

## CAPÍTULO 4

### LINEAMIENTOS GENERALES

#### 4.1 Definición de Auditoría de Gestión

“La Auditoría de Gestión es un examen sistemático, profesional y objetivo efectuado por un equipo multidisciplinario, que se lo realiza con el fin de evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la gestión organizacional de una entidad, en el logro de sus objetivos, proceso o áreas de trabajo, el uso de sus recursos disponibles, además de medir la calidad de los servicios o productos, y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.”<sup>1</sup>.

#### 4.1.1 Semejanzas y Diferencias con los otros campos de Especialización de la Auditoría.

##### 4.1.1.1 Semejanzas con la Auditoría Financiera

- Similar metodología basando el trabajo en las bases tradicionales de Auditoría (Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados).
- Similares Técnicas de obtención de evidencias, mediante las mismas técnicas de auditoría.
- Independencia y ética del auditor en la realización del trabajo.
- Similares procedimientos de comunicación de resultados, emisión de informe.

---

<sup>1</sup> Definición de Auditoría según Cristina Navarrete Andrade.

#### 4.1.1.2 Diferencias con la Auditoría Financiera

Auditoría de Gestión	Auditoría Financiera
? Su alcance es ilimitado	? Su alcance es bien definido
? Pone énfasis en áreas críticas	? Cubre toda el área financiera significativa
? El personal de apoyo técnico puede incluirse en la tercera fase	? La planificación se puede efectuar parte en la oficina del auditor y parte en el campo
? La aplicación de cuestionarios uniformes es ilimitada	? Los cuestionarios pueden ser de aplicación generalizada.
? Utiliza el conocimiento y experiencia de la gerencia	? Utiliza el conocimiento y experiencia del área financiera y afines
? Carece de procedimientos específicos y generalmente aceptados debido a que su aplicación no ha sido muy desarrollada por la profesión.	? Tiene muchos procedimientos y prácticas puesto que ha sido la auditoría tradicionalmente realizada.
? No emite Dictamen	? Siempre emite un Dictamen
? No toda la evidencia se obtiene de los documentos y registros	? La mayor parte de la evidencia se obtiene de los documentos y registros
? Evalúa las operaciones corrientes y recién ejecutadas	? Evalúa operaciones terminadas
? Se efectúa cuando se considere necesario	? Se efectúa generalmente cada año.

### **4.1.2 Metodología**

Para la realización de una Auditoría de Gestión es importante establecer un conjunto de métodos que permitan el desarrollo de la misma, de acuerdo con lineamientos que ayuden al cumplimiento de objetivos y obtención de resultados.

La metodología establece una base conceptual, un marco referencial, el cual pretende que los usuarios del trabajo planteado comprendan de una manera sencilla el procedimiento a seguir en una Auditoría de Gestión, a la vez que se trata que este sirva de información y guía para la elaboración de trabajos posteriores; para lo cual se ha desarrollado según la siguiente descripción:

- Visión de la Auditoría de Gestión, donde se define su concepto, aspectos conceptuales en que se fundamenta este instrumento metodológico, como las técnicas y prácticas y el enfoque sistemático de la organización.
- Planeamiento de la Auditoría en una entidad sin fines de lucro, donde se describen los aspectos a tener en cuenta para la programación de la auditoría, así como los mecanismos para la obtención de datos.
- Procedimientos para la Auditoría de Gestión en las fases de ejecución, resultado final y plan de seguimiento y evaluación; donde se describen las actividades y tareas a realizar de manera sistemática y metódica, así como los resultados a los que se pretende llegar en cada fase.

#### **4.1.2.1 Proceso Administrativo**

El proceso administrativo es “la secuencia de pasos, funciones y tareas que permiten la ejecución de determinadas actividades, se lo relaciona con la administración ya que esta secuencia debe cumplir la ejecución de la planeación, organización, dirección y control.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tomado de Administración en los Nuevos Tiempos, Idalberto Chiavenato

**a. Planeación:**

En esta se definen los objetivos para el futuro desempeño organizacional, y se decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada, en la planeación se define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Por lo tanto en esta se planea soluciones de problemas y la toma de decisiones para el futuro.

**b. Organización:**

En esta se busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación y la manera de cómo se van a cumplir con los planes establecidos; se relaciona con la asignación de tareas, responsabilidades entre los diversos departamentos y divisiones de la entidad, y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades.

