42. Pasivo:** es la obligación presente de la empresa, surgida a raíz de hechos pasados, al vencimiento de la cual y para pagarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos<sup>51</sup>.
- 43. Patrimonio:** es la parte residual en los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos<sup>52</sup>.
- 44. Plan de Auditoría:** tiene por propósito definir el alcance global de la auditoría de gestión, en términos de objetivos generales específicos por áreas que serán materia de examen<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> [http://www.ifrs.cl/siglas\\_glosario.htm](http://www.ifrs.cl/siglas_glosario.htm)

<sup>52</sup> [http://www.ifrs.cl/siglas\\_glosario.htm](http://www.ifrs.cl/siglas_glosario.htm)

<sup>53</sup> [http://circulocontable.fullblog.com.ar/glosario\\_de\\_auditoria\\_631192889804.html](http://circulocontable.fullblog.com.ar/glosario_de_auditoria_631192889804.html)

- 45. Planeación:** desarrollo de una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y extensión de la auditoría esperados<sup>54</sup>.
- 46. Programa de auditoría.** Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión<sup>55</sup>.
- 47. Políticas:** establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección según convenga a las condiciones del organismo social.
- 48. Recomendaciones:** son acciones correctivas y/o preventivas que se pueden presentar en los Informes Finales o en Informes Especiales de carácter preventivo, como producto de las deficiencias o incumplimientos resultantes del proceso de auditoría, son dirigidas a las autoridades competentes que tienen la responsabilidad de llevarlas a cabo.
- 49. Riesgos:** es la posibilidad de pérdida, es decir el grado de variación de los rendimientos<sup>56</sup>.
- 50. Riesgos de Auditoría:** es el riesgo que el auditor atribuye a una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están representados en forma substancialmente errónea<sup>57</sup>.
- 51. Riesgo inherente:** se refiere a que el saldo de una cuenta o clase de transacciones sea susceptible a una representación errónea que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> Glosario de términos- Normas Internacionales de Auditoría

<sup>55</sup> [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/glosario\\_de\\_terminos.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/glosario_de_terminos.pdf)

<sup>56</sup> GITMAN, Lawrence; Principios de Administración Financiera; Decimoprimer edición; pág. 219

<sup>57</sup> Glosario de términos- Normas Internacionales de Auditoría

<sup>58</sup> Glosario de términos- Normas Internacionales de Auditoría

- 52. Riesgo de control:** es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ser importante individualmente o cuando se agrega con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno<sup>59</sup>.
- 53. Riesgo de detección:** es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que exista en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases<sup>60</sup>.
- 54. Salvaguardar los activos:** son aquellas políticas y procedimientos que proveen seguridad razonable en relación con la prevención o detección oportuna de la adquisición, el uso, o la disposición, no autorizados, de los activos de la compañía, lo cual, tendría un efecto material en los estados financieros<sup>61</sup>.
- 55. Segregación de responsabilidades:** las responsabilidades se dividen, con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades.
- 56. Seguridad razonable:** La seguridad razonable que ofrece un sistema de control interno efectivo representa un nivel de seguridad no absoluta, pero sí provee a la persona competente en materia de control interno con una base sólida para concluir si es probable que los objetivos de la organización sean logrados.
- 57. Supervisión:** evalúa el desempeño del sistema del control interno a través del tiempo. Se ejerce mediante actividades continuas, valoraciones por separado o una combinación de ambos<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Glosario de términos- Normas Internacionales de Auditoría

<sup>60</sup> Glosario de términos- Normas Internacionales de Auditoría

<sup>61</sup> MANTILLA, Samuel Alberto-YOLIMA, Sandra; Auditoría del Control Interno; Eco- ediciones; pág. 231

<sup>62</sup> <http://www.emagister.com/curso-control-interno/supervision-actividades-control>

## **2.3 MARCO LEGAL**

La Ley de Compañías del Ecuador, detalla las sanciones a las que la empresa podría estar sujeta por incumplimientos de las obligaciones de índole contable y/o tributaria.

### **2.3.1 SANCIONES PREVISTAS EN LA LEY DE COMPAÑÍAS**

Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

- a. Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía.
- b. Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías.
- c. Formar y presentar balances e inventarios falsos.
- d. Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía<sup>63</sup>.

Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

---

<sup>63</sup> Ley de Compañías Artículo 126 Sección V.



Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Ley de Compañías Artículo 128 Sección V.

## CAPÍTULO III

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### 3.1 ANTECEDENTES

Esta empresa empezó sus operaciones al 03 de Febrero de 1987, y fue el resultado de una necesidad imperiosa de cubrir un espacio de mercado en calzado tubular (especialidad de la empresa Fabrical Cia. Ltda.)

Cuentan con tecnología y maquinaria moderna para la fabricación de este tipo de calzado, igualmente el personal, se encuentra altamente capacitado para la elaboración del mismo.

En el uso de la materia prima, manejan una selección muy elevada de pieles, así como todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo.

Paulatinamente la entidad ha logrado un reconocimiento de las marcas a nivel nacional, situación que les ha permitido un franco y a la vez progresivo crecimiento, tanto es así que los administradores principales, no dejan de lado la posibilidad de comercializar a nivel internacional, pues aseguran que el producto y la empresa están para ello.

Las marcas que ofertan son; ROGER´S, para colegiales y CRICKETS, para escolares.

- **OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA:** Fabricación de artículos de cuero, material sintético o combinado, especialmente en la línea de zapatos, destinados a la comercialización.
- **PLAZO:** 20 años<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

### **3.2 MISIÓN**

La Misión que la empresa tiene para su desarrollo es:

Hacer de la Calidad Total la forma de vida de la empresa, para alcanzar el liderazgo a nivel nacional en la producción de calzado, que proporcione la mejor relación Costo – Beneficio para satisfacción de nuestros clientes, buscando la mayor rentabilidad para nuestros accionistas, así como el mayor beneficio para todos quienes de ella participamos.

### **3.3 VISIÓN**

La visión establecida por la empresa, es la siguiente:

Encaminar a todos los integrantes de la empresa hacia el éxito (accionistas, clientes, proveedores, empleados y trabajadores) a través de la fabricación de calzado con calidad de reconocimiento nacional e internacional y que permita a esta institución perdurar en el tiempo.

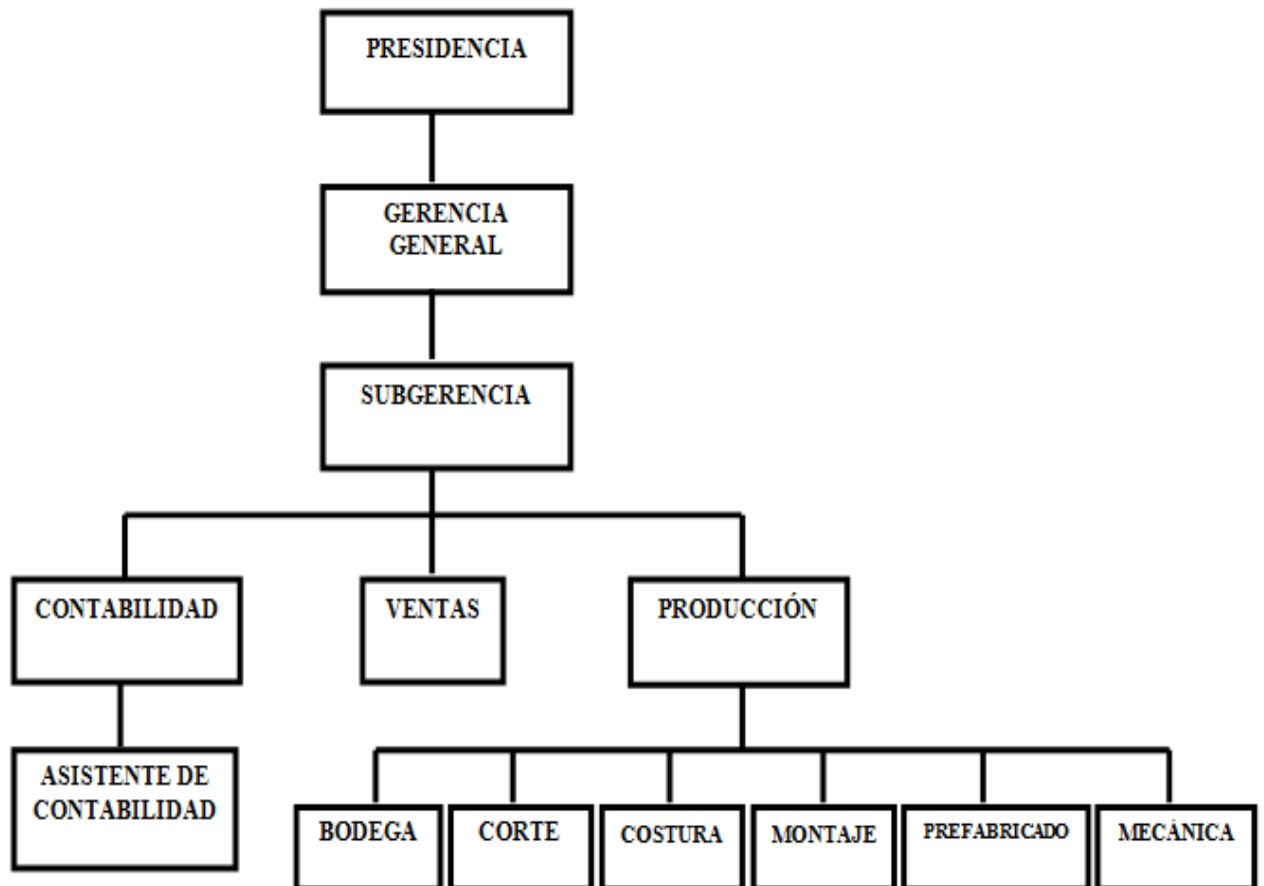
### **3.4 OBJETIVOS AÑO 2012**

La empresa se establece objetivos anuales, es por ello que ha proporcionado a continuación, aquellos que corresponden al año en curso 2012, así:

1. Incrementar las ventas en el presente año en un 5%.
2. Encontrar nuevos proveedores de cuero Bush off.
3. Actualizar la maquinaria de la sección Montaje.
4. Realizar curso de motivación para todo el personal de manera permanente.

5. Realizar visitas a todos los clientes.
6. Realizar un programa de planificación de planos de producción, con la participación de los encargados de Sección<sup>66</sup>.

### 3.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Fabrical Cía. Ltda

<sup>66</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

### 3.6 MÉTODOS DE COMERCIALIZACIÓN

Los canales de comercialización pueden caracterizarse por sus niveles. Cada intermediario que desempeña alguna función para acercar el producto y su titularidad al comprador final, constituye un nivel del canal.

Un canal de nivel cero (también llamado canal directo) consiste en la venta directa del fabricante a los consumidores finales, el cual es utilizado por la empresa Fabrical Cia. Ltda., así:



### 3.7 PROVEEDORES

Aproximadamente poseen 50 proveedores a nivel nacional, dependiendo los materiales e insumos requeridos por la producción.

#### 3.7.1 POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES

Dependiendo la materia prima que la empresa adquiere, tiene como políticas de pago de la siguiente manera:

- Proveedor de la materia prima principal, que es este caso el cuero: se le paga en un promedio de 90 días plazo.
- Con otros proveedores tiene la política de pago de 30, 45 o 60 días, dependiendo el material que se les compre.
- Así en cambio con un solo proveedor tiene acordado los pagos dependiendo de las compras, entre 60, 90 y 120 días.

- Con aquellos proveedores que se les realiza compras de un volumen no muy significativo se les realiza pagos al contado<sup>67</sup>.

### **3.8 CLIENTES**

A nivel nacional, por casi todo el país la empresa se encuentra vendiendo y promocionando los productos, a través de tres vendedores.

### **3.9 FUNCIONES DEPARTAMENTALES**

#### **3.9.1 PRESIDENCIA**

Las funciones de la presidencia se basan dentro de la empresa, de acuerdo a lo que se encuentra establecido en los estatutos.

- a) Convocar a Junta General de socios, ordinaria o extraordinaria.
- b) Presidir las sesiones de la Junta General y designar a la persona que deberá actuar de secretario en caso de ausencia del Gerente.
- c) Autorizar con su firma, conjuntamente con la del secretario, las actas de la Junta General de Socios.
- d) Reemplazar al Gerente de la Compañía con todas sus atribuciones, en caso de ausencia temporal de este último. De producirse la falta o ausencia definitiva del Gerente, reemplazará el Presidente, hasta cuando la Junta General de socios designe el nuevo Gerente. Para ser designado y desempeñar el cargo de presidente, se requiere necesariamente ser socio de la Compañía.

---

<sup>67</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

### **3.9.2 GERENCIA GENERAL**

De la misma forma, las funciones del Gerente General, se encuentran estipuladas en los estatutos de la empresa, así:

- a) Representar legalmente a la compañía y como tal ser personero judicial y extrajudicial.
- b) Convocar a la Junta General o sesiones ordinarias y extraordinarias.
- c) Ejecutar las resoluciones de la Junta General.
- d) Organizar y dirigir la administración y las actividades económicas de la compañía con facultad de nombrar y remover a los empleados y obreros de la misma.
- e) Intervenir a nombre de la compañía en toda clase de actos, contratos, convenios, transacciones, operaciones bancarias, líneas de crédito y movimiento financiero de la compañía hasta el monto del capital social; si excede de este monto, requerirá la autorización de la Junta General.
- f) Extender y suscribir los certificados de aportación y las actas de la Junta General.
- g) Controlar y dirigir el trabajo del personal de Secretaría y Contabilidad.
- h) Presentar a la Junta General los informes, sobre el movimiento económico de la compañía, sus resultados y el Balance anual.
- i) Reemplazar al presidente de la compañía en caso de ausencia personal.

- j)** Ejercer las demás atribuciones que le confieren la Ley y los presentes Estatutos. Para ser designados y desempeñar el cargo de Gerente, no se requiere necesariamente ser socio de la empresa<sup>68</sup>.

### **3.9.3 SUBGERENCIA**

Para determinar las funciones de la Subgerencia, se estableció una conversación con dicha persona, acudiendo a la empresa.

- a)** Se encarga de la Administración de la empresa.
- b)** Es responsable del manejo de Bancos y proyectos de inversión.
- c)** Administra el Flujo de Caja de la empresa, así como proyecciones.
- d)** Maneja Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar (Proveedores).
- e)** Se encuentra a cargo de la parte de Ventas.
- f)** Realiza análisis de inversión en maquinaria.
- g)** Contacta a los proveedores y realiza las compras de materia prima e insumos.
- h)** Maneja los pedidos de clientes.
- i)** Origina las Ordenes de Producción.
- j)** Se encarga de la facturación.

---

<sup>68</sup> FABRICAL CIA. LTDA.



k) Planifica y proyecta compras y reestructura presupuestos.

l) Realiza los presupuestos de pagos e ingresos

#### **3.9.4 CONTABILIDAD**

Luego de una entrevista con el Contador, dio a conocer las funciones que realiza en su cargo, así:

a) Registro en Libro Diario de compras y ventas. Controla la cuenta de proveedores y clientes, al mismo tiempo las contabiliza.

b) Contabiliza las retenciones en la fuente de compras y ventas.

c) Encargado de facturación.

d) Registra asientos contables de provisiones, remuneraciones y depreciaciones.

e) Efectúa un análisis de cuentas, así como también procesa balances comparativos mes a mes, especialmente para revisar la cuenta de cartera y de ventas.

f) Controla la cartera de clientes.

g) Realiza las declaraciones de Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado y Retención en la Fuente.

h) Control de asistencia.

i) Elabora roles de pagos, realizando los respectivos cálculos de los elementos de ingresos, así como de los egresos.

- j) Pago de planillas de nómina.
- k) Llena el formulario de pago del Impuesto a la Renta (F101), es decir, el Balance General de la empresa.
- l) Controla inventarios de materia prima, insumos y herramientas.
- m) Contabiliza los demás movimientos que se realicen dentro de la empresa, como por ejemplo, registro de notas de crédito y/o de débito.
- n) Realiza funciones de apoyo cuando el Subgerente se ausenta en la empresa<sup>69</sup>.

### **3.9.5 ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

La asistente de contabilidad, dio a conocer sus funciones a través de una conversación personal que se mantuvo con ella y supo indicar que ella es también Jefa de Seguridad y Salud y Secretaría de Gerencia y subgerencia, así:

Como **Asistente de Contabilidad**, menciona que:

- a) Lleva un reporte de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- b) Emite cheques.
- c) Realiza anexos de impuestos.
- d) Efectúa pagos en general.
- e) Elabora las salidas de zapatos, órdenes de producción a consumidores finales.

---

<sup>69</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

f) Emite de Notas de Crédito y de Débito.

g) Realiza facturación.

En lo que respecta a **Jefa de Seguridad y Salud:**

a) Elabora el reporte de bomberos.

b) Prepara el Plan de Brigadas y de Seguridad.

c) Elabora el Plan de peligro y riesgos a los que se exponen los trabajadores, y propone soluciones. Realiza mapa de riesgos.

d) Realiza los planos de evacuación requeridos por el Cuerpo de Bomberos.

Como **Secretaria de Gerencia y Subgerencia**, se comunica con las empresas, elabora y recibe comunicaciones.

### 3.9.6 VENTAS

La persona que se encarga de las ventas es el Subgerente de la empresa, el cual cuenta con tres vendedores que cumplen con las siguientes actividades:

a) Visitan personalmente a los clientes en las diferentes ciudades del país, llevando consigo muestrarios de los productos que se fabrican en la empresa.

b) Encargados de llenar la Nota de Pedido.

c) Pasan las Notas de Pedidos al Subgerente, para que él realice las Órdenes de Producción respectivas.

- d) Llevan los comprobantes de cobro a los clientes, para la respectiva cobranza al contado o con cheques a plazo<sup>70</sup>.

### 3.9.7 PRODUCCIÓN

#### 3.9.7.1 Jefe de producción

Es importante aclarar que, el funcionario que ejerce esta actividad, se encarga del personal de planta y de diseñar los moldes de los diferentes modelos de zapatos a producirse luego en la planta.