**c. Dirección:**

Esta fase permite la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado, es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para actuar y motivar a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales, esta se encarga de comunicar las tareas e influenciar para que se ejecuten las tareas esenciales.

**d. Control:**

Se define al control como “la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.”<sup>3</sup>. Esta fase permite realizar el monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.

---

<sup>3</sup> Tomado de Administración en los Nuevos Tiempos, Idalberto Chiavenato

## 4.2 Fases de la Auditoría de Gestión



*Elaborado Por: Cristina Navarrete Andrade*

## 4.2.1 Planeación Preliminar

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; permitiendo a la vez una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables. Permitiendo obtener información y lograr el conocimiento de: marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento entre otros, además ayuda al Auditor a realizar una evaluación preliminar lo que permite determinar si los controles establecidos por la institución son adecuados y confiables, lo que conlleva a la evaluación preliminar de control interno.

Dentro de la etapa de conocimiento preliminar se realizan una serie de tareas, a fin de conocer, analizar y evaluar factores que permitan que el Auditor tenga un conocimiento preliminar de la Institución y de los sistemas a audita, por ejemplo:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad.
- La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

#### 4.2.1.1 Encargo de Auditoría



### MEMORANDO

.....

**PARA** : AUDITORÍA INTERNA / Cristina Navarrete

**DE** : ASAMBLEA GENERAL ORDEX

**FECHA** : .....

**ASUNTO** : AUDITORÍA INTERNA

De Conformidad al artículo .....de los Estatutos de Constitución de la Corporación, correspondiente al Capítulo de Exámenes de Auditoría; se estableció autorizar a usted, para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe la Auditoría de Gestión, aplicada a los componentes de la Corporación comprendidos dentro del periodo del .....

Sin otro particular, anticipo mis agradecimientos por la atención brindada.

ASAMBLEA GENERAL

#### 4.2.1.2 Carta de Compromiso



### MEMORANDO

.....

**PARA** : ASAMBLEA GENERAL ORDEX  
**DE** : UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
**FECHA** : .....  
**ASUNTO** : AUDITORÍA INTERNA

De conformidad al memorándum .....del....., notifico a usted/es que la unidad de Auditoría Interna iniciará la Auditoría de Gestión, aplicada a los componentes de la Corporación, comprendidos dentro del periodo del .....; a partir del mes de .....; para lo cual se me designa como Jefe de Equipo de auditoría, además de ser la persona encargada de conformar el equipo de trabajo necesario.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle/s dispongan a los empleados colaboradores, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Cristina Navarrete Andrade  
AUDITORÍA INTERNA.

#### 4.2.1.3 Comunicado al Personal



### MEMORANDO

.....

**PARA** : PERSONAL ORDEX  
**DE** : UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
**FECHA** : .....  
**ASUNTO** : AUDITORÍA INTERNA

De conformidad al memorándum .....del .....2009, se notifica que la unidad de Auditoría Interna iniciará sus actividades correspondientes a la Auditoría de Gestión de los componentes corporativos el día .....; por lo cual se procederá a conocer e inspeccionar el manejo de la información y de las operaciones de cada área de trabajo.

Esta información será requerida para el inicio y la ejecución del trabajo de Auditoría de Gestión que realizaremos a los componentes entidad, durante el periodo comprendido desde el.....

Esperamos una cooperación total por parte del personal y confiamos en que pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestro trabajo.

Cristina Navarrete Andrade  
AUDITORÍA INTERNA

CC. Personal de la Corporación.

#### 4.2.1.4 Programa de Trabajo para la Planificación Preliminar



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PLANEACIÓN PRELIMINAR**  
**Programa de Trabajo**

Nº	DESCRIPCIÓN	REF P/T	Elab. Por:	OBSERVACIONES
1.	Realice la conformación del equipo de trabajo y asignación de tiempos estimados para cada fase del examen.			
2.	Realice un presupuesto económico para los distintos recursos materiales a utilizar.			
3.	Realice un cronograma de trabajo, que muestre gráficamente los días asignados a cada fase del examen.			
4.	Revise la Base legal con la que se desarrolla la Corporación.			
5.	Revise el nombramiento de la Directora nacional, correctamente legalizada y aceptada por los organismos de control pertinentes			
6.	Revise la inscripción de la corporación, según sus estatutos corporativos en el ministerio correspondiente a su actividad y razón social, la aceptación de los mismos y al cual se encontrará sujeta			
7.	Revise el correcto registro único de contribuyentes emitido para sociedades, otorgado por el Servicio de Rentas Internas, así como las obligaciones tributarias que posee.			
8.	Revise la estructura organizacional de la Corporación			
9.	Solicite un manual de procedimientos que contenga las funciones de cada puesto de trabajo			
10	Revise el Direccionamiento Estratégico del año 2007 para conocer la capacidad institucional			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	01/02/2009
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	01/02/2009