Así entonces en primer lugar se describirá a continuación las funciones que realiza como **Jefe de Personal**.

- a) Determina los tiempos de producción por cada modelo de zapatos: en corte, costura y montaje.
- b) Planifica cuantos zapatos se producirán en determinado tiempo.
- c) Realiza un control de calidad.
- d) Aprueba la que materia prima comprar o no de acuerdo a las necesidades de producción.
- e) Ayuda en los procesos.
- f) Clasifica el personal para la planta de producción.
- g) Maneja asistencias, puntualidad y permisos.

---

<sup>70</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

**h)** Controla horas extras.

En lo que se refiere a la parte de **Diseño** de nuevos modelos y de moldes de los mismos, realiza:

**a)** Investiga en revistas, ferias, internet, etc. para proponer nuevos modelos a la gerencia.

**b)** Ejecuta un análisis para determinar si el diseño se encuentra o no acorde a las necesidades de la empresa y luego desarrolla la idea.

**c)** Solicita a la Gerencia la compra de los materiales e insumos, por ejemplo hormas, cueros, maquinaria, etc.

**d)** Envía Orden de producción u Orden de Compra a la Gerencia.

**e)** Luego de adquiridos los materiales necesarios, obtienen los moldes, y realizan pruebas para corregir y poder desarrollar la serie.

**f)** Luego pasan en latas o troqueles para que los moldes sean consistentes.

**g)** Aprobadas las pruebas, ya se da la orden para producir.

### **3.9.7.2 Jefe de bodega**

**a)** Envía los pedidos de materia prima con las Órdenes de Compra a Gerencia.

**b)** Recibe la materia prima, mediante la Orden de Compra.

**c)** Cuando llega la materia prima e insumos adquiridos por Gerencia a las bodegas, el Jefe de Bodega, está encargado de verificar si físicamente se

encuentra lo que está detallado en la factura y en la Orden de Pedido. Este procedimiento lo realiza absolutamente con todos los materiales e insumos.

- d) Ejecuta un control de calidad, si se encuentra bien sigue el proceso normal, caso contrario se devuelve al proveedor para que solucionen de alguna manera el daño que se haya encontrado en la materia prima.
- e) Adjunta la factura al Ingreso de Bodega e ingresa al Kárdex para llevar la Contabilidad de la empresa.
- f) Revisa los planos de producción, para saber las cantidades a despachar y producir.
- g) Despacha a cada sección de la planta de producción, los materiales que cada una requiere para la fabricación de los zapatos. Dichas cantidades las destina de acuerdo a lo que se especifica en los Planos de Producción.
- h) Realiza Egresos de materia prima, cuando despacha a cada sección.
- i) Arma las cajas de empaque de los zapatos<sup>71</sup>.

### **3.10 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS ZAPATOS**

#### **3.10.1 SECCIÓN CORTE**

Dentro de esta sección trabajan 3 personas. Manejan Planos de Producción de cada modelo de zapatos, los cuales son entregados por Gerencia.

- a) Cortan los moldes con una máquina denominada Troqueladora que les envían directamente de Diseño.

---

<sup>71</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

- b) Ellos a su vez vuelven a revisar el cuero con el que van a trabajar, que no haya fallas de la fábrica del proveedor. Ubican bien de donde cortar los moldes cuidando los estiramientos del cuero para su aprovechamiento al máximo.
- c) Cortan las piezas primarias (es lo mejor del cuero) y las secundarias.

### 3.10.2 SECCIÓN COSTURA

Aquí trabajan 13 personas, las cuales realizan las siguientes funciones:

- a) Unen las piezas que salieron del corte.
- b) Para la unión de estas piezas trabajan con diferentes procesos:
  - b.1) Devastado:** en este paso se quita el grosor del cuero para mejorar el ensamblaje.
  - b.2) Mesa preliminar:** aquí se realiza la señalización para el ensamblado de piezas. También se quema los filos que quedan del devastado y se pintan los mismos.
  - b.3) Máquina zigzag:** esta máquina la utilizan para unir los talones.
  - b.4) Máquina para primera costura:** esta es utilizada para las costuras de adorno depende el modelo de zapatos que se estén fabricando.
  - b.5) Mesa de preparado:** en este paso se unen los forros con el cuero y demás piezas.
  - b.6) Riveteador:** en este proceso se trata de cubrir los filos de la parte en que se ve el color del reverso del cuero en ciertas partes de los zapatos.

### **3.10.3 SECCIÓN MONTAJE**

Es esta sección trabajan 16 personas, las mismas que reciben aún el producto en proceso unido en sus partes, para montar la horma y la suela.

Revisan si la Orden de Pedido se encuentra completa físicamente y empiezan a realizar los siguientes procesos:

- a) Realizan el preparado de corte, esto quiere decir que los trabajadores ponen la puntera y el contrafuerte del zapato; y en el preformado en cambio, quitan las arrugas en lo que se refiere a los zapatos tubulares.
- b) Preparan las hormas con las plantillas.
- c) Pasan a los zapatos por una máquina Armadora de puntas, la cual le da la forma requerida dependiendo del modelo que se esté fabricando.
- d) Dan forma en la horma a los lados y talones.
- e) Se realiza el planchado, en el cual se eliminan las arrugas, que en si da la armadura de puntas y talones, este se lo hace con aire caliente y golpes con martillo.
  - e.1) Los zapatos armados y dados forma, pasan por un horno envejecedor, el cual estira o tiempla a las fibras para que tengan mejor ajuste en la horma.
- f) Realizan también el cardado, el cual quiere decir quitarle la flor del cuero (quitar la pintura al cuero), con una máquina especializada, esto se hace para que exista una mejor adherencia con la pega.
- g) Se lava y prepara las suelas, dependiendo cuales se vayan a utilizar, así:



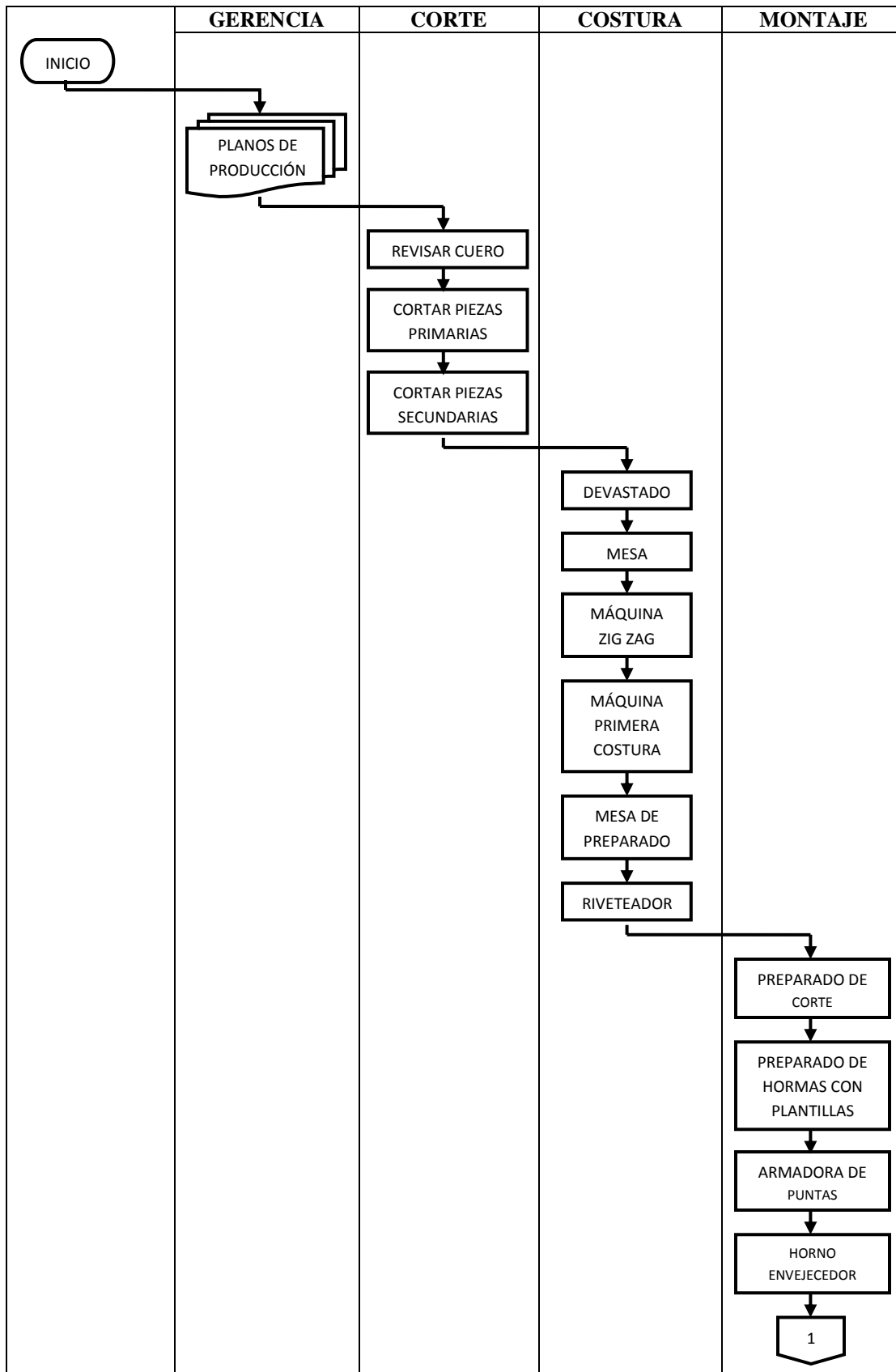
- ✓ *PVC*: lavan y quitan la grasa, con un líquido especializado.
  - ✓ *TR*: se deben alogenar las suelas, es decir, abrir los poros, para un mejor anclaje de pega.
  - ✓ *PU*: este tipo de suela le preparan con una mezcla especial para un mejor tratamiento y manejo de las mismas.
- h)** *Colocación de la pega*: la pega se coloca en la suela y en el zapato, para enviar a un horno de secado y reactivado, el cual ha ayudado a reducir tiempo de secado, ya que antes lo hacían a tiempo aire, lo que significaba 25 minutos por cada par de zapato, actualmente son solamente 5 minutos.
- i)** *Prensado en máquina*: unión del zapato con la suela, para de aquí pasar por un horno enfriador, el cual ayuda a que las fibras se mantengan duras y no regresen; cristaliza la goma.
- j)** Se sacan las hormas del zapato.
- k)** Se da brillo a los zapatos.
- l)** Se coloca las plantillas de presentación dentro de los zapatos, puesto ya pasadores o cordones, etc., según sea el modelo. Para pasar a ser empacados.
- m)** Embalaje y etiquetado: se prepara el papel blanco y se guarda los zapatos en las cajas. En este paso también se debe revisar que el calzado a empacarse esté de acuerdo con las Ordenes de Pedido.
- n)** Se envía a Bodega de Productos Terminados y el encargado despacha por Orden de Pedido a cada almacén<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> <sup>72</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

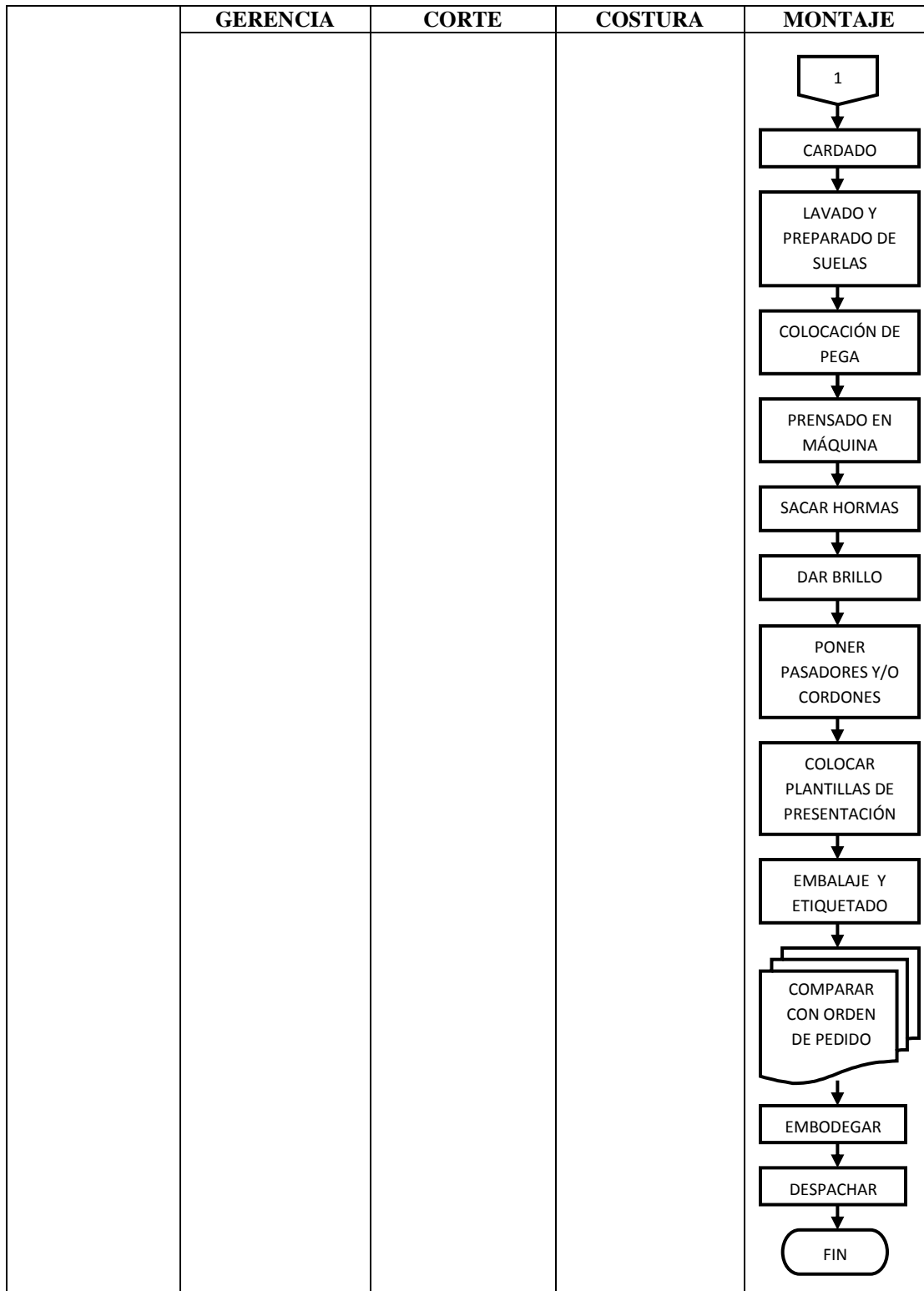
# FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

1/2



# FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

2/2



## ♣ SECCIÓN PREFABRICADO

Aquí se cortan:

- Las plantillas para armar.
- Y las plantillas de presentación, las punteras y contra-bordes, de acuerdo al plano de producción, las mismas que se van cortando a medida que la producción avanza, ya que estos artículos, son colocados ya al final.

## ♣ SECCIÓN MECÁNICA

Dentro de esta sección se realiza mantenimiento preventivo de las máquinas.

### 3.11 PROCESO DE COMPRAS

Este proceso lo realiza el Subgerente de la compañía, así:

**3.11.1 Emisión de la orden de requerimiento:** del **Jefe de Bodega** recibe la requisición de materiales e insumos.

**3.11.2 Pedidos a proveedores:** procede a realizarlo a inicios de cada temporada adquiriendo cierta materia prima, este paso se ejecuta, luego de presupuestar con 4 meses de anticipación basándose en años anteriores, que zapatos se han vendido.

**3.11.3 Control de ingreso de materia prima e insumos:** El **Jefe de Bodega**, controla que ingrese lo solicitado y prepara un informe de daños en caso de haberlos, verifica la calidad y cantidad de acuerdo a la Orden de Compra. Él mismo embodega lo que se compró o de ser el caso lo devuelve por estar productos que no se solicitaron o se encuentran en mal estado.

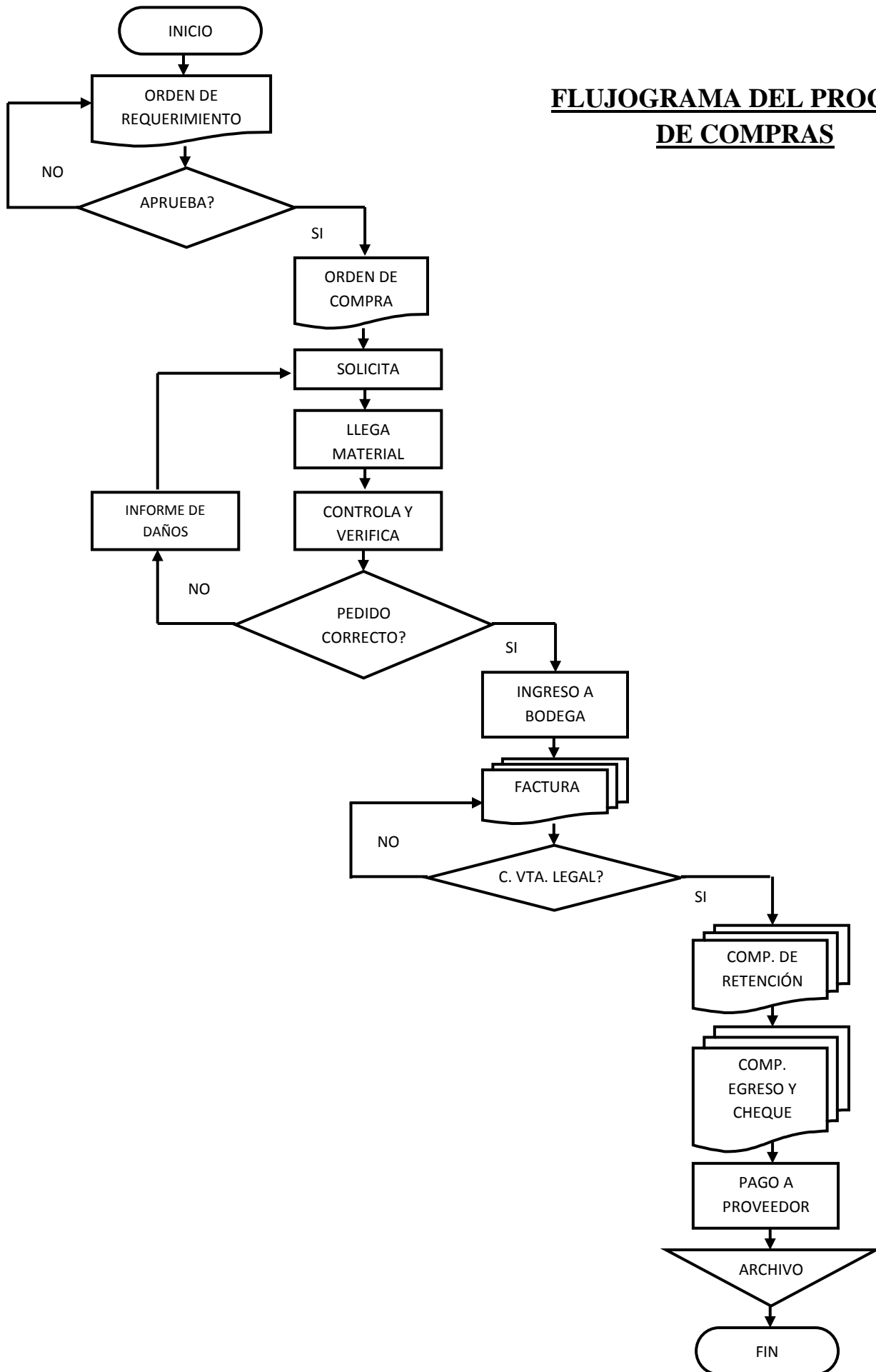
**3.11.4 Revisión de factura:** verifica que la factura se encuentre con el detalle correcto del pedido y se emite comprobante de retención.