#### 4.2.1.5 Conformación y Asignación del Equipo Multidisciplinario



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PLANEACIÓN PRELIMINAR**  
**Conformación del Equipo de trabajo a Asignación de tiempos**

La Auditoría de Gestión a los componentes y subcomponentes de la Corporación ORDEX Intercambio Cultural, se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

- ? 1 Auditor – Jefe de Equipo: Cristina Navarrete Andrade
- ? 1 Auditor Operativo: Renato Donoso Córdova

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los componentes y subcomponentes de la Corporación ORDEX Intercambio Cultural, se distribuido de la siguiente manera:

<i>FASES</i>	<i>DÍAS</i>
Planeación Preliminar	
Planificación Específica	
Ejecución de la Auditoría	
Comunicación de Resultados	
Seguimiento	
<b>Total</b>	<b>días</b>

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

#### 4.2.1.6 Elaboración del Presupuesto de Trabajo



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
PLANEACIÓN PRELIMINAR  
Presupuesto de Trabajo**

RECURSO HUMANO	
DETALLE	HONORARIOS/VALOR
1 Auditor Jefe de Equipo	
1 Auditor Operativo	
<b>TOTAL</b>	
RECURSO MATERIAL	
Alquiler de Oficina	
Suministros de Oficina	
Suministros de Computación	
Movilización	
Alimentación	
Servicios Básicos	
Internet	
<b>TOTAL</b>	
SUMA TOTAL	

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

4.2.1.7 Elaboración del Cronograma de Trabajo



UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
 PLANEACIÓN PRELIMINAR  
Cronograma de Trabajo

AÑO 2009																													
TIEMPO	FEBRERO																												
ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Planeación Preliminar																													
Planificación Específica																													
Ejecución de la Auditoría																													
Comunicación de Resultados																													
Seguimiento																													

Elaborado Por:		Fecha:	
Supervisado Por:		Fecha:	

#### **4.2.1.8 Recolección de Información**

Las fuentes de información son una herramienta de apoyo para la aplicación de visitas a las instituciones o empresas que van a ser auditadas ya que el estudio de estas permite relacionar la información con la realidad de la empresa y comparar lo que se dice o se encuentra escrito con lo que verdaderamente sucede en las instalaciones, entre las principales fuentes de información a las que se puede acceder se encuentran las siguientes:

##### **4.2.1.8.1 Fuentes de Información**

###### **a. Fuentes externas :**

- ? Normas y reglamentos aplicables
- ? Proveedores
- ? Clientes
- ? Información colocada en páginas web
- ? Publicaciones o Informativos de la empresa publicados.

###### **b. Fuentes Internas:**

- ? Información entregada por la Dirección, estatutos, reglamentos internos, resoluciones, entre otros.
- ? Información relacionada a Organismos de Control: esta información es la que se encuentra normada por órganos que fiscalizan o supervisan a la entidad, la cual puede ser a través de notificaciones, memorandos, reglamentos y resoluciones.
- ? Sistemas de Información, toda la información que es procesada por los sistemas informáticos diseñados por la organización, de la cual se puede obtener datos para la ejecución y elaboración de papeles de trabajo.

#### **4.2.1.8.2 Definición de los Archivos de Auditoría**

La revisión de estos archivos hace referencia a revisar papeles de trabajo de auditorías anteriores o similares, con la finalidad de recopilar información y documentación básica para su actualización, en esta actividad cabe señalar la definición de cada uno de ellos.

##### **a. Archivo Permanente**

Concentra los documentos relativos a los antecedentes, constitución, organización, operación, normatividad jurídica y contable e información financiera y programático-presupuestal de los entes. Esta información, debidamente actualizada, servirá como instrumento de referencia y consulta para las auditorías.

##### **b. Archivo Corriente**

Mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada.