**3.11.5 Emisión del comprobante de Egreso y cheque:** para el respectivo pago al proveedor<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS



### **3.12 PROCESO DE VENTAS**

Para ejecutar este proceso, la compañía cuenta con tres vendedores directos, los cuales visitan casi todo el país, así entonces su proceso de ventas es el siguiente:

**3.12.1 Exponer el muestrario de zapatos con sus precios:** llevan el muestrario de los zapatos con los precios a los clientes, que en el caso de la empresa son almacenes con venta directa al público, dentro de ellos también hay distribuidores.

**3.12.2 Llenar nota de pedido:** los vendedores llenan una Nota de Pedido en la cual consta:

- Datos del cliente.
- Fecha y forma de pago.
- Modelo, color, cantidad y los precios respectivos.

**3.12.3 Elaboración de la Orden de Producción:** concretada la venta con firmas, se envía al Subgerente y con ello elabora la Orden de Producción, la misma que debe verificarse con los inventarios físicos y se produce la diferencia simplemente, caso contrario se fabrica todo el pedido.

**3.12.4 Clasificar por orden de pedido:** El Jefe de Bodega clasifica por Orden de Pedido.

**3.12.5 Facturar y despachar:** se realiza luego de atendidas las Órdenes de Producción.

**3.12.6 Emitir Comprobante de Cobro:** el cual lleva el vendedor para realizar la cobranza, ya sea esta al contado o diferido.

**3.12.7 Efectivizar los cheques:** es cuando culmina el proceso de ventas. Archivar documentos de respaldo.

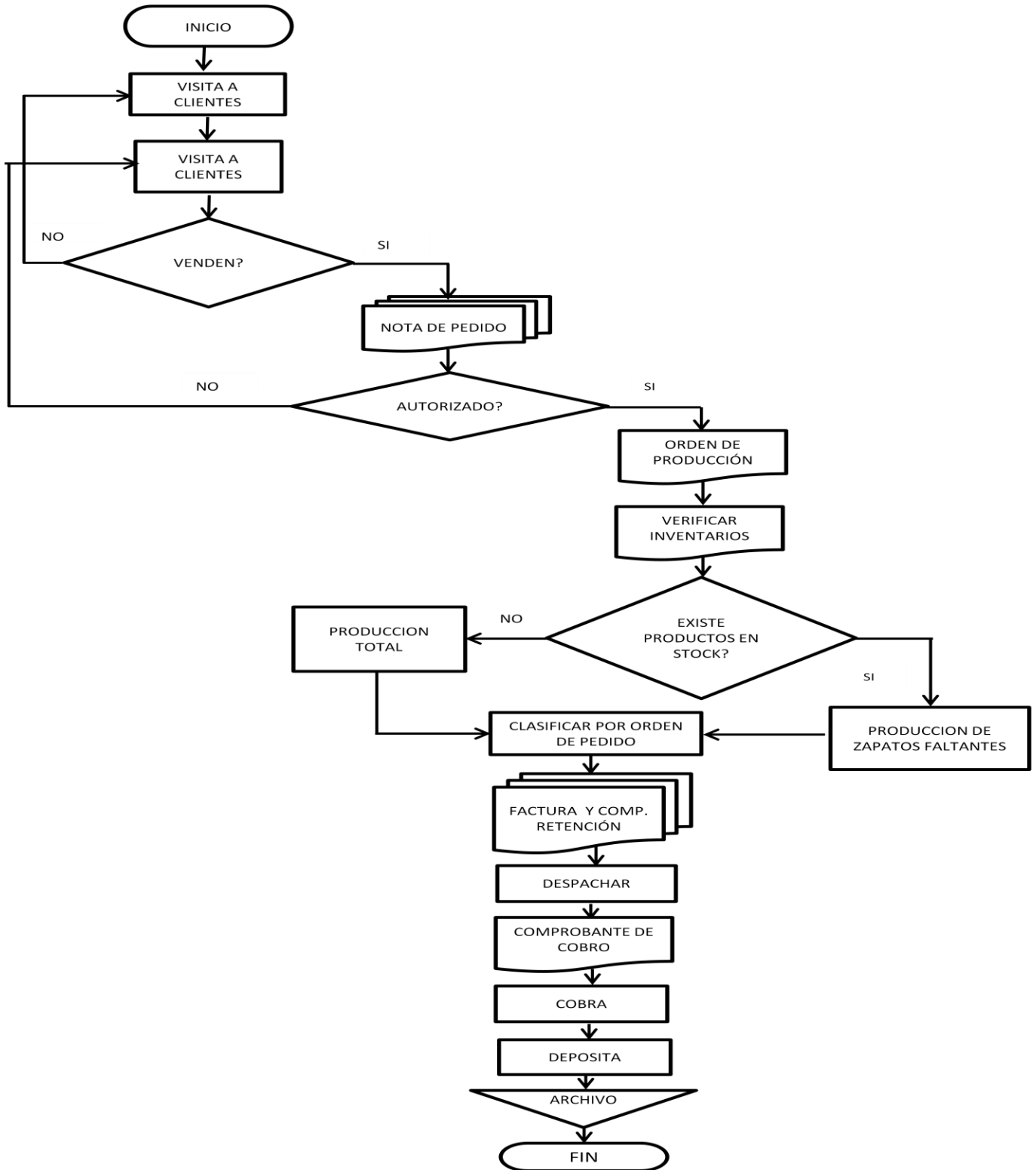
Luego de ello los vendedores cobran su comisión respectiva, por la venta realizada<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> FABRICAL CIA. LTDA.



# FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS



### 3.13 PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES

A medida que se vencen las facturas, se emiten cheques los días jueves y los viernes para realizar los pagos a proveedores<sup>75</sup>.

### 3.14 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA tiene como objetivo identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la compañía, así como las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información, que se ha obtenido luego de haber conversado directamente con los trabajadores de la empresa Fabrical, acerca de sus funciones y demás aspectos referentes a la empresa, que puedan ayudar a realizar este Análisis FODA.

- \* Análisis Interno: Para el diagnóstico interno fue necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. Dentro de este análisis se ubican las fortalezas y las debilidades de la empresa.
  
- \* Análisis Externo: se diagnosticó y analizó las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que pueden beneficiar a la entidad; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se pudo integrar el diagnóstico externo.

---

<sup>75</sup> FABRICAL CIA. LTDA.

|                 | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|-----------------|--|--|
| <b>INTERNAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente de calidad.</li> <li>• Asesoramiento en los procesos de uso y mantenimiento de la maquinaria.</li> <li>• El uso de un canal de distribución directo para las ventas.</li> <li>• Vender a crédito.</li> <li>• Porcentaje de cuentas por cobrar manejable.</li> <li>• Nivel de remuneración competitivo.</li> <li>• En la organización hay una relación de pertenencia.</li> <li>• Buena capacidad de negociación con proveedores.</li> <li>• Confianza de los proveedores por 90 días sin costo adicional.</li> <li>• Calidad de los productos recibidos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen un plan estratégico a mediano y largo plazo, pero no escrito.</li> <li>• Dificultad de cobro de cartera (no con frecuencia)</li> <li>• Falta de capacitación constante al personal.</li> <li>• La reducción en la producción, obliga a incrementar stocks.</li> <li>• La falta de manuales de procedimientos de compras.</li> <li>• No tener tiendas propias para vender el producto.</li> <li>• Cierta materia prima es de baja calidad, lo cual no permite hacer en ocasiones, el producto requerido.</li> <li>• Espacio físico reducido para cada sección.</li> <li>• Existen algunos obstáculos para una producción más</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento adecuado para la calificación de proveedores.</li> <li>• La tecnología, permite que por medio del internet se puedan investigar nuevos modelos de zapatos, sin descartar las revistas o ferias de exposición.</li> <li>• Predisposición por parte de la Gerencia, para atender los requerimientos del área de producción.</li> <li>• Actitud positiva de los trabajadores por salir adelante.</li> <li>• Actualización de maquinaria, con adelantos tecnológicos, adecuados para la producción.</li> <li>• Trabajadores con experiencia en conoce sus funciones, que hacer y cómo usar las maquinas y demás herramientas en el área de producción.</li> <li>• Posee Control de Seguridad Industrial y Riesgos de Trabajo.</li> <li>• Excelente comunicación con la</li> </ul> | <p>eficiente, puesto a que deben acoplar definidas máquinas de acuerdo al modelo o diseño de zapato.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos solo se disminuyen de acuerdo al volumen de compra de materias primas.</li> <li>• Retraso en la entrega de materia prima, por parte de los proveedores.</li> <li>• No poseer información fidedigna a tiempo.</li> <li>• Depender de dos vendedores que no son propios de la empresa, sino que son compartidos con otra empresa que se dedica a ofertar la misma línea de productos.</li> <li>• No poseen perfiles prescritos para escoger el personal de la planta de producción.</li> <li>• No estar a la par con la competencia, con respecto a la alta inversión en materia prima</li> </ul> |
|--|--|--|

|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
|                 | <p>Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabajo positivo.</li> <li>• Apoyo permanente del Jefe de Producción al personal que se encuentra a su cargo.</li> </ul>   | <p>extranjera, que ellos realizan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La maquinaria que poseen no les permite fabricar zapatos que están a la moda, solamente aquellos de primera necesidad.</li> </ul>   |
|                 | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <b>EXTERNAS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena posición del producto en el mercado.</li> <li>• Facilidad de accesos para compra de materia prima.</li> <li>• Aparecimiento indiscriminado de pequeños fabricantes, pues al no poseer la tecnología, materiales, insumos, etc., suficientes, no son competencia para la empresa, pues el cliente aún prefiere la buena calidad.</li> <li>• Mercado de ventas creciente en el Ecuador.</li> <li>• Facilidad de acceso a créditos bancarios y de proveedores.</li> <li>• Realizan evaluaciones a los</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal constante.</li> <li>• La falta de reses a nivel nacional, no permite obtener el cuero suficiente, lo que provoca el alza de precios del mismo.</li> <li>• El uso de químicos importados en la curtiembre (procesar el cuero de la res para convertirlo en materia prima), hace que los costos varíen, por lo tanto la tendencia es a subir el precio de venta al productor.</li> <li>• Aun existen fabricantes artesanales por lo tanto sus costos son más baratos, que en una compañía legalmente constituida que tiene que incurrir en costos fijos como:</li> </ul> |

|  |  |                            |
|--|--|----------------------------|
|  | <p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio ofrecido por la competencia es una oportunidad que la empresa posee al saberlo y por ende también es un impulso para que la empresa desarrolle este aspecto, más de lo que ya lo tiene.</li> </ul> | <p>sueldos, luz, agua.</p> |
|--|--|----------------------------|

**ELABORADO POR:** La Autora

**Observaciones:**

- Una amenaza para la empresa que han logrado superarla es el libre ingreso de zapatos importados, ha hecho que aquellos de producción nacional no sean comprados por cuanto el costo de las importaciones resultaban más baratos. Por ello se ha logrado que se ponga un arancel por parte del sector cuero y calzado para evitar esta situación.
- Dentro de la estructura organizacional entregada por la Subgerencia, no se encuentran los cargos de Secretaria de Gerencia y Subgerencia, así como el de Jefa de Seguridad y Salud, sin embargo la persona que ejerce las funciones de Asistente de Contabilidad, indicó que ella es la persona encargada de estos cargos dentro de la empresa, por lo tanto se encuentran desvíos en el Control Interno.
- El problema es la contradicción en la asignación de funciones, se puede observar que en el organigrama estructural de la compañía, no figura el puesto de Secretaria de Gerencia o Subgerencia, sin embargo, en lo que se trata a funciones del Gerente, toma en cuenta a la Secretaria para realizar ciertas actividades.
- Así mismo en lo que tiene que ver a Junta General de la empresa, esta no consta en el Organigrama Estructural, sin embargo en la Presidencia y en la Gerencia, mencionan actividades que realizan con dicha Junta General.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Fabrical Cia. Ltda. dedicada a la producción y venta de zapatos escolares y casuales, a medida que ha pasado el tiempo, ha ido creciendo en sus operaciones, lo cual hace que la empresa requiera de una mejor organización en los procesos, así como también, se hace necesario la eficiente y efectiva distribución de funciones dentro del organigrama empresarial.

Luego de haber realizado las entrevistas con los trabajadores y con la información recibida el respectivo FODA de la empresa, se analizó que la empresa necesita de procedimientos que se encuentren escritos, pues cada uno conoce sus funciones, pero no tienen un Manual de Procedimientos que respalde sus actividades.

Es importante que la empresa dejando de lado su tamaño, posea Manuales de Procedimientos, concisos que aparte de respaldar y apoyar a los trabajadores en sus funciones, sirvan en caso de que alguno de ellos tenga que abandonar la empresa y no pueda por diferentes circunstancias dejar indicando lo que hacía a sus superiores o a otra persona que llegue a llenar esa vacante o de reemplazo.

El departamento de auditoría interna, a medida que ha pasado el tiempo, se ha vuelto en un pilar fundamental dentro de las compañías, ya que al tener personas competentes, pueden ser grandes colaboradores en lo que se trata a un mejor desempeño de la empresa. Dicho departamento, no es ajeno a los demás, al contrario, al ser parte de la organización, tiene un gran compromiso con la misma ya que busca controlar y evaluar a través de procedimientos como se están llevando las cosas dentro de las diferentes áreas, para evitar y prevenir los riesgos altos y circunstancias que a corto o largo plazo, puedan afectar la integridad y el bienestar del giro del negocio, así como sus activos y

lógicamente su patrimonio. Es ineludible crear un departamento de auditoría interna con personal idóneo que controle los procedimientos que se ejecutan en la entidad.

#### **4.2 OBJETIVO**

Examinar y evaluar la adecuada y eficaz aplicación y cumplimiento de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de la empresa Fabrical Cia. Ltda y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes, mediante recomendaciones y asesoría.

#### **4.3 ROL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN FABRICAL CIA. LTDA.**

El departamento de Auditoría Interna tiene como principales roles la revisión periódica de los registros contables, operaciones financieras y operativas en todos los departamentos y áreas que conforman Fabrical Cía. Ltda. Ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque ordenado y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

#### **4.4 FINALIDADES DEL DEPARTAMENTO**

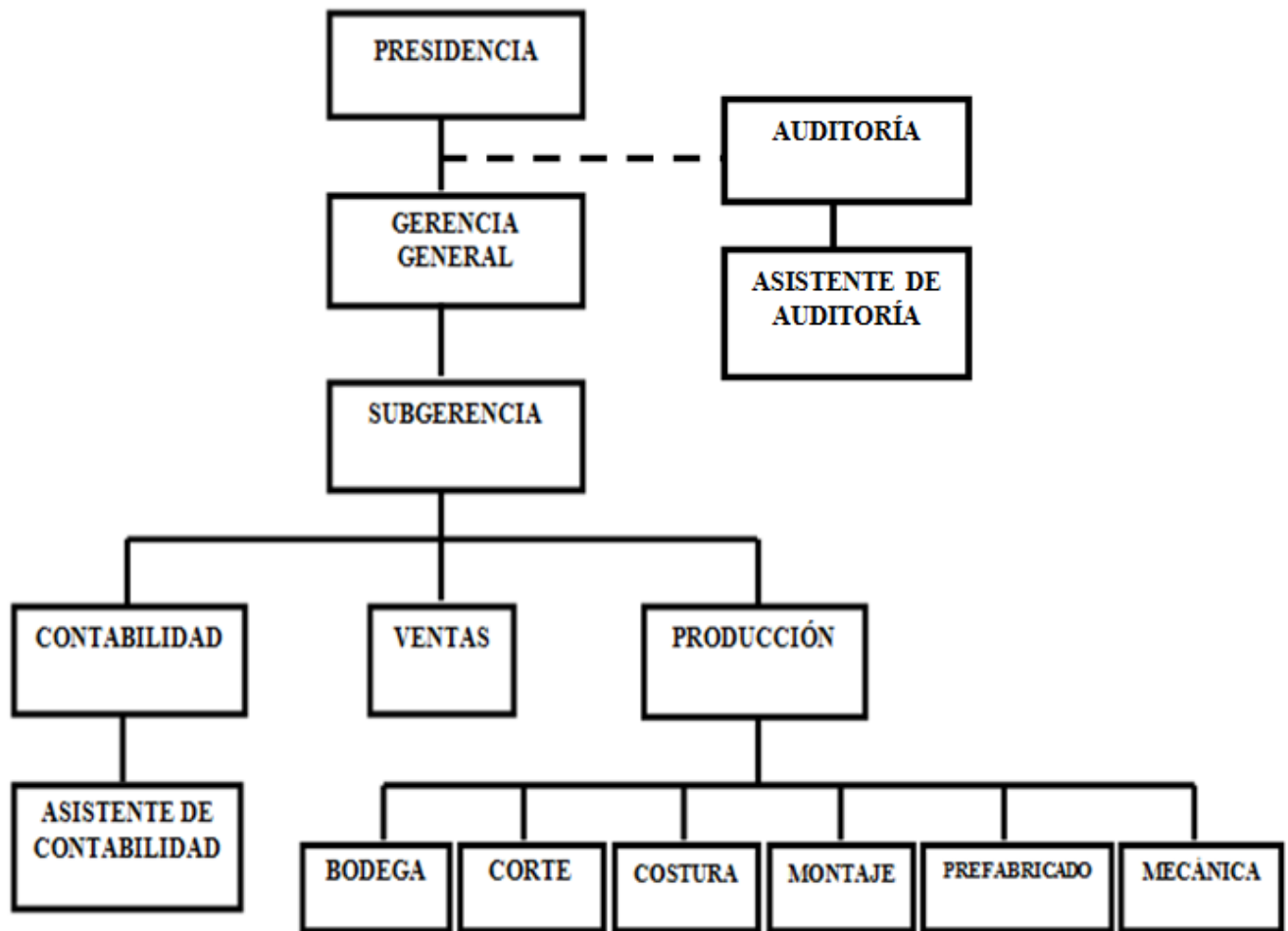
La finalidad del Departamento de Auditoría Interna es ayudar a la Gerencia General en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis, objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas, así:

- a.** Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la empresa.
- b.** Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el contable como el operativo.



#### 4.5 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para la implementación del departamento de auditoría se presenta el siguiente organigrama estructural para la empresa.



**FUENTE:** Fabrical Cía. Ltda.

**Elaborado por:** La Autora

#### **4.6 MISIÓN**

Es misión del Departamento de Auditoría Interna de Fabrical Cía. Ltda., verificar que se cumplan las normas y políticas generales de la entidad, buscando siempre el mejoramiento continuo de todos los procesos, elevando la efectividad de la planeación, organización y dirección en los diferentes niveles de la empresa.

#### **4.7 VISIÓN**

Ser un área de apoyo, y control permanentes, en el desarrollo de los procesos administrativos, financieros y de producción, buscando siempre la transparencia y el desarrollo empresarial, a través de recomendaciones y constantes evaluaciones, lo cual ayudará a la empresa a obtener un posicionamiento privilegiado en el mercado, gracias al buen manejo de los procesos.

#### **4.8 FUNCIONES**

Dentro de las funciones del Departamento de Auditoría Interna de la entidad, se tiene que estos van de la mano con lo que se propone en los objetivos.

- Examinar, revisar, verificar y evaluar la forma como los administradores de la organización realizan su gestión, para luego, emitir diversos informes independientes con su opinión al respecto.
- Colaborar, ayudar y asesorar a los superiores de la empresa con el fin de mejorar la administración mediante un proceso que implica la detección de problemas y errores que se cometen, dar sugerencias y recomendaciones para tomar acciones preventivas y correctivas y, realizar un seguimiento adecuado para la implementación de las mismas.
- Promover y proponer el establecimiento de normas para el control interno.

- Velar por la correcta administración de los recursos financieros.
- Supervisar las operaciones contables, para que éstas se registren de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Auditoría del proceso de Nómina, de cartera, de ventas, de proveedores, de compras, de producción, en fin del manejo de cada proceso que realiza la empresa.
- La emisión de recomendaciones procurando el mejoramiento de los procesos para incrementar los niveles de calidad, oportunidad y confiabilidad del sistema de administración, información y control gerencial, así como el de producción.
- Análisis de segmentación de cargos y funciones.

#### **4.9 PERFIL DEL AUDITOR GENERAL**

##### **Función principal:**

- Supervisión general de toda la auditoría interna realizada dentro de la empresa. Determinación del cumplimiento con las políticas y procedimientos de la empresa con las leyes y regulaciones; y salvaguarda de activos<sup>76</sup>.

##### **Responsabilidades y autoridades:**

- Revisar y valorar la adecuada aplicación de la contabilidad, y controles financieros y operativos.
- Informar de los hallazgos de auditoría y sugerir medios de corrección<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

<sup>77</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

- Asegurarse de la extensión del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos de la empresa.
- Asegurarse de la certeza de la información contable.
- Determinar que los activos están adecuadamente salvaguardados.
- Coordinar el programa de Auditoría Interna con el de los auditores externos.
- Contratar, entrenar y reemplazar al Asistente de Auditoría, cuando sea necesario.

**Cualificaciones personales:**

- Indispensable formación académica en Ingeniería Comercial, Contabilidad y Auditoría o carreras a fines. Además experiencia de 3 a 5 años como Auditor, de preferencia en empresas industriales o en Firmas de Auditoría Externa.
- El candidato deberá cumplir con competencias y habilidades tales como:
  - ✓ Dirigir y ayudar a su asistente, para garantizar que el trabajo cumpla con los estándares de calidad y es capaz de reconocer los riesgos.
  - ✓ Asegurar que los temas de calidad y riesgo sean resueltos en forma apropiada.
  - ✓ Organizar y sugerir esquemas de recolección y análisis de la información para resolver problemas.
  - ✓ Utilizar su experiencia y metodologías para desarrollar soluciones.
  - ✓ Conocer los GAAP relevantes para identificar problemas contables.

- ✓ Administrar temas sobre información financiera y de gobierno corporativo para planificar y administrar las auditorías, resolver problemas referentes a información financiera.
- ✓ Desarrollar su propio conocimiento y el de su equipo mediante la capacitación en el campo.
- ✓ Efectuar la revisión primaria del informe, efectúa la debida vinculación con los papeles de trabajo, como también preparar informes con sus respectivas recomendaciones de control.
- ✓ Se requiere trabajar y fomentar el trabajo en equipo, garantizar la confidencialidad de la información y administrar la presión de manera adecuada.
- ✓ Calidad de trabajo<sup>78</sup>.
- ✓ Alto nivel de compromiso<sup>79</sup>.
- ✓ Proactividad<sup>80</sup>.
- ✓ Capacidad analítica<sup>81</sup>.
- ✓ Mantener valores y principios éticos tanto profesionales como personales<sup>82</sup>.
- ✓ Capacidad y habilidad para expresarse fácilmente en forma oral y escrita.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

<sup>79</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

<sup>80</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

<sup>81</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

<sup>82</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

#### **4.10 PERFIL DEL ASISTENTE DE AUDITORÍA**

##### **Funciones:**

- Asistir en pruebas de cumplimiento de cada una de las auditorías a desarrollarse.
- Revisión de toma física de inventarios y comunicar inconsistencias y revisión de kárdex con registros contables.
- Emisión del informe preliminar de auditoría.
- Control mensual de aspectos tributarios.
- Asistir a departamento contable en lo que requiera.

##### **Requisitos:**

- Título de Contador Auditor / Ingeniero Comercial.
- Requisitos mínimos: experiencia de 2 años o más en auditoría externa o interna.
- Conocimiento de software a nivel usuario (Excel, Software de administración de auditoría).
- Requisitos deseables: Experiencia en auditoría externa o interna en procesos relacionados con estados financieros y procesos operativos.
- Mantener un conocimiento del modelo de control interno COSO.
- Edad de 25 a 45 años

---

<sup>83</sup> Página 190. Cuadro 8-5. Descripción de la posición del gerente de auditoría interna. Enciclopedia de la Auditoría.

- Sexo: Indistinto.

**Conocimientos:**

- Auditoría
- Control Interno
- Contabilidad
- Costos y Tributación
- Impuestos
- NIIF'S

**Habilidades:**

- Organización
- Orientación a resultados
- Facilidad de expresión
- Capacidad de comunicación y entrenamiento
- Don de Gentes
- Habilidad de trabajar en equipo

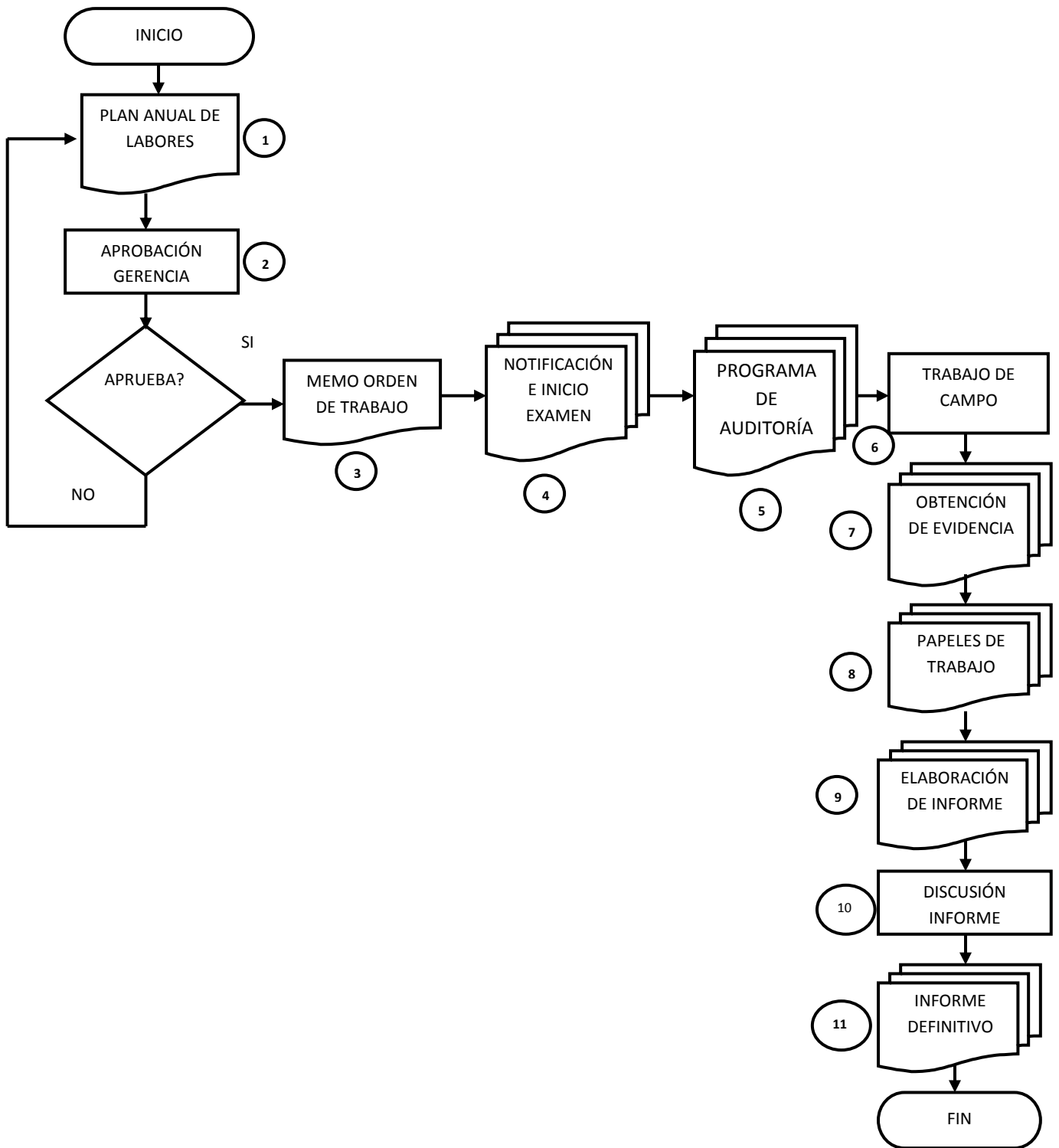
- Madurez Profesional
- Iniciativa Propia
- Resolución de problemas



#### 4.11 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

|  | AÑO    |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
|--|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--------|---|---|---|--|
|  | 2012   |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
|  | MES    |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
|  | 9      |   |   |   | 10     |   |   |   | 11     |   |   |   |  |
|  | Semana |   |   |   | Semana |   |   |   | Semana |   |   |   |  |
|  | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 |  |
| 1. Solicitar mediante una reunión con la Gerencia la creación del Departamento de Auditoría Interna.   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
| 2. Determinar y definir, de manera general los alcances y el área de acción del Departamento de Auditoría Interna.   |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
| 3. Seleccionar personal de acuerdo a los criterios sugeridos en el presente trabajo, así como a las sugerencias recibidas en dicho momento por parte de la Gerencia General. |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
| 4. Preparar tanto las oficinas como los muebles y equipos a ser utilizados por el Departamento de Auditoría Interna  |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
| 5. Realizar el curso de inducción a la empresa, así como determinar responsabilidades específicas y la frecuencia de presentación de informes.                               |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |
| 6. Inicio formal de las actividades del Departamento de Auditoría Interna  |        |   |   |   |        |   |   |   |        |   |   |   |  |

## 4.12 PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA



| <b>PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA</b>  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
| 1  | PLAN ANUAL DE LABORES           | Conocer acerca de la empresa y sus áreas departamentales. Determinar el alcance y los objetivos de la auditoría.<br>Se realiza un análisis de los procedimientos que para cada actividad; así como también de los riesgos de la auditoría.             |
| 2  | APROBACIÓN DE GERENCIA          | La Gerencia se encarga de la revisión del Plan de Labores, y de acuerdo a su criterio y a las mismas necesidades de la empresa, procederá a aprobar el mismo, para que sea ejecutado.  |
| En el caso de no aprobarse, se recibirá las observaciones de Gerencia, para realizar los respectivos cambios si así ameritan.  |                                 |  |
| 3  | MEMO ORDEN DE TRABAJO           | Dicho memo, lo emitirá el Auditor, dirigido al responsable del área a examinarse, para comunicarle acerca de la evaluación que se efectuará.   |
| 4  | NOTIFICACIÓN E INICIO DE EXAMEN | Se elaborará una notificación del día en que se inicia la actividad de auditoría al Gerente General.   |
| 5  | PROGRAMA DE AUDITORÍA           | Se deberá tener un programa por área a auditarse, en este caso un programa para Caja-Bancos, otro para Inventarios, y así de cada cuenta o departamento ser analizada. Es importante y necesario detallar los objetivos y procedimientos de auditoría. |
| 6  | TRABAJO DE CAMPO                | Esta fase es la de Ejecución de la Auditoría. Se realizan pruebas, análisis de transacciones. Pruebas a transacciones.   |
| 7  | OBTENCIÓN DE EVIDENCIA          | Es la información, que el Auditor solicita para determinar si esta se encuentra de acuerdo a criterios establecidos y tiene o no desviaciones. La evidencia debe ser suficiente, pertinente y competente.  |
| 8  | PAPELES DE TRABAJO              | Son documentos de la empresa y originados por el auditor y que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.  |
| Parte de la ejecución son los Hallazgos encontrados luego de la auditoría, documento que contiene: <b>Condición:</b> la realidad encontrada; <b>Criterio:</b> cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser); <b>Causa:</b> qué originó la diferencia encontrada; <b>Efecto:</b> qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada. |                                 |  |

|     |                        |  |
|-----|------------------------|--|
| 9   | ELABORACIÓN DE INFORME | Este es un informe preliminar que se emite para revisarlo con el Auditado, y define los hallazgos encontrados.   |
| 10  | DISCUSIÓN DEL INFORME  | La discusión del informe preliminar, permite que al auditado se le presente los hallazgos encontrados y en el caso de que tenga las justificaciones adecuadas, entonces proceder a dar el informe final. Aquí se discuten los puntos en general, especialmente aquellos que son relevantes y se acuerda sobre los mismos. Se define también las mejores soluciones para cada proceso afectado. |
| 11  | INFORME DEFINITIVO     | Dentro del informe definitivo, se describen las desviaciones encontradas y que en el informe de borrador no se justificaron debidamente, con las conclusiones y recomendaciones respectivas, para su mejoramiento. El mismo que deberá ser debidamente revisado por el Auditor y luego repartirlo a las partes involucradas.   |
| FIN |                        |  |

#### **4.13 PLAN DE AUDITORÍA INTERNA DE LA EMPRESA FABRICAL CIA. LTDA.**

##### **4.13.1 Objetivos**

- Valorar la situación actual de cada una de las áreas de la organización.
- Salvaguardar los activos, mediante la revisión tanto de las normas y procedimientos de naturaleza contable como aquellos que afectan al funcionamiento administrativo de la organización
- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera- contable y operativa, y los medios utilizados para identificar, medir, y divulgar dicha información.
- Revisar las operaciones o programas para determinar si los resultados están en consonancia con los objetivos y si las operaciones o programas se están llenando a efecto en la forma prevista.
- Recoger, analizar, interpretar y documentar la información utilizada para justificar los resultados de la auditoría
- Promover y proponer el establecimiento de normas para control interno de la entidad.
- Velar por la correcta administración de los recursos financieros.
- Supervisar las operaciones contables, para que éstas se registren de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### **4.13.2 Alcance**

Se auditarán cada uno de los procesos de las áreas y/o departamentos que conforman la empresa Fabrical Cia. Ltda., siendo estos el Departamento Contable, de Ventas, de Producción y en sí de cada una de las partes que hacen que la empresa continúe con sus funciones, y actividades que permiten a la entidad cumplir con sus objetivos, misión y visión.

Al finalizar la auditoría de cada departamento se procederá a entregar a la Presidencia el reporte final el cual contiene:

- Plan de auditoría.
- Documentos de referencia (PCGA, NIC, Ley de Régimen Tributario Interno, otros)
- Observaciones obtenidas.
- Las no conformidades detectadas.
- La propuesta de acciones correctivas.

#### **4.13.3 Idioma a utilizarse**

Español.