#### 4.2.1.9 Recolección y verificación de la Información.



#### UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA *Normativa Legal*

- ? Decreto Ejecutivo No. 982 del 25 de marzo de 2008, publicado en el Registro Oficial No. 311 de 8 de abril de 2008.-
  
- ? Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 242 del 29 de Diciembre del 2007
  
- ? Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, mediante Decreto Ejecutivo No. 1051 del 30 de abril de 2008, publicado en el Primer Suplemento del Registro Oficial No. 337 del 15 de mayo de 2008.

Elaborado Por:		Fecha:	
Supervisado Por:		Fecha:	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Estructura Organizacional**

? **Organigrama Estructural**

? **Organigrama de Personal**

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Manual de Procedimientos**

ASAMBLEA GENERAL:

DIRECTIVA:

SECRETARIO:

DIRECTOR NACIONAL:

CONTABILIDAD:

LOGÍSTICA:

MARKETING:

RECURSOS HUMANOS:

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Planificación Estratégica**

? **Misión**

? **Visión**

? **Objetivos**

? **Estrategias**

? **Principios**

? **Valores**

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Entrevistas al Personal de la Corporación**

**Ejecutor:** Cristina Navarrete Andrade

**Entrevistado:**

**Cargo:**

1. ¿Cómo está estructurada la Corporación?
2. ¿Cómo describe el ambiente laboral?
3. ¿Tiene autonomía y herramientas necesarias para la ejecución de sus actividades?
4. ¿Cuáles son las motivaciones que recibe de su jefe inmediato por su desempeño laboral?
5. Brinde una recomendación para el mejoramiento de la gestión corporativa
6. ¿Tiene autonomía y herramientas necesarias para la ejecución de sus actividades?
7. ¿Los ingresos y desembolsos de dinero son realizados mediante controles y sistemas de seguridad?
8. ¿Cómo percibe los controles a los procedimientos en el desempeño laboral de las actividades corporativas?
9. ¿Cuál piensa que es la máxima fortaleza de ORDEX?
10. ¿En su opinión que le falta a ORDEX?

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

#### 4.2.1.10 Narrativa General de la Visita



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Narrativa General**

(Detallar una narrativa de todo lo observado de acuerdo al funcionamiento de la  
corporación)

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

## 4.2.2 Planificación Específica

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases, así como las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar, la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen;

A continuación se presenta un desglose del componente, con los subcomponentes que van a ser auditados, y de los cuales se tendrá que elaborar un programa de auditoría.

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Corporación ORDEX Intercambio Cultural	<b>Departamentos:</b>  ? <b>Marketing</b> ? <b>Operativo</b> ? <b>Administrativo-Contable</b>
Marketing / Publicidad	? Prospección y Acercamiento ? Oferta de Programas
Operativo / Logística	? Asesoramiento y explicación del Servicio ? Formalización y Cierre del Servicio ? Servicio Post-Viaje
Administrativo / RR.HH.	? Selección de Personal ? Capacitación y Entrenamiento
Contable / Contabilidad General	? Ingresos de Valores ? Desembolsos de Valores

#### 4.2.2.1 Programa de Trabajo para la Planificación Específica

 <div style="text-align: center;"> <b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>  <b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>  <u><b>Programa de Trabajo</b></u> </div>												
N°	DESCRIPCIÓN	REF P/T	Elab. Por:	OBSERVACIONES								
1.	Realice la evaluación de Control Interno, aplicando Cuestionario que analicen cada componente de Control.											
2.	Mediante una Matriz, determine el nivel de riesgo y confianza, existente en la corporación.											
3.	Elabore los Flujogramas de los subcomponentes que se encuentra evaluando											
4.	Elabore la Carta a la Asamblea General referente a la Evaluación del Sistema de Control Interno.											
5.	Realice el Plan Específico de Auditoría en el cual se considere: <ul style="list-style-type: none"> <li>? Motivos del examen</li> <li>? Objetivos del examen</li> <li>? Alcance del examen</li> <li>? Base legal</li> <li>? Objetivos de la Corporación</li> <li>? Estructura administrativa de ORDEX</li> <li>? Técnicas y procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen.</li> </ul>											
6.	Realice los programas de Auditoría con los procedimientos que fuesen necesarios para determinar y recopilar evidencia suficiente y competente para el examen a los componentes corporativos.											
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 25%;"><b>Elaborado Por:</b></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"><b>Fecha:</b></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado Por:</b></td> <td></td> <td><b>Fecha:</b></td> <td></td> </tr> </table>					<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>										
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>										

#### **4.2.2.2 Evaluación del Control Interno**

“El Auditor obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planear la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse”<sup>4</sup>. La evaluación del sistema de control interno codifica las fortalezas y debilidades de la organización mediante una cuantificación de todos sus recursos.