#### **4.13.4 Reuniones con la administración**

En primer lugar se comunicará al departamento correspondiente acerca de la auditoría que se les realizará, para que exista colaboración en dar la información necesaria, para luego de un tiempo prudente proceder a la lectura del borrador del dictamen de auditoría con la finalidad de aclarar dudas y desvíos que se hayan

encontrado durante la auditoría, despejando dudas, así como también se puede dar el caso de que no existan las justificaciones lógicas, adecuadas y pertinentes, se dictará y elaborará el Informe Final que llevará a la última reunión con la administración y demás personal que sea necesario.

#### **4.13.5 Controles a efectuarse mediante programas para valorar procesos**

En general la auditoría interna debe establecer dentro de su plan, como va a efectuar sus evaluaciones y sus actividades, es decir basándose en qué y cómo; por ello es importante realizar controles de acuerdo a lo que demanda cada cuenta que intervienen en las actividades de la empresa, mediante programas de cada una de las cuentas.

#### **Controles para cuentas del Balance General**

##### **Activos:**

##### **4.13.5.1 Programa de Caja – Bancos**

El departamento de Auditoría Interna deberá realizar controles de forma periódica, que permitan evidenciar la realidad de los valores registrados y la eficiencia de las actividades.

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

A:

|               |
|---------------|
| <b>A1 1/2</b> |
| <b>IL</b>     |

**ÁREA: CAJA Y BANCOS**

|  |                 |                       |              |               |
|--|-----------------|-----------------------|--------------|---------------|
| <b>Objetivos</b>   |                 |                       |              |               |
| <p><b>Determinar que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los ingresos han sido registrados y depositados.</li> <li>• Los desembolsos sean reales y razonables.</li> <li>• Si los registros están en base a principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*.</li> <li>• Presentación adecuada en los Estados Financieros*.</li> </ul> <p><b>*Estos objetivos son aplicables a todas las cuentas del Balance.</b></p>   |                 |                       |              |               |
| <b>Alcance</b>   |                 |                       |              |               |
| Estados Financieros, reembolsos del período analizado, registros respaldados de pagos de Caja Chica y de su reposición, depósitos en caja por los diferentes conceptos, Estados de Cuenta, Conciliaciones Bancarias, Arqueos de Caja, registros de cheques. Mayorizaciones de las cuentas respectivas.   |                 |                       |              |               |
| <b>Procedimientos</b>  | <b>Ref. P/T</b> | <b>Elaborado por:</b> | <b>Fecha</b> | <b>Tiempo</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar cédulas sumarias.</li> <li>✓ Verificar que se realice mensualmente la Conciliación Bancaria, que la información se encuentre cruzada correctamente entre los Estados de Cuenta del Banco y los registros contables de la empresa.</li> <li>✓ Para Caja Chica se realizarán arqueos revisando que los valores monetarios concuerden con los registros contables; así mismo se verificará si los desembolsos de dinero, se encuentran aprobados por las personas autorizadas.</li> </ul> |                 |                       |              |               |



**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

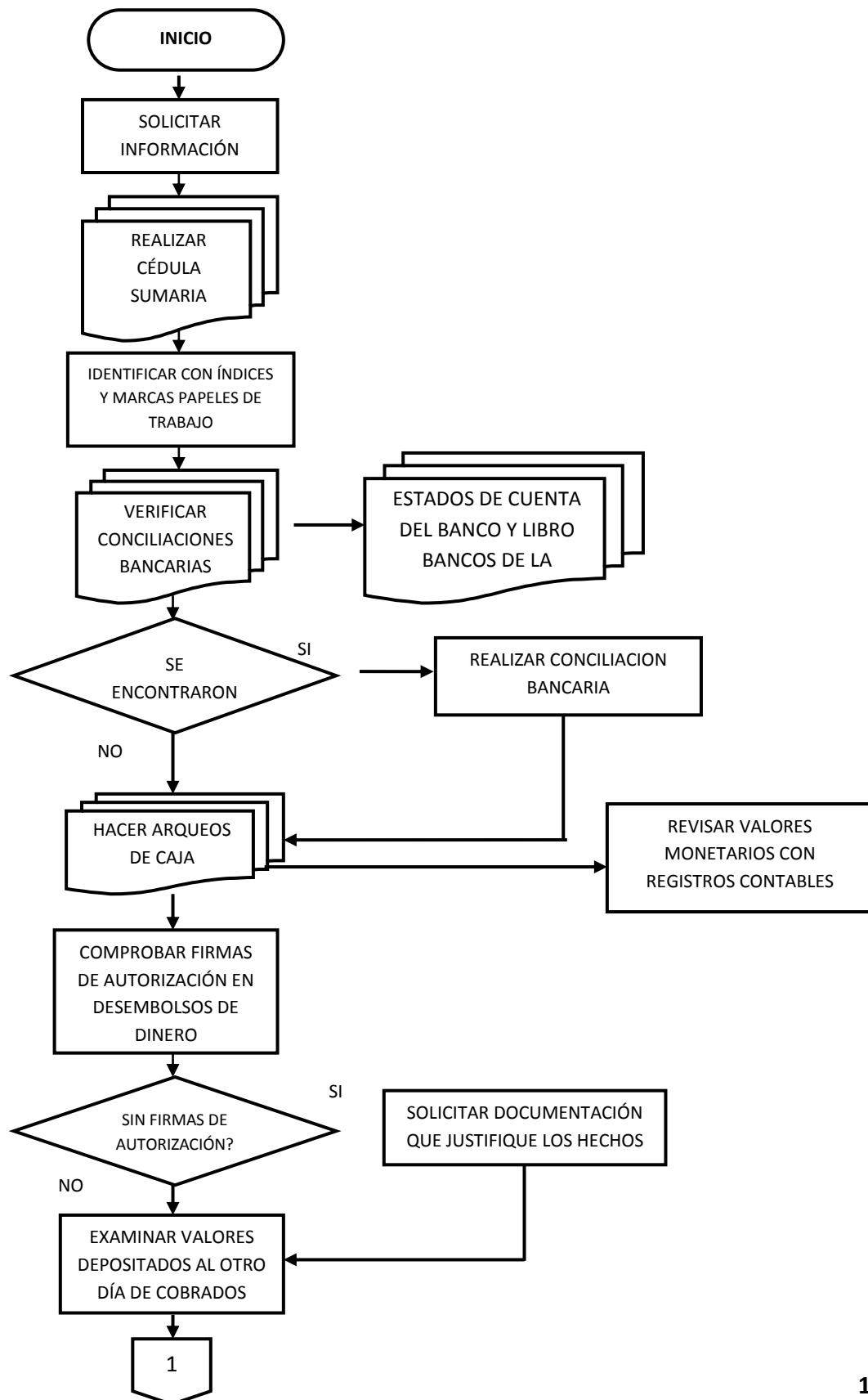
**A:**

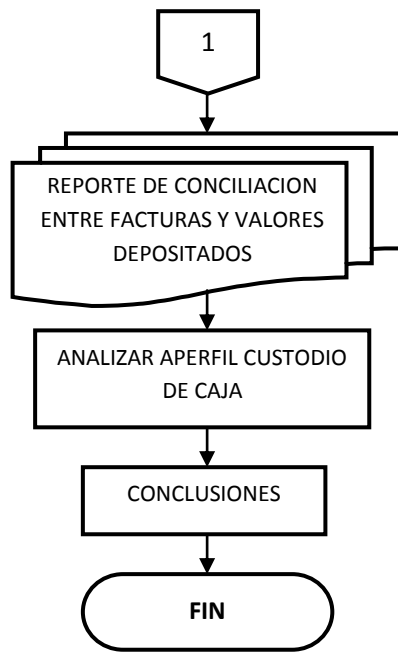
**A1 2/2**  
**IL**

**ÁREA: CAJA Y BANCOS**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Examinar que todos los valores de efectivo que ingresen a la empresa, sean depositados al otro día en la cuenta del banco de la misma, emitiendo un reporte de una conciliación diaria entre las facturas emitidas y los valores que se depositan en el banco, para que esto sea enviado al Contador y pueda hacer la verificación pertinente.</li><br/><li>✓ Se verificarán si se encuentran las firmas respectivas de aprobación de desembolsos, así como de recepción de los documentos.</li></ul> |  |  |  |  |
| <b>Conclusión:</b>  |  |  |  |  |

#### 4.13.5.2 Flujograma del programa de Caja – Bancos





### 4.13.5.3 Programa de Cuentas por Cobrar

Se sugiere controlar esta cuenta bajo los siguientes parámetros:

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

A:

|               |
|---------------|
| <b>B1 1/2</b> |
| <b>IL</b>     |

**ÁREA:** CUENTAS POR COBRAR

| <b>Objetivos</b>  |                 |                       |              |               |
|---|-----------------|-----------------------|--------------|---------------|
| <p><b>Determinar que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las ventas a crédito hayan sido registradas.</li> <li>• Que correspondan a operaciones normales.</li> <li>• Las cuentas sean recuperables y se han realizado provisiones adecuadas.</li> <li>• Se cumplan con las disposiciones legales.</li> </ul>  |                 |                       |              |               |
| <b>Alcance</b>  |                 |                       |              |               |
| Balances Financieros, Estados de cuenta de Clientes, mayores contables, respaldo de cálculo de cuentas incobrables, préstamos a trabajadores y roles de pagos. Facturas de venta.   |                 |                       |              |               |
| <b>Procedimientos</b>   | <b>Ref. P/T</b> | <b>Elaborado por:</b> | <b>Fecha</b> | <b>Tiempo</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar cédulas sumarias.</li> <li>✓ Monitoreo periódico de la cartera, cruzando el detalle de antigüedad de cartera con los saldos contables.</li> <li>✓ Verificar que el valor del Estado de Cuenta, concuerde con lo cobrado en el período, semanal o mensual.</li> <li>✓ Controlar que el cálculo de las cuentas incobrables sean razonables, aplicando lo que dicen las NIIF o la LORTI (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno), depende del concepto que maneje la empresa para el mismo.</li> </ul> |                 |                       |              |               |

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

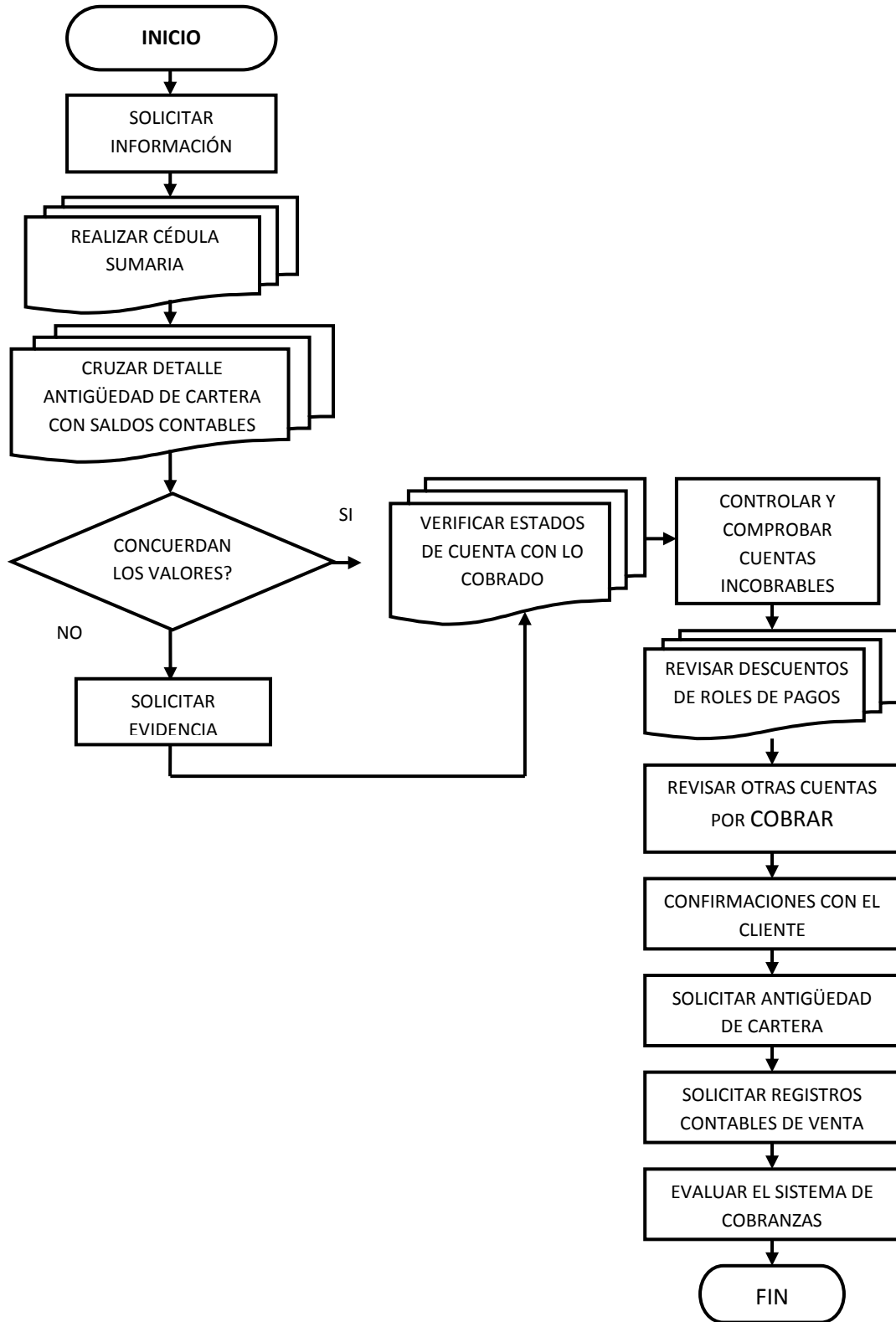
**A:**

**B1 2/2**  
**IL**

**ÁREA: CUENTAS POR COBRAR**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Análisis periódico de los préstamos a empleados, verificando si estos están siendo cruzados con los respectivos descuentos en los roles de pagos.</li><li>✓ Las otras cuentas por cobrar, se verificarán mediante un registro que posean y verificando si estas se están cobrando o no, mediante los registros contables.</li><li>✓ Llamar al cliente o deudor para consultar la cuenta por cobrar con la empresa, lo cual permite saber si está pagando o no. Confirmación con el cliente.</li><li>✓ Solicitar la antigüedad de cartera para verificar saldos con riesgos de incobrabilidad.</li><li>✓ Solicitar diarios de venta y órdenes de venta, así como libros diarios.</li><li>✓ Evaluar el sistema de cobranza.</li></ul> |  |  |  |  |
| <b>Conclusión:</b>  |  |  |  |  |

#### 4.13.5.4 Flujograma de Cuentas por Cobrar



#### 4.13.5.5 Programa de Inventarios

Esta cuenta es esencial para la empresa; tomar en cuenta controles minuciosos en los diferentes inventarios, como son en materia prima, materiales y suministros, productos terminados, productos en proceso. .

### FABRICAL CIA. LTDA PROGRAMA DE AUDITORÍA

A:

C1 1/2  
IL

ÁREA: INVENTARIOS

| <b>Objetivos</b>  |                 |                       |              |               |
|---|-----------------|-----------------------|--------------|---------------|
| <b>Determinar que:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las cifras de los registros contables estén representados por existencias físicas.</li><li>• Si se han evaluado de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados,.</li><li>• Si las existencias son de fácil conversión.</li><li>• Si no existen diferencias entre las existencias y registros contables.</li><li>• Si las existencias son de libre disposición.</li></ul> |                 |                       |              |               |
| <b>Alcance</b>  |                 |                       |              |               |
| Mayor contable, kárdex, facturas de compras, órdenes de compras, cotizaciones.  |                 |                       |              |               |
| <b>Procedimientos</b>   | <b>Ref. P/T</b> | <b>Elaborado por:</b> | <b>Fecha</b> | <b>Tiempo</b> |
| ✓ Realizar cédulas sumarias.<br><br>✓ Contabilizar el inventario por ítem, estableciendo un código para cada uno.<br><br>✓ Analizar los kárdex de los materiales y su control, que su registro se realice con el respectivo método PEPS (Primeras en entrar, primeras en salir). Examinar que los registros contables cuadren con la información de kárdex.   |                 |                       |              |               |