##### **4.2.2.2.1 Definición de Control Interno**

“El Control Interno, comprende una serie de acciones llevadas a cabo dentro de una organización; antes, durante y después de la realización de una operación; para proporcionar seguridad razonable en el logro de sus objetivos y salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia eficacia y economía en las operaciones”<sup>5</sup>

##### **4.2.2.2.1.1 Enfoques del Control Interno**

Existen varios enfoques de Control Interno, uno de los más utilizados es el Método C.O.S.O, el cual va a ser utilizado en la realización de esta Auditoría de Gestión:

- ? Método C.O.S.O
- ? Método C.O.S.O E.R.M
- ? Método CORRE
- ? Método MICIL

---

<sup>4</sup> Tomado de la Segunda norma de trabajo de las NAGAS

<sup>5</sup> Definición de Control Interno según Cristina Navarrete Andrade.

#### **4.2.2.2.1.2 Componentes del Control Interno**

##### **a) Ambiente de Control**

Es el medio en el que se desarrollan las operaciones y actividades de la empresa, el mismo que conduce a las personas en el cumplimiento del control interno.

##### **b) Evaluación de Riesgos**

Los riesgos deben ser valorados, para lo cual la corporación debe fijar objetivos en todas las áreas de la empresa, esto permite identificar y analizar riesgos que sean de relevancia para la consecución de los objetivos.

##### **c) Actividades de Control**

Son los procedimientos específicos para el aseguramiento y cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos las que deben ser ejecutadas en todos los niveles de la organización.

##### **d) Información y Comunicación**

La comunicación debe ser interna y externa, la misma que debe contener datos importantes y esenciales que puedan ser comprendidos por cualquier usuario; además esta debe estar cubierta en todos los niveles de la organización.

##### **e) Supervisión, Monitoreo**

La organización o empresa no debe conformarse con seguir un proceso determinado para asegurar el control interno sino que se debe monitorear al mismo para realizar las respectivas modificaciones y recomendaciones que ayuden al cumplimiento de los objetivos; para lo cual es indispensable mantener un monitoreo evaluando el control interno en el tiempo sea con actividades permanentes o periódicas.

#### **4.2.2.2.1.3 Métodos de evaluación de control interno.**

El sistema de Control Interno, está constituido por el conjunto de medidas y métodos que se aplican en cada entidad en cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales; a continuación se exponen los diferentes métodos de control interno:

- ? Narrativa
- ? Cuestionario
- ? Flujogramas

##### **a. Narrativa**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

##### **b. Cuestionario**

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

##### **c. Flujogramas**

Es la representación gráfica y secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales, además constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