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**A:**

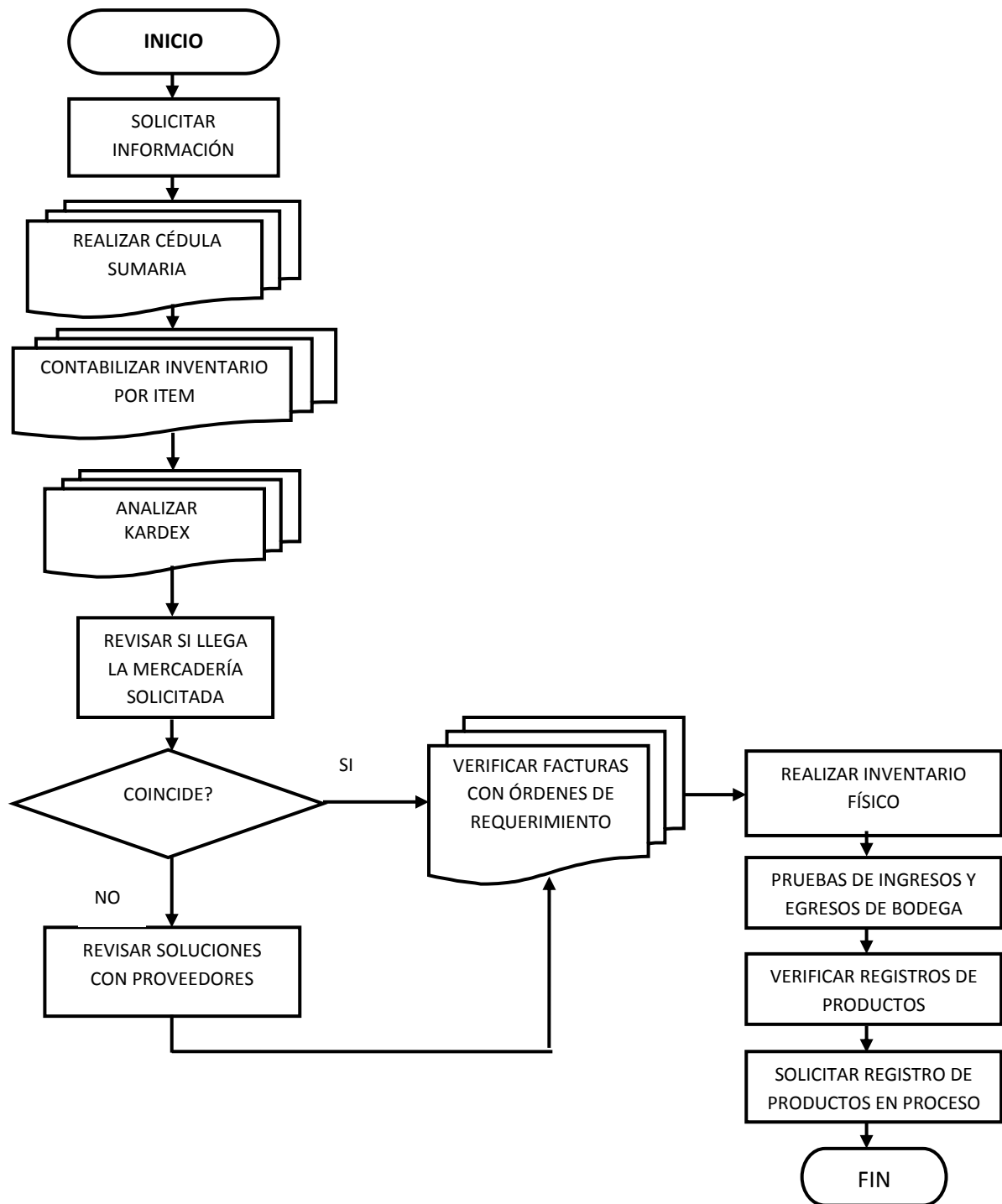
|                            |
|----------------------------|
| <b>C1 2/2</b><br><b>IL</b> |
|----------------------------|

**ÁREA: INVENTARIOS**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Revisar si la mercadería que llevo es la misma que solicitaron, caso contrario que soluciones dieron con el proveedor.</li><li>✓ Verificar las órdenes de requerimiento de materiales, con las facturas respectivas.</li><li>✓ Realizar inventario físico, con pruebas selectivas.</li><li>✓ Pruebas sobre ingresos y egresos de bodega.</li><li>✓ Verificar que los registros de productos terminados se encuentren acorde a lo que se tenga físicamente en la bodega.</li><li>✓ Solicitar registro de productos en proceso.</li></ul> |  |  |  |  |
| <b>Conclusión:</b>  |  |  |  |  |



#### 4.13.5.6 Flujograma de Inventarios



#### 4.13.5.7 Programa de Activo Fijo

Mantener control en los activos fijos de la empresa, ya que estos son parte fundamental de la entidad; se tomará en cuenta su tratamiento para verificar si sus valores en contabilidad son razonables o no.

### FABRICAL CIA. LTDA PROGRAMA DE AUDITORÍA

A:

D5 1/2  
IL

ÁREA: PLANTA EN GENERAL

| Objetivos   |          |                |       |        |
|---|----------|----------------|-------|--------|
| <b>Determinar:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La propiedad de la empresa.</li><li>• La existencia física y uso correcto.</li><li>• Si existen los registros y controles adecuados.</li><li>• Si los montos de depreciación son o no razonables.</li><li>• Si no se encuentran dados en garantía.</li><li>• Que haya consistencia en el método de valuación y en el cálculo de la depreciación.</li></ul> |          |                |       |        |
| Alcance   |          |                |       |        |
| Facturas de adquisición, registros contables, mayorizaciones, respaldos de cálculo de depreciación. Lista de activos y su uso respectivo, en cada área de la entidad.   |          |                |       |        |
| Procedimientos  | Ref. P/T | Elaborado por: | Fecha | Tiempo |
| ✓ Realizar cédulas sumarias   |          |                |       |        |
| ✓ Solicitar detalle de Activos Fijos que posee la empresa, para luego proceder a la verificación física.  |          |                |       |        |
| ✓ Verificar si los activos fijos poseen códigos de barra para su identificación.  |          |                |       |        |

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

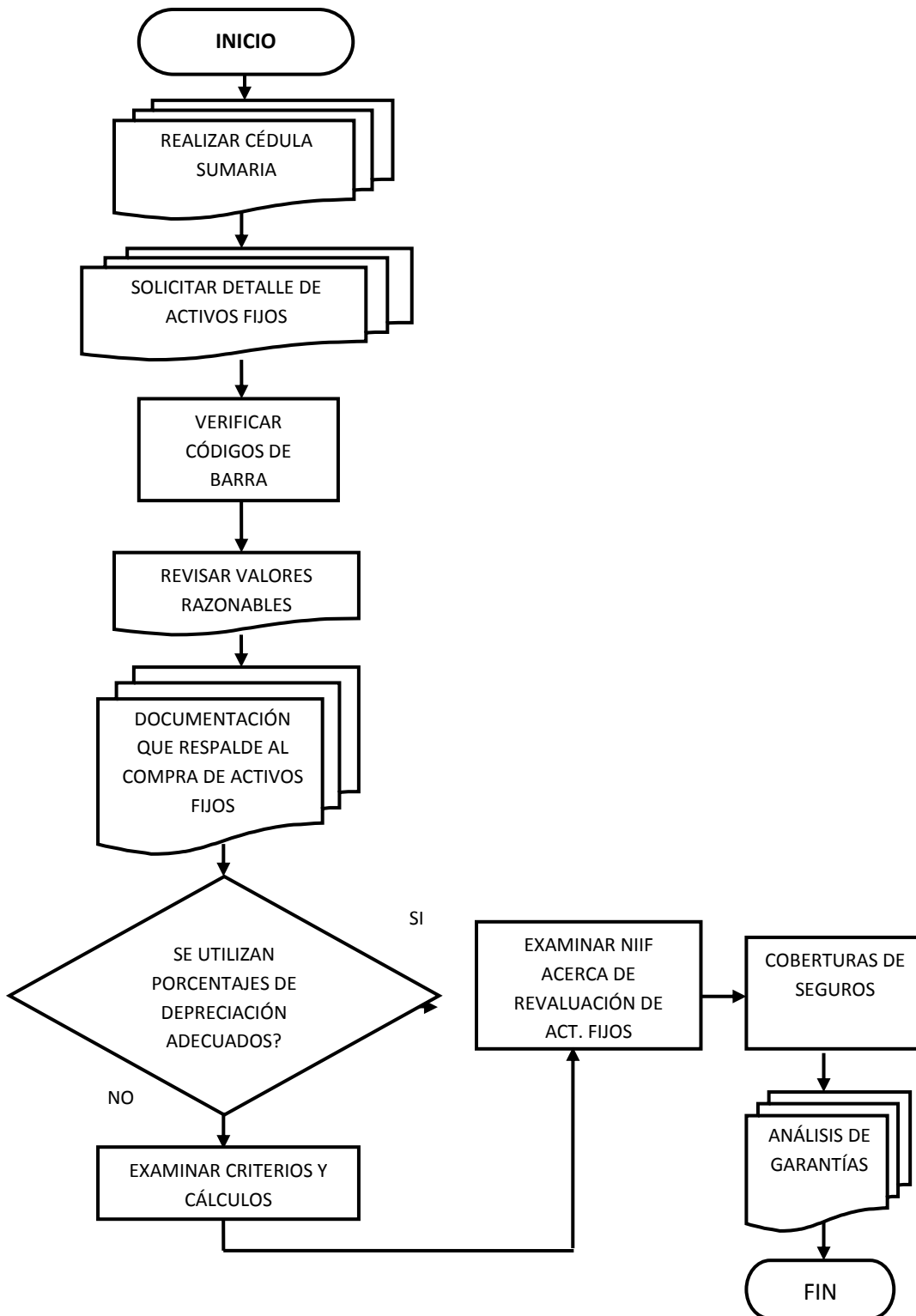
**A:**

|        |
|--------|
| D5 2/2 |
| IL     |

**ÁREA: PLANTA EN GENERAL**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar si existen activos fijos con valores contables razonables, así como también si estos ya han cumplido su vida útil y aún funcionan o no, y si estos ya no funcionan, verificar si ya se les ha dado el tratamiento respectivo que es el de darles de baja con las respectivas autorizaciones.</li> <li>✓ Comprobar si cada uno de los activos fijos poseen sus facturas y demás documentación que respalden su compra para uso de la empresa.</li> <li>✓ Confirmar si se están cumpliendo con los porcentajes de depreciación adecuados y mediante qué método los están depreciando.</li> <li>✓ Tomar en cuenta si se está poniendo atención en la revaluación prevista en las NIIF, con el propósito de registrar con valores reales los activos fijos y se procedan a realizar los respectivos ajustes contables.</li> <li>✓ Análisis de cobertura de seguros y medidas de seguridad.</li> <li>✓ Análisis de garantías otorgadas al momento de la compra.</li> </ul> |  |  |  |  |
| <b>Conclusión:</b>   |  |  |  |  |

#### 4.13.5.8 Flujograma de Activo Fijo



#### 4.13.5.9 Programa de Pasivos:

- **Corto plazo**

Se mantendrá control de Proveedores, Cuentas por Pagar, Documentos por Pagar, IESS e Impuestos por Pagar y de Provisiones Sociales.

- **Largo plazo**

Se manejan: Cuentas por Pagar mayores a un año, las cuales deben tener los respaldos que justifiquen la deuda y que justifiquen los pagos realizados.

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

A:

AA1 1/2  
IL

**ÁREA: CUENTAS POR PAGAR**

| <b>Objetivos</b>  |                 |                       |              |               |
|---|-----------------|-----------------------|--------------|---------------|
| <b>Determinar que:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las obligaciones registradas pertenecen a la empresa y que se encuentren registradas.</li><li>• Los documentos aceptados estén en concordancia con las políticas.</li><li>• Que los bienes producto de las obligaciones hayan ingresado a la compañía.</li></ul> |                 |                       |              |               |
| <b>Alcance</b>  |                 |                       |              |               |
| Facturas de compra, cotizaciones, órdenes de compra (autorizadas), políticas de pago, mayores contables. Convenios. Comprobantes de pago del IESS.  |                 |                       |              |               |
| <b>Procedimientos</b>   | <b>Ref. P/T</b> | <b>Elaborado por:</b> | <b>Fecha</b> | <b>Tiempo</b> |
| ✓ Realizar cédulas sumarias.  |                 |                       |              |               |
| ✓ Revisar políticas de pago y verificar los plazos de pagos y si estos se están cumpliendo a medida que estos van venciendo.  |                 |                       |              |               |

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

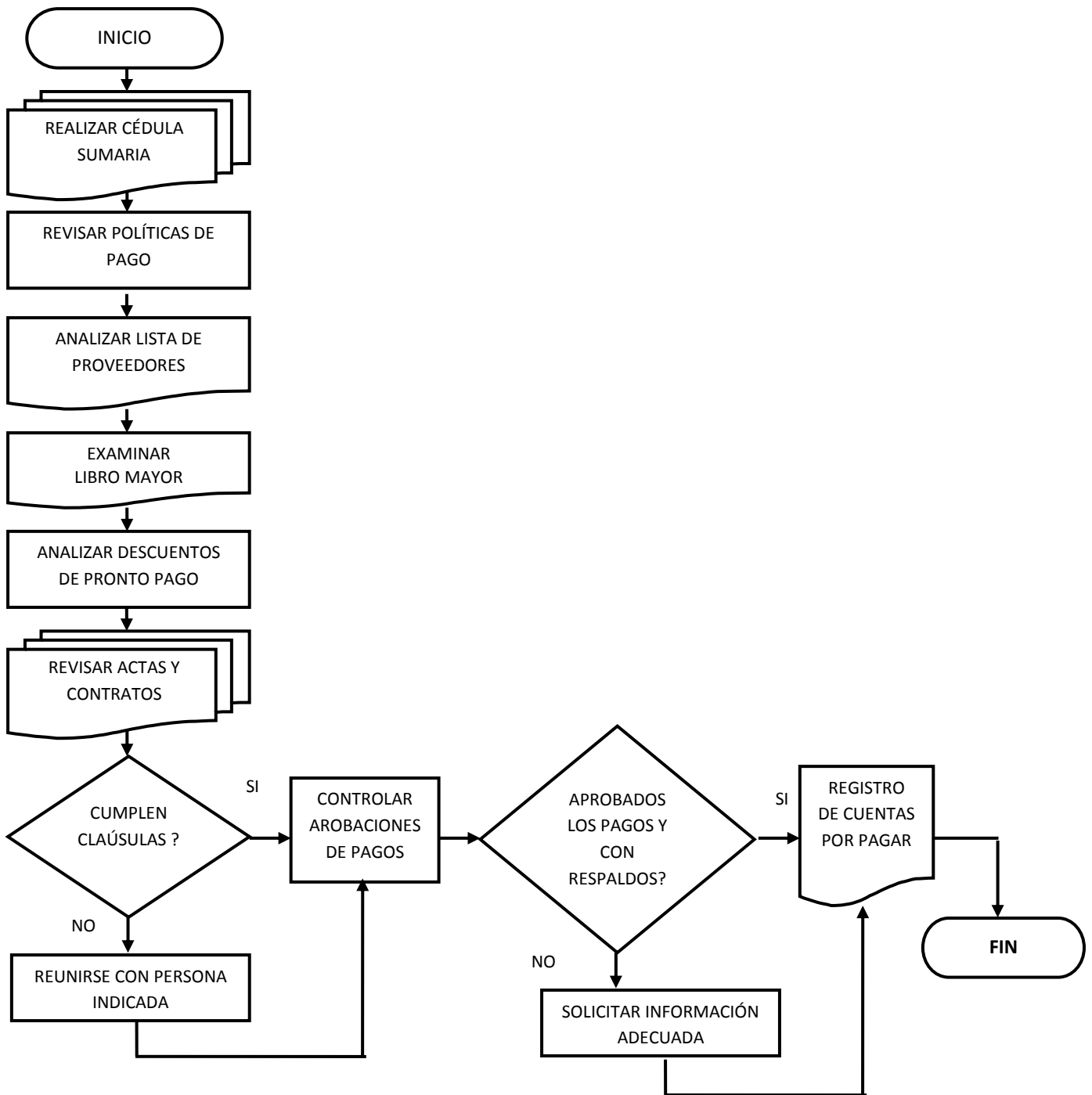
A:

**AA1 2/2**  
**IL**

**ÁREA:** CUENTAS POR PAGAR

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Analizar lista de proveedores, para verificar si se cumplen con parámetros de selección.</li><li>✓ Examinar Libro Mayor.</li><li>✓ Indagar si la empresa aprovecha descuentos de pronto pago.</li><li>✓ Revisión de actas y contratos.</li><li>✓ Análisis de cumplimiento de las cláusulas contractuales.</li><li>✓ Controlar que todos los pagos tengan la aprobación respectiva y se manejen bajo un presupuesto periódico, evaluando que los pagos a realizarse posean sus respectivos respaldos, como son facturas, comprobantes de retención, si es el caso, contrato de compra venta.</li><li>✓ Obtener un registro que justifique las cuentas por pagar.</li></ul> |  |  |  |  |
| <b>Conclusión:</b>  |  |  |  |  |

#### 4.13.5.10 Flujograma de Cuentas por Pagar



**4.13.5.11 Programa de Capital**

**FABRICAL CIA. LTDA  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

A:

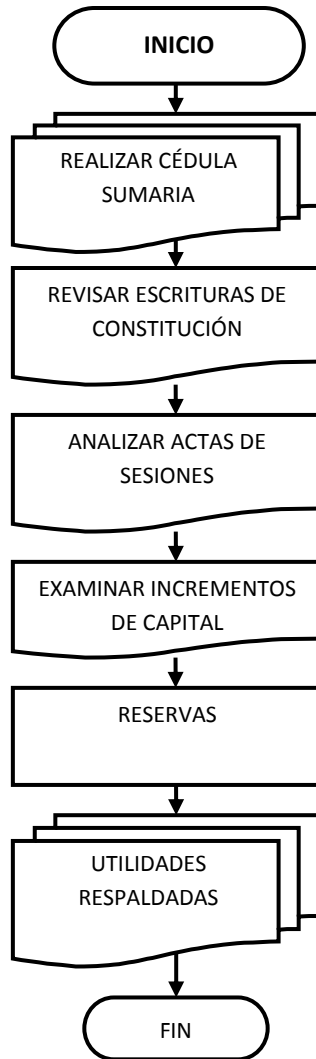
|                       |
|-----------------------|
| <b>CC1 1/1<br/>II</b> |
|-----------------------|

**ÁREA: CAPITAL**

| <b>Objetivos</b>   |                 |                       |              |               |
|--|-----------------|-----------------------|--------------|---------------|
| <p>Que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hayan cumplido los requerimientos legales.</li> <li>• Toda imputación contable sea autorizada.</li> <li>• Los registros contables estén respaldados adecuadamente.</li> </ul>  |                 |                       |              |               |
| <b>Alcance</b>   |                 |                       |              |               |
| Registros contables, Escritura de Constitución, Estados Financieros de años anteriores.  |                 |                       |              |               |
| <b>Procedimientos</b>  | <b>Ref. P/T</b> | <b>Elaborado por:</b> | <b>Fecha</b> | <b>Tiempo</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar cédula sumaria.</li> <li>✓ Revisión de escrituras de constitución y demás documentación.</li> <li>✓ Analizar Actas de Sesiones.</li> <li>✓ Examinar si ha existido Incrementos de Capital.</li> <li>✓ Información respaldada del cálculo y la razón de ser de las reservas.</li> <li>✓ Solicitar un documento que respalde el origen y destino de las utilidades.</li> </ul> |                 |                       |              |               |
| <b>Conclusión:</b>   |                 |                       |              |               |



#### 4.13.5.12 Flujograma de Capital



## Controles para cuentas del estado de Pérdidas y Ganancias

### 4.13.5.13 Programa de Ingresos:

El control de estas cuentas es parte fundamental de la auditoría, ya que las ventas son el pilar para que la empresa se mantenga firme en el mercado.

#### FABRICAL CIA. LTDA PROGRAMA DE AUDITORÍA

A:

10.1 ½  
IL

ÁREA: VENTAS

| Objetivos  |          |                |       |        |
|--|----------|----------------|-------|--------|
| <b>Verificar que:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los ingresos se registren oportunamente.</li><li>• Exista una separación adecuada de los ingresos extraordinarios.</li><li>• Que no exista sub-estimación, ni sobre- estimación de ingresos.</li><li>• Que se observen los PCGA.</li></ul> |          |                |       |        |
| Alcance  |          |                |       |        |
| Facturas de compra, sistema de ventas, órdenes de venta. Registros contables.  |          |                |       |        |
| Procedimientos   | Ref. P/T | Elaborado por: | Fecha | Tiempo |
| ✓ Realizar cédula sumaria.<br>✓ Revisión de registros contables<br>✓ Verificar Notas de Pedido, que se encuentren con los datos correctos y claros, para realizar la venta.  |          |                |       |        |

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

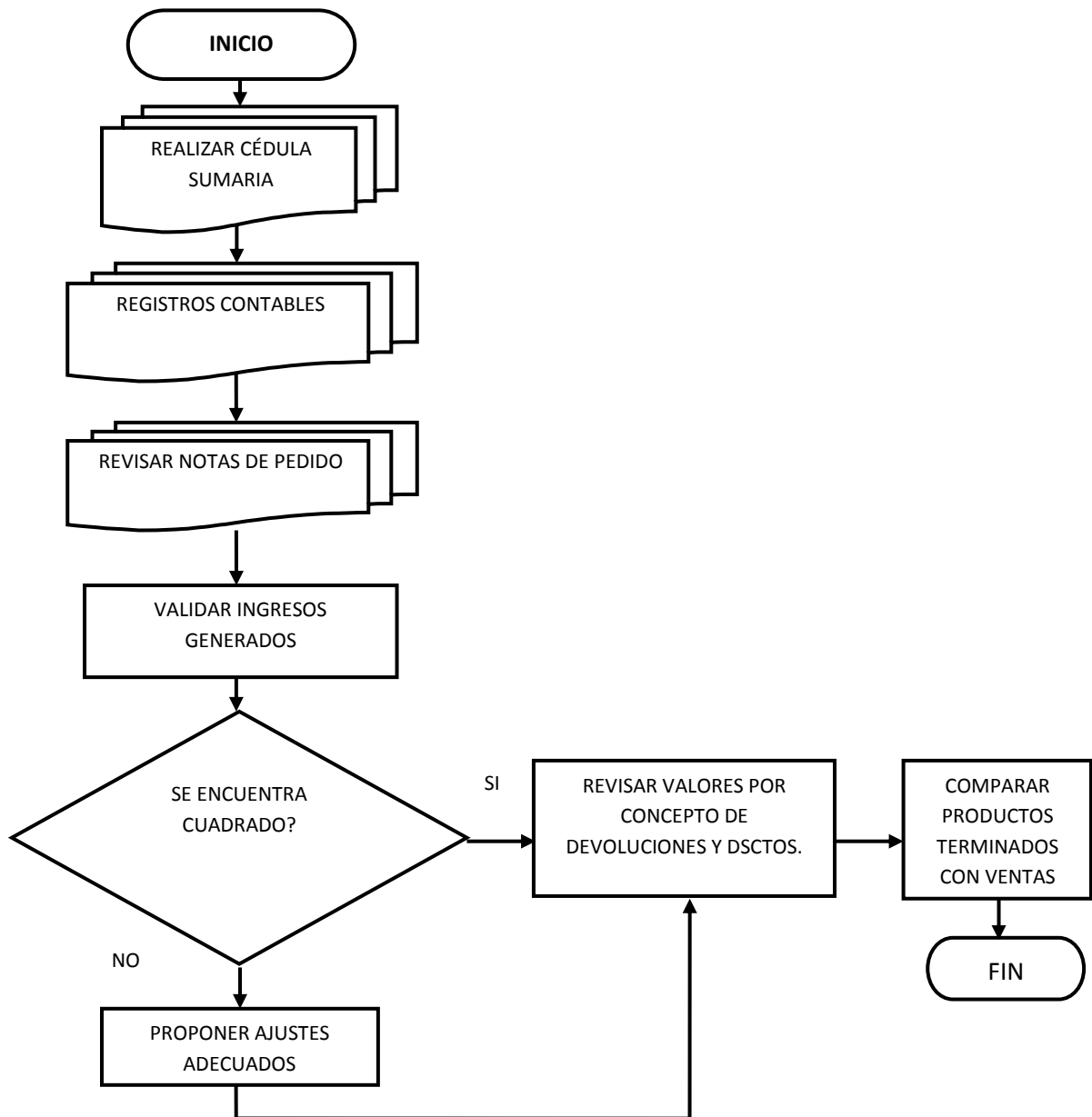
**A:**

**10.1 2/2**  
**IL**

**ÁREA: VENTAS**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Validar que las ventas generadas mensualmente en la contabilidad, correspondan a los valores declarados en el formulario 104 de IVA y a lo registrado en el REOC (Anexo de Compras y Retenciones en la Fuente de Impuesto a la Renta por otros conceptos)</li><li>✓ Revisar que los valores por concepto de devoluciones o descuentos, se encuentren sustentados con los respectivos comprobantes de venta o notas de crédito autorizadas por el SRI.</li><li>✓ Comparar el inventario de productos terminados con los registros de las ventas realizadas</li></ul> |  |  |  |  |
| <b>Conclusión:</b>  |  |  |  |  |

#### 4.13.5.14 Flujograma de Ingresos



#### 4.13.5.15 Programa de Egresos

Se recomienda evaluar los parámetros que testificarán las diferentes salidas de dinero dentro de la empresa, así:

### FABRICAL CIA. LTDA PROGRAMA DE AUDITORÍA

A:

20.1 ½  
IL

ÁREA: GASTOS DE VENTAS

| Objetivos   |          |                |       |        |
|---|----------|----------------|-------|--------|
| <b>Verificar que:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos los desembolsos se hayan registrado.</li><li>• Los desembolsos correspondan a operaciones normales de la empresa.</li><li>• Los desembolsos tengan autorización por parte de los ejecutivos responsables.</li></ul> |          |                |       |        |
| <b>Alcance</b>  |          |                |       |        |
| Comprobantes de venta, registros contables.   |          |                |       |        |
| Procedimientos  | Ref. P/T | Elaborado por: | Fecha | Tiempo |
| ✓ Realizar cédulas sumarias   |          |                |       |        |
| ✓ Revisión de registros contables.  |          |                |       |        |
| ✓ Para los egresos de ventas se solicitarán respaldos de las comisiones a los vendedores, con las ventas realizadas.  |          |                |       |        |
| ✓ Solicitar roles de pagos y contratos de trabajo.  |          |                |       |        |

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

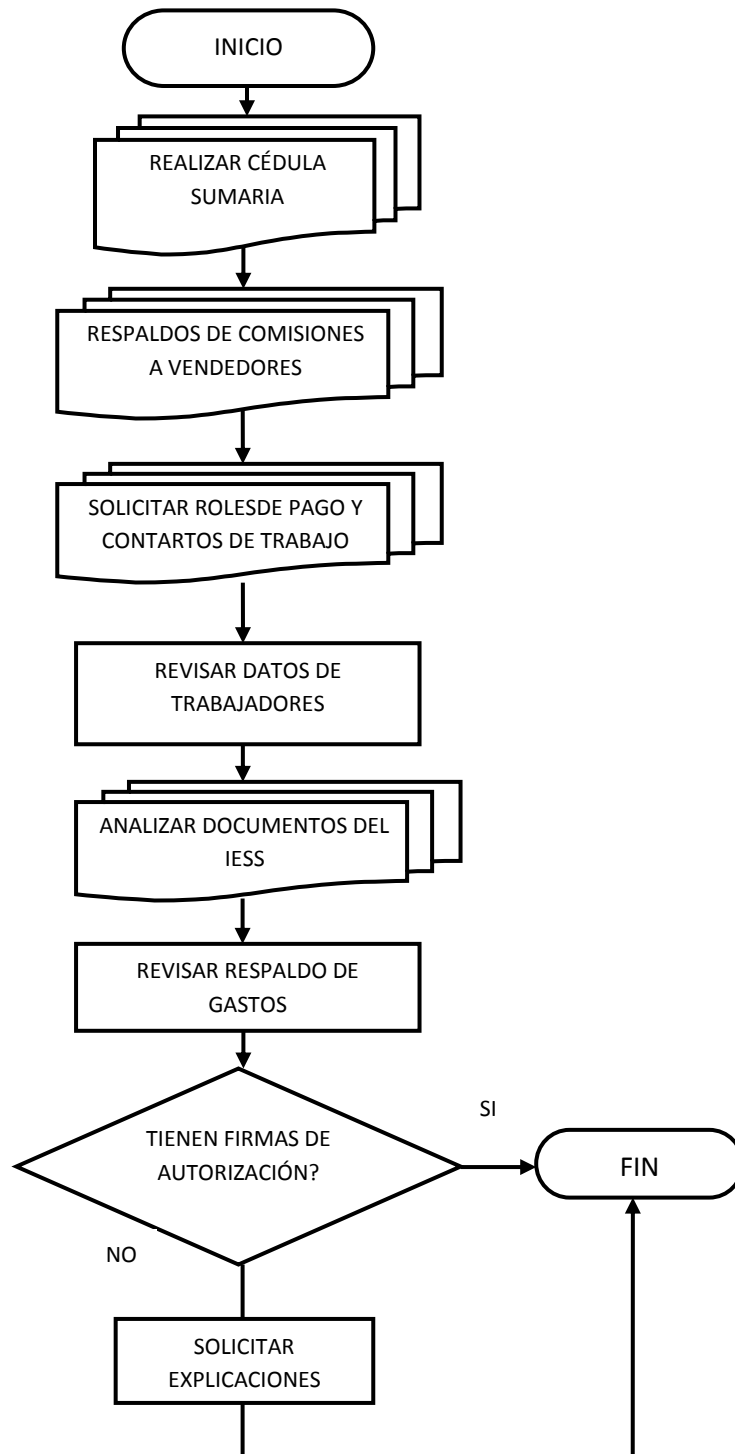
**A:**

**20.1 2/2**  
**IL**

**ÁREA: GASTOS DE VENTA**

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Revisar registros donde se incluyan fecha de contratación, remuneraciones, deducciones autorizadas, conciliación de cuentas bancarias de nómina, diario de nómina.</li><br/><li>✓ Analizar los respectivos documentos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.</li><br/><li>✓ Requerir respaldos de gastos considerados como generales y quien los autoriza. Se revisarán firmas de autorización.</li></ul> |  |  |  |  |
| <b>Conclusión:</b>  |  |  |  |  |

#### 4.13.5.16 Flujograma de Egresos



#### 4.14 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son documentación de apoyo durante la realización de la auditoría, ya que en ellos se registra información y hallazgos que se van determinando durante la evaluación. Existen aquellos que proporcionarán la misma empresa como por ejemplo balances, roles de pagos, facturas etc., y otros papeles de trabajo propios del auditor como por ejemplo cuestionarios, cédulas sumarias, cédulas analíticas.

\* **Cuestionarios**

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**CUENTA: PRÉSTAMOS A EMPLEADOS**



A: \_\_\_\_\_

| N°   | PREGUNTA | SÍ | NO | N/A<br>(No aplica) | EVALUACIÓN<br>(1 al 10) | OBSERVACIONES |
|--|----------|----|----|--------------------|-------------------------|---------------|
| 1  |          |    |    |                    |                         |               |
| 2  |          |    |    |                    |                         |               |
| 3  |          |    |    |                    |                         |               |
| 4  |          |    |    |                    |                         |               |
| n  |          |    |    |                    |                         |               |
| <b>S</b>   |          |    |    |                    |                         |               |
| <b>Promedio</b>                                      |          |    |    |                    |                         |               |
| <b>Comentario:</b>                                   |          |    |    |                    |                         |               |
| <b>Riesgo:</b><br>8-10 Bajo<br>5-7 Medio<br>1-4 Alto |          |    |    |                    |                         |               |
| <b>S= Totalizado</b>                                 |          |    |    |                    |                         |               |



Donde en el índice **CI** significa Control Interno, **B2** identifica a que cuenta pertenece el cuestionario, **IL** son las siglas de la persona que lo realiza.

\* **Cédula sumaria y analítica.**

| <b>FABRICAL CIA. LTDA</b><br><b>CUENTA: IESS E IMPUESTOS POR PAGAR</b><br><b>A: _____</b>               |              |          |                            |                             |                             |       |                         |
|---|--------------|----------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------|-------------------------|
|   |              |          |                            |                             |                             |       | <b>AA3</b><br><b>IL</b> |
| <b>Realizado por:</b> _____<br><b>Fecha:</b> _____<br><b>Revisado por:</b> _____<br><b>Fecha:</b> _____ |              |          |                            |                             |                             |       |                         |
| CÓDIGO  | CUENTAS      | REF. P/T | SALDO DIC. 31 AÑO ANTERIOR | SALDO DIC. 31 AÑO DE EXAMEN | AJUSTES Y RECLASIFICACIONES |       | SALDO FINAL AUDITADO    |
|   |              |          |                            |                             | DEBE                        | HABER |                         |
|   |              |          |                            |                             |                             |       |                         |
|   |              |          |                            |                             |                             |       |                         |
|   | <b>TOTAL</b> |          |                            |                             |                             |       |                         |
|   |              |          |                            |                             |                             |       |                         |
|   | FUENTE:      |          |                            |                             |                             |       |                         |

**CONCLUSIÓN:**

**S= Totalizado**

**Y= Confrontado con libros**

\* **Puntos pendientes (Documentos de la empresa)**

**FABRICAL CIA. LTDA**

**PUNTOS PENDIENTES**

A: \_\_\_\_\_



| N° | PUNTOS PENDIENTES | RESPUESTA |
|----|-------------------|-----------|
| 1  |                   |           |
| 2  |                   |           |
| 3  |                   |           |
| 4  |                   |           |
| 5  |                   |           |
| 6  |                   |           |
| 7  |                   |           |
| 8  |                   |           |
| 9  |                   |           |
| 10 |                   |           |
| n  |                   |           |

En la columna de **Puntos Pendientes**, se enumera la documentación a solicitar a la empresa, por ejemplo, el RUC, el Organigrama, los Balances de Situación Financiera, y dentro de **Respuesta**, se pone la fecha en que las áreas auditadas entregan la documentación y cuando ya entregan la documentación se pone con esfero rojo **ok** o un **✓**

En donde dentro del índice, **PP** significa Puntos Pendientes

\* **Puntos pendientes (Documentos de la empresa)**

**FABRICAL CIA. LTDA**  
**PUNTOS PENDIENTES DE PAPELES DE TRABAJO**

A: \_\_\_\_\_



| N° | PUNTOS PENDIENTES | RESPUESTA |
|----|-------------------|-----------|
| 1  |                   |           |
| 2  |                   |           |
| 3  |                   |           |
| 4  |                   |           |
| 5  |                   |           |
| 6  |                   |           |
| 7  |                   |           |
| 8  |                   |           |
| 9  |                   |           |
| 10 |                   |           |
| n  |                   |           |

En la columna de **Puntos Pendientes**, se enumeran los papeles de trabajo del auditor, por ejemplo, Cuestionarios, Programas, Cédulas sumarias y analíticas y dentro de **Respuesta**, se escribe con esfero rojo **ok** o un **✓** si ya se realizó, de lo contrario escribir **pendiente** .

En donde dentro del índice, **PPT** significa Pendientes - Papeles de Trabajo

#### 4.15 ÍNDICES Y MARCAS DE AUDITORÍA<sup>84</sup>

##### Índices

Para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado "lápiz de Auditoría" por lo regular de color rojo.

Esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo.

Los principales sistemas de indexación utilizados en Auditoría son los siguientes:

1. **Índice Numérico Alfabético:** Se le asigna una letra mayúscula a las cuentas de Activo y dobles letras mayúsculas a las cuentas de Pasivo y Capital. Las cuentas de Resultado llevarían números arábigos ascendentes.
2. **Índice Alfabético Doble:** A las cédulas sumarias se les asigna una letra mayúscula, y a las cédulas analíticas dos letras mayúsculas.
3. **Índice Alfabético Doble Numérico:** Es una combinación de los sistemas Numérico Alfabético y Alfabético Doble. pues se le asigna una letra mayúscula a las cédulas sumarias de Activo y doble letra mayúscula a las sumarias de Pasivo y Capital. Este es el sistema de mayor utilización por la facilidad de su uso y su popularidad.