#### 4.2.2.2.2 Cuestionario Aplicado



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Cuestionario Aplicado**



N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	¿Existe una estructura organizativa dentro de la organización?			
2.	¿Las normas y procedimientos de la organización se encuentran en algún documento escrito?			
3.	¿Están claramente definidas las responsabilidades de los integrantes de los departamentos?			
4.	¿Considera que los empleados ejercen sus funciones de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos?			
5.	¿Se analiza el conocimiento y las habilidades del personal para desempeñar adecuadamente su trabajo?			
6.	¿Considera que el personal actual se encuentra capacitado para el desenvolvimiento y exigencias del mismo?			
7.	¿Los niveles ejecutivos y directivos están integrados por personal con conocimiento suficiente y experiencia en el giro del negocio?			
8.	¿Se realizan sistemática y oportunamente las reuniones de los niveles directivo y ejecutivo?			
9.	¿Es suficiente y oportuna la información al nivel Directivo, para permitir el monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera, los resultados de operación de la entidad, y los términos de los acuerdos significativos?			
10.	¿Existe un bajo nivel de rotación del personal en funciones claves?			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Cuestionario Aplicado**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
11.	¿Existe preocupación de la administración, hacia la actividad de contabilidad y se preocupa de la confiabilidad de los informes financieros y la seguridad de los bienes y activos?			
12.	¿Hay frecuente interacción y comunicación entre el nivel Ejecutivo y Directivo?			
13.	¿Es suficiente el número de trabajadores en las actividades de administración, operación y control?			
14.	¿Es adecuada la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad, para cumplir con las metas y objetivos de la entidad, las funciones de operación y los requerimientos?			
15.	¿Son convenientes los procedimientos, relacionados con el control?			
16.	¿Existe un número apropiado de personal, particularmente con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos relativos al tamaño de la organización, naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?			
17.	¿Se aplican adecuadamente las políticas y los procedimientos para la vinculación, el entrenamiento, la promoción y la compensación de trabajadores?			
18.	¿Son convenientes las acciones desarrolladas, en respuesta a las desviaciones de las políticas y los procedimientos aprobados?			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Cuestionario Aplicado**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>Evaluación del Riesgo</b>				
19.	¿Los objetivos generales de la organización expresan declaraciones y orientaciones suficientes sobre lo que la entidad desea alcanzar?			
20.	¿Es efectiva la comunicación de los objetivos generales de la entidad, al nivel Directivo y a los trabajadores?			
21.	¿Hay relación y consistencia de las estrategias, con los objetivos generales de la entidad?			
22.	¿Existe vínculo de los objetivos a nivel de actividad, con los objetivos generales de la entidad y con los planes estratégicos?			
23.	¿Hay relación de los objetivos a nivel de actividad, para con todo el proceso administración?			
24.	¿Son específicos los objetivos a nivel de actividad?			
25.	¿Son adecuados los recursos en relación con los objetivos?			
26.	¿Están identificados los objetivos importantes para la consecución de los objetivos generales de la entidad?			
27.	¿Están comprometidos todos los niveles de la dirección, en la definición de los objetivos y en su divulgación en la cual ellos están responsabilizados con su cumplimiento?			
28.	¿Son convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Cuestionario Aplicado**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
29.	¿Son convenientes los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas?			
30.	¿Están identificados los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de área?			
31.	¿Se chequea el cumplimiento del Manual de procedimientos y se adoptan medidas ante incumplimientos?			
32.	¿Existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades que afectan los objetivos generales y particulares?			
33.	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios, que puedan surgir y afectar el cumplimiento de la misión y visión?			
<b>Actividades de Control</b>				
34.	¿Existen procedimientos de control necesarios, por subsistemas, operaciones y procesos claves para la entidad?			
35.	¿Se utilizan apropiadamente las actividades de control identificadas teniendo en cuenta los aspectos siguientes?			
35.1	Análisis efectuados por la dirección.			
35.2	Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.			
35.3	Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente, aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.			

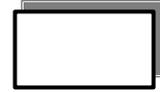
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Cuestionario Aplicado**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
35.4	Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones y recuentos.			
35.5	Programas de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.			
35.6	Segregación o separación de funciones.			
35.7	Aplicación de indicadores de rendimiento y su análisis pertinente.			
35.8	Procesamiento de datos, adquisición, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas.			
<b>Información y Comunicación</b>				
36.	¿Son adecuados los mecanismos establecidos para la obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios, sobre el desempeño de la entidad en relación con los objetivos establecidos?			

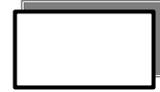
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**Matriz de Evaluación**

N°	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo
1.				1
2.				1
3.				1
4.				1
5.				1
6.				1
7.				1
8.				1
9.				1
10.				1
11.				1
12.				1
13.				1
14.				1
15.				1
16.				1
17.				1
18.				1
19.				1
20.				1
21.				1