---

<sup>84</sup> <http://misanotacionescontables.blogspot.com/2009/03/indices-y-marcas-de-los-papeles-de.html>

| <b>ÍNDICES SUGERIDOS</b> |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <b>ÍNDICES</b>           | <b>CUENTAS</b>                        |
| <b>BG/1</b>              | <b>ACTIVOS</b>                        |
| <b>A</b>                 | <b>ACTIVO DISPONIBLE</b>              |
| <b>A1</b>                | Caja - Bancos                         |
| <b>B</b>                 | <b>ACTIVO EXIGIBLE</b>                |
| <b>B1</b>                | Cuentas por Cobrar                    |
| <b>B2</b>                | Préstamos a empleados                 |
| <b>B3</b>                | Otras Cuentas por Cobrar              |
| <b>B4</b>                | Reserva para Incobrables              |
| <b>C</b>                 | <b>ACTIVO REALIZABLE</b>              |
| <b>C1</b>                | Inventarios                           |
| <b>D</b>                 | <b>ACTIVO FIJO</b>                    |
| <b>D1</b>                | Maquinaria, equipo y herramientas     |
| <b>D2</b>                | Manipulación                          |
| <b>D3</b>                | Maquinas de coser                     |
| <b>D4</b>                | Montaje                               |
| <b>D5</b>                | Planta en general                     |
| <b>D6</b>                | Inyección cambrillones                |
| <b>D7</b>                | Inyección directa                     |
| <b>D8</b>                | Máquina industrial                    |
| <b>D9</b>                | Muebles y enseres                     |
| <b>D10</b>               | Equipos de oficina                    |
| <b>D11</b>               | Vehículos                             |
| <b>BG/2</b>              | <b>PASIVOS</b>                        |
| <b>AA</b>                | <b>CORTO PLAZO</b>                    |
| <b>AA1</b>               | Cuentas por pagar                     |
| <b>AA2</b>               | Documentos por pagar                  |
| <b>AA3</b>               | IESS e Impuestos por Pagar            |
| <b>BB</b>                | <b>LARGO PLAZO</b>                    |
| <b>BB1</b>               | Cuentas por Pagar                     |
| <b>BG/3</b>              | <b>PATRIMONIO</b>                     |
| <b>CC</b>                | <b>CAPITAL, RESERVAS Y UTILIDADES</b> |
| <b>CC1</b>               | Capital                               |
| <b>CC2</b>               | Aportes de Capital                    |
| <b>DD</b>                | <b>RESERVAS</b>                       |
| <b>DD1</b>               | Reservas legales                      |
| <b>EE</b>                | <b>UTILIDADES</b>                     |
| <b>EE1</b>               | Utilidades/Pérdidas acumuladas        |
| <b>FF</b>                | <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>         |
| <b>10</b>                | <b>INGRESOS</b>                       |
| <b>20</b>                | <b>EGRESOS</b>                        |

## Marcas

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.

| <b>MARCAS SUGERIDAS</b> |   |
|-------------------------|---|
| <b>MARCA</b>            | <b>SIGNIFICADO</b>  |
| ¥                       | Confrontado con libros                                      |
| §                       | Cotejado con documento                                      |
| μ                       | Corrección realizada  |
| ¢                       | Comparado en auxiliar                                       |
| ¶                       | Sumado verticalmente  |
| ©                       | Confrontado correcto  |
| ^                       | Sumas verificadas   |
| «                       | Pendiente de registro                                       |
| Ø                       | No reúne requisitos   |
| S                       | Solicitud de confirmación enviada                           |
| SI                      | Solicitud de confirmación recibida inconforme               |
| SIA                     | Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada |
| SC                      | Solicitud de confirmación recibida conforme                 |
| S                       | Totalizado  |
| Ã                       | Conciliado  |
| Æ                       | Circularizado   |
| Y                       | Inspeccionado   |

#### **4.16 APLICACIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

El año 2012, la empresa Fabrical Cía. Ltda. aplicará las NIIF's, ya que este es el último año de transición; la entidad utilizará las NIIF's para PYMES (pequeñas y medianas empresas).

#### **4.17 ESTUDIO FINANCIERO Y COSTO BENEFICIO**

Para la implementación del departamento de Auditoría Interna, se ha visto necesario, según los estudios realizados la presencia de dos profesionales, de los cuales se menciona el perfil que se requiere y de verdad.

El crear el departamento de Auditoría Interna en Fabrical Cia. Ltda. es una inversión para la empresa, más que el gasto que especialmente las remuneraciones representan, de una u otra forma el beneficio que será dicho departamento en la empresa será muy grande y permitirá obtener controles preventivos, detectivos y correctivos. A continuación cuadros resumen de los costos que implican la implementación del Departamento de Auditoría.

| <b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>             |                       |                    |
|---|-----------------------|--------------------|
| <b>DETALLE</b>                            | <b>COSTO UNITARIO</b> | <b>COSTO TOTAL</b> |
| 2 PC - Intel Core marca Dell              | 709,99                | 1.419,98           |
| 1 Impresora HP deskjet F2480 multifunción | 69,99                 | 69,99              |
|   | <b>TOTAL</b>          | <b>\$1.489,97</b>  |

**ELABORADO POR:** La Autora

| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>       |                           |                        |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------|
| <b>DETALLE</b>                 | <b>COSTO<br/>UNITARIO</b> | <b>COSTO<br/>TOTAL</b> |
| 2 Escritorios                  | 220,00                    | 440,00                 |
| 2 Sillas giratorias con ruedas | 47,00                     | 94,00                  |
|                                | <b>TOTAL</b>              | <b>\$1.434,00</b>      |

**ELABORADO POR:** La Autora

| <b>SUMINISTROS Y VARIOS</b>                              |                           |                        |
|--|---------------------------|------------------------|
| <b>DETALLE</b>   | <b>COSTO<br/>UNITARIO</b> | <b>COSTO<br/>TOTAL</b> |
| 2 grapadoras EDGLE                                       | \$2,50                    | \$5,00                 |
| 2 saca grapas EDGLE                                      | \$1,20                    | \$2,40                 |
| 2 perforadoras KW-TRIO                                   | \$2,60                    | \$5,20                 |
| 5 resmas de hojas de papel<br>bond tamaño INEN.<br>NORMA | \$4,50                    | \$9,00                 |
| 1 caja de esferos negros BIC<br>(24u)                    | \$7,00                    | \$7,00                 |
| 1 caja de esferos azules BIC<br>(24u)                    | \$7,00                    | \$7,00                 |
| 2 lapiceros LANTU  | \$1,50                    | \$3,00                 |
| 4 borradores Pelikan                                     | 0,25                      | \$1,00                 |
| 2 cuadernos de apuntes<br>académicos NORMA               | \$1,25                    | \$2,50                 |
| 2 cajas de clips LANCER                                  | \$0.50                    | \$1,00                 |
| 2 cajas grapas LANCER                                    | \$0.35                    | \$0,70                 |
| 8 carpetas archivadoras<br>ARTESCO                       | \$2,95                    | \$23,60                |
| 4 paquetes de separadores de<br>hojas (25u)              | \$1,00                    | \$4,00                 |
|  | <b>TOTAL</b>              | <b>\$71,40</b>         |

**ELABORADO POR:** La Autora



En resumen, el total de la inversión inicial que representa la implementación del Departamento de Auditoría, es la siguiente:

| RESUMEN GLOBAL         |                   |                      |                         |
|------------------------|-------------------|----------------------|-------------------------|
| EQUIPOS DE COMPUTACION | MUEBLES Y ENSERES | SUMINISTROS Y VARIOS | TOTAL INVERSIÓN INICIAL |
| \$1.489,97             | \$1.434,00        | \$71,40              | <b>\$2995,37</b>        |

**ELABORADO POR:** La Autora

En las siguientes tablas, se detallan los gastos de sueldos que representara para la empresa mensual y anualmente:

| CARGOS                 | SUELDO MENSUAL | APORTE PERSONAL | APORTE PATRONAL | ALIMENTACIÓN | TOTAL A PAGAR     |
|------------------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------|-------------------|
|                        |                | 9,35%           | 12,15%          |              |                   |
| Auditor General        | 850,00         | 79,48           | 103,28          | 25,00        | 1.007,76          |
| Asistente de Auditoría | 500,00         | 46,75           | 60,75           | 25,00        | 582,50            |
|                        |                |                 |                 | <b>TOTAL</b> | <b>\$1.426,23</b> |

**ELABORADO POR:** La Autora

*El sueldo mensual será de \$850,00 y de \$500,00 respectivamente, como se observa en la tabla anterior, descontando \$25,00 dólares de alimentación mensual. Lo que respecta a aporte personal y patronal, asume el patrono.*

| CARGOS                 | SUELDO ANUAL | APORTE PERSONAL ANUAL<br>9,35% | APORTE PATRONAL ANUAL<br>12,15% | ALIMENTACIÓN ANUAL | TOTAL GASTO ANUAL  |
|------------------------|--------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------|
| Auditor general        | \$10.200,00  | \$953,76                       | \$1.239,36                      | \$300,00           | \$12.093,12        |
| Asistente de auditoría | \$6.000,00   | \$561,00                       | \$729,00                        | \$300,00           | \$6.990,00         |
| <b>TOTAL:</b>          |              |                                |                                 |                    | <b>\$19.083,12</b> |

**ELABORADO POR:** La Autora

Estos costos para la empresa, traen consigo beneficios que permitirán su crecimiento y desarrollo:

- Facilitará una evaluación parcial en forma global y objetiva de cada departamento, con profesionales que saben del tema.
- Pone a disposición a la administración un apoyo fundamental, para la mejora de procesos y controles.
- Contribuye eficazmente a las actividades de Fabrical Cía. Ltda. dando nuevas ideas e innovando.
- Se preocupa de resguardar el patrimonio de la empresa.
- Puede ser considerado un punto de apoyo para realizar Manuales de Procedimientos.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- Los procesos actuales que utiliza la empresa, no se encuentran escritos en Manuales, lo cual advierte que en caso de existir una vacante en uno de los puestos es un riesgo para la empresa, debido a que solo esa persona sabía cómo desempeñar sus actividades.
- Mediante el análisis FODA, se pudo obtener resultados más específicos de las áreas de la entidad, entre estos uno de los más sobresalientes fue que, al no existir una estructura de control interno ni procedimientos que se encuentran prescritos, no se puede realizar un análisis más profundo del cumplimiento de las mismas. Así también dentro del Departamento de Ventas se pudo encontrar que se cuenta con tres vendedores, de los cuales dos de ellos son compartidos con otra empresa que vende la misma línea de calzado, lo cual ocasiona competencia en cierto modo desleal.
- La segmentación de funciones no es la adecuada en ciertos casos, como en el de los cargos de Secretaria de Gerencia y Subgerencia que no se encuentran en el organigrama y el cargo de Jefa de Seguridad y Salud, funciones que ejerce la Asistente Contable.
- La empresa no posee capacitaciones continuas, lo cual es un aspecto que no debería faltar, pues esto es un ganar - ganar debido a que los trabajadores aprenden más y aplican los conocimientos en sus actividades.
- Fabrical posee elementos muy importantes como fortalezas entre estas se encuentran la Comunicación, la predisposición de los altos administrativos para escuchar las atenciones de los trabajadores, el ambiente laboral es bueno y llevadero. La fortaleza de calificar previamente a los proveedores, es una ventaja para que la empresa pueda obtener materia prima de calidad.

- Dentro de la propuesta de la implementación del departamento de Auditoría Interna, el recurso más importante es el personal capacitado y con experiencia en la rama de auditoría que ejerza controles específicos en cada cuenta, para obtener información y evidencia razonable, que permita determinar desviaciones.
- El estudio del Control Interno, proporcionó las herramientas necesarias y adecuadas, que se deben tomar en cuenta para un manejo ordenado y adecuado, de los procesos y actividades que se manejan dentro de la entidad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar un Departamento de Auditoría Interna en Fabrical Cía. Ltda. permitirá obtener oportunidades y beneficios de crecimiento y desarrollo de la empresa, debido a que se ha realizado un estudio minucioso de Control Interno, que proporciona herramientas útiles para que exista un eficiente funcionamiento de los procesos de la empresa, optimizando de esta manera sus recursos, económicos, humanos, materiales.
- Mejorar los procesos y dar apoyo y asesoría a cada área en la realización de Manuales de Procedimientos con un contenido específico, claro y conciso, que sea de fácil manejo y con términos precisos que no permitan malversaciones; que posean objetivos específicos de hacia dónde se quiere llegar con los procedimientos a plasmar en documentos.
- Contratar vendedores netamente especializados en la oferta de calzado de Fabrical Cia. Ltda. bajo relación de dependencia, debido a que a través de ellos se pueden conseguir clientes fieles.
- Verificar y analizar los tiempos que toman las actividades de los puestos de Asistente Contable, Secretaria de Gerencia, de la Subgerencia y Jefa de Seguridad Industrial, para con ello dar paso a una segregación de funciones y dar paso o no a solicitar una persona que realice netamente esas funciones.

- Capacitar al personal de la empresa en las funciones que se desempeñan, así como también en políticas y procesos generales y específicos que se llevan a cabo dentro de la empresa, a fin de que se cumplan a cabalidad las funciones y apliquen correctamente los procedimientos vigentes. Así se evitan incidentes por falta de conocimiento.
- Mantener ese elemento tan valioso dentro de la empresa como la comunicación debido a que solo mediante ella las cosas se pueden hacer o no, se pueden aclarar o simplemente dejar todo oculto.
- La entidad debe tomar en cuenta que un proceso debe cumplir con pasos ordenados, para ellos debe cumplir y tomar muy en cuenta el sistema de procedimientos del que nos habla en el Capítulo IV, y utilizar las herramientas que nos pueden inclusive acortar pasos y que son de gran utilidad como por ejemplo el uso de la ficha de proceso.
- Invertir en un departamento de Auditoría Interna vale la pena, más aún cuando este se encontrará integrado por personas eficientes con experiencia, y con funciones detalladas, que colaborarán con la empresa en todo cuanto sea necesario para que en lo posible se puedan disminuir ciertos riesgos que no se pueden eliminar, pero si preverlos y dar soluciones en caso de que estos se presenten.
- Es indispensable que la empresa, posea un Control Interno, a la medida que esta necesite de acuerdo a sus funciones y actividades, por ello se recomienda que Fabrical posea su Control Interno, para que no existan desviaciones que pueden ocasionar malos entendidos o inclusive, como nada está escrito las personas simplemente abandona responsabilidades de las que se encuentran hecho cargo, sin tomar ningún compromiso sobre lo que pueda haber sucedido.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **FUENTES IMPRESAS**

- RAY Wittington y KURT Pany, Auditoría un Enfoque Integral, Doceava edición, Bogota Mc Graw- Hill Interamericana S.A.
- BERNAL, Cesar Augusto; “Metodología de la Investigación; Segunda edición, 2006; México.
- MANTILLA B. Samuel, Control Interno (Informe COSO), Cuarta Edición, Bogotá D.C. abril de 2005
- BRINK V. Y WITT H., Auditoría Interna Moderna, Cuarta Edición, Bogotá.
- ARENS, Alvin, ELDER, Randal, BEASLEY, Mark, Auditoría. Un enfoque integral, Decimoprimer edición, 2007; México.
- LINDEGAARD, Eugenia, Gálvez Gerardo, Enciclopedia de la Auditoría, Barcelona.
- KELL G., Walter; ZIEGLER, Richard E.;BOYNTON, Willi; Auditoría Moderna; Editorial CECSA, 1988.
- AMAT, Oriol; Auditoría de cuentas: I. Auditoría Contable. II. Auditoría Contable. II. Auditoría del REA de Impuestos.; Editorial CEAC, 1995.
- MEIGS, Walter B.; LARSEN, John; MEIGS, Robert; Principios de Auditoría; Editorial Diana, 1986.
- HOLMES, Arthur W.; Auditoría: Principios y Procedimientos; Editorial UTEHA, 1992.
- HOLMES, Arthur W.; Principios Básicos de Auditoría; Editorial CECSA, 1978.
- BACON, Charles A.; Manual de Auditoría Interna; Editorial LIMUSA, 1992.

- FERNANDEZ Arena, JOSE Antonio; La Auditoría Administrativa; Editorial Diana, 1986.
- BARONA PIZARRO, Juan José; IMPLEMENTACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN LA EMPRESA "FRUTERA DEL LITORAL CIA. LTDA."; Editorial UTE, 2011.
- TAYLOR, Donald H.; GLEZEN, G. William; Auditoría: Integración de Conceptos y Procedimientos; Editorial LIMUSA, 1987.
- MANTILLA, Samuel Alberto; Auditoría del Control Interno; Editorial Ecoediciones, 2009.
- COOK, John W.; WINKL, Gary M.; Auditoria; Editorial Interamericana, 1990.
- FONSECA Borja, René; Auditoría Interna: Un Enfoque Moderno de Planificación Ejecución y Control; Editorial ABACO, 1989.

## **SITIOS WEB**

- <http://www.mitecnologico.com/Main/AuditoriaInternaYExterna>
- <http://www.gestionyadministracion.com/auditoria/auditoria-interna.html>
- <http://pedrogarda.blogspot.com/2009/11/el-sistema-de-distribucion-comercial-i.html>
- [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2\\_2\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040115082454-2_2_.html)
- <http://es.scribd.com/doc/62542590/36/Clasificacion-del-Control-Interno>
- [www.soeduc.cl/apuntes/proceso%20de%20auditoria.doc](http://www.soeduc.cl/apuntes/proceso%20de%20auditoria.doc)
- <http://www.hondutel.hn/leytransparencia/funciones/auditoriainterna.pdf>
- [http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1113/1/IMP  
ORTANCIADCONUNDEPARTAMENTODEAUDITORIAINTERNA  
ENLAEMPRESASPARALAOBTENCIONDEUNCERTIFICADODECALIDAD.  
pdf](http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1113/1/IMP%20ORTANCIADCONUNDEPARTAMENTODEAUDITORIAINTERNA%20ENLAEMPRESASPARALAOBTENCIONDEUNCERTIFICADODECALIDAD.pdf)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/audiadistancia.htm>

# ANEXO

---



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**TEMA DE TESIS: IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE**  
**AUDITORÍA INTERNA EN LA EMPRESA FABRICAL CÍA. LTDA.**

ENTREVISTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

**APLICADO A:** Subgerente General

Contador

Asistente de contabilidad

Jefe de Producción

Jefe de bodega

1. ¿Qué funciones realiza en la empresa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Los procedimientos que usted realiza se encuentran escritos en algún documento interno de la empresa?

.....

.....

3. ¿Cree usted que es una ventaja para la empresa, poseer Manuales de Procedimientos? Y por qué.

.....  
.....  
.....

4. ¿Qué consecuencias ha tenido o puede tener, el no poseer escrito las funciones que realiza? Y por qué.

.....  
.....  
.....

5. Para cumplir con sus funciones, y actividades de manera eficiente; ¿Existe un buen sistema de comunicación con la Gerencia y Subgerencia, así como con los demás trabajadores?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Cuáles son o considera usted, las fortalezas y debilidades de la entidad y/o de su departamento? (explicar que son situaciones internas)

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

7. ¿Cuáles son o considera usted, las oportunidades y amenazas de la entidad y/o de su departamento? (explicar que son situaciones externas)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....