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

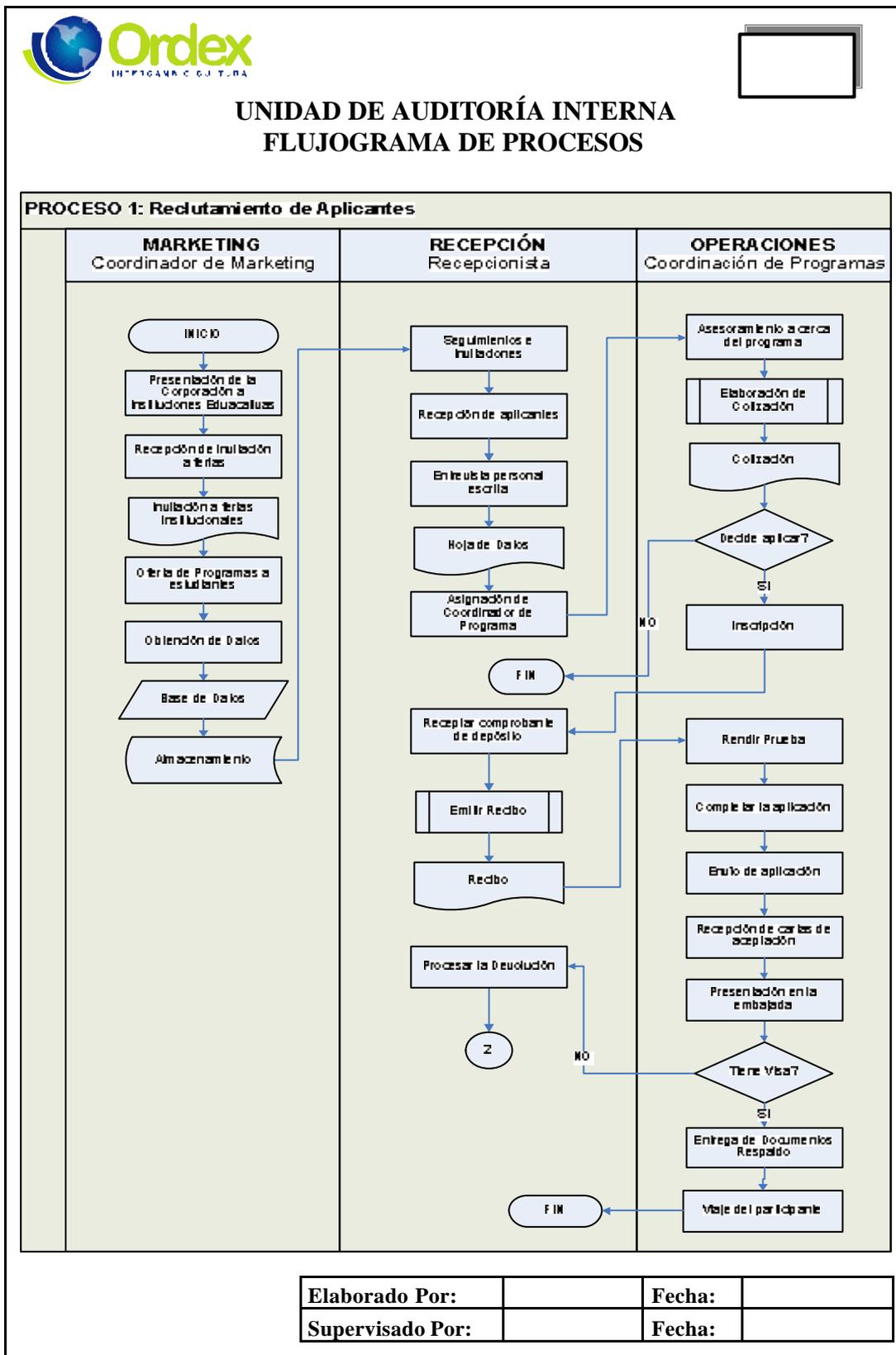


**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**Matriz de Evaluación**

N°	SI	NO	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo
24.				1
25.				1
26.				1
27.				1
28.				1
29.				1
30.				1
31.				1
32.				1
33.				1
34.				1
35.1				1
35.2				1
35.3				1
35.4				1
36.5				1
35.6				1
35.7				1
35.8				1
36				1

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

### 4.2.2.2.3 Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Aplicantes



#### 4.2.2.2.4 Análisis del Riesgo

La evaluación de riesgos es utilizada para identificar, medir y priorizar riesgos con el fin de que el mayor esfuerzo sea realizado para identificar las áreas auditables de mayor relevancia.

##### 4.2.2.2.4.1 Riesgo de Auditoría

Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo, para cerciorarse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

$$RA = RI * RC * RD$$

##### ? Riesgo Inherente (RI)

Es la posibilidad que existe de que la información: administrativa, operativa o financiera pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

##### ? Riesgo de Control (RC)

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

##### ? Riesgo de Detección (RD)

Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría. El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

#### 4.2.2.2.5 Técnica de la Colorimetría

Consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas calorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

<b>SISTEMA DE SEMÁFORO 3 NIVELES</b>	<b>SISTEMA DE ALERTA 4 NIVELES</b>	<b>SISTEMA DE ESCALA DE COLORES 5 NIVELES</b>
1 - VERDE	1 - VERDE	1 - AZUL
2 - AMARILLO	2 - AMARILLO	2 - VERDE
3 - ROJO	3 - NARANJA	3 - AMARILLO
	4 - ROJO	4 - NARANJA
		5 - ROJO

##### a. Porcentajes de la escala de tres escenarios de calificación de riesgo

<b>RIESGO ALTO</b> 15% - 50%	<b>RIESGO MODERADO</b> 51% - 75%	<b>RIESGO BAJO</b> 76% - 95%
---------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

##### b. Porcentajes de escala de cinco escenarios de calificación de riesgo

<b>RIESGO ALTO</b> 15% - 50%	<b>RIESGO MODERADO ALTO</b> 51% - 59%	<b>RIESGO MODERADO</b> 60% - 66%	<b>RIESGO MODERADO BAJO</b> 67% - 75%	<b>RIESGO BAJO</b> 76% - 95%
---------------------------------	--	-------------------------------------	--	---------------------------------

#### 4.2.2.2.6 Matriz de Evaluación del Riesgo



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Matriz de Evaluación del Riesgo**

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Calificación del Riesgo**

NC = Nivel de Confianza  
 CT = Calificación Total  
 PT = Ponderación Total  
 RC = Riesgo de Control

**Proceso de Ventas**

$$NC = \frac{CT * 100}{PT} \qquad RC = 100 - NC$$

**Nivel de Riesgo y Confianza:**

	<b>Riesgo</b>	<b>Confianza</b>
Rojo	<b>Riesgo Alto</b>	<b>Confianza Baja</b>
Naranja	<b>Mo. Alto</b>	<b>Mo. Baja</b>
Amarillo	<b>Mo. Moderado</b>	<b>Mo. Moderada</b>
Verde	<b>Mo. Bajo</b>	<b>Mo. Alta</b>
Azul	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>

**Nivel de Riesgo =**  
**Nivel de Confianza =**

Riesgo Inherente (RI) = .....%  
 Riesgo de Control (RC) = .....%  
 Riesgo de Detección (RD) = .....%  
 Riesgo de Auditoría (RA) = RI \* RC \* RD  
 RI > RC > RD  
 RA = 5%

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

#### 4.2.2.2.7 Elaboración de la Carta a Gerencia en relación a la Evaluación del Control Interno.



Quito, .....

Señora  
Teresa Rivera  
Directora Nacional de la Corporación ORDEX Intercambio Cultural  
Presente.-

De mis consideraciones.-

Se ha realizado la revisión, análisis y evaluación del Sistema de Control Interno de los procesos, por el periodo del .....

El trabajo fue realizado en base a las NAGA'S y las NEA'S; además se han tomado en cuenta la normativa legal vigente relacionada con el proceso examinado. De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, la evaluación del Sistema de Control Interno de los Procesos corporativos, arroja los siguientes resultados; los mismos que se encuentran reflejados en el informe adjunto que se presenta a continuación.

Se espera haber cumplido con las expectativas de la entidad, de tal forma que los comentarios y recomendaciones sean de gran utilidad para optimizar las operaciones de la organización, hecho que sin duda alguna la llevarán al éxito.

Atentamente,

Cristina Navarrete Andrade.  
Auditor Interno

(Determinar y detallar áreas críticas)

#### 4.2.2.2.8 Plan Específico de Auditoría



### UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

- ? Motivos del Examen.
- ? Objetivos del Examen.
- ? Alcance del Examen.
- ? Base Legal.
- ? Objetivos de la Corporación ORDEX Intercambio Cultural.
- ? Estructura Administrativa de la Corporación ORDEX Intercambio Cultural.

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

#### 4.2.2.2.9 Programas de Auditoría para cada componente.

  <p style="text-align: center;"><b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b> <b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> <b><u>Componente: Publicidad</u></b></p>												
N°	DESCRIPCIÓN	REF P/T	Elab. Por:	OBSERVACIONES								
<b>Prospección y Acercamiento</b>												
1.	Solicite información del número de aplicantes captados a través de campañas publicitarias efectuadas en el año 2008, con esta información elabore una matriz demostrativa y emita sus conclusiones.											
2.	Solicite información acerca del número de aplicantes captados a través de los convenios existentes con instituciones educativas, elabore una matriz demostrativa con la información obtenida y emita su comentario.											
3.	Solicite registros de asignación de valores por cada método publicitario utilizado, así como el número de participantes obtenido con cada uno, elabore un gráfico que represente dicha información obtenida y emita sus conclusiones.											
<b>Oferta de Programas</b>												
4.	Recabe información acerca de las promociones de programas que se aplicó en el año 2008, elabore una matriz que represente esta información y emita sus conclusiones.											
5.	Solicite información acerca de la distribución demográfica de la venta de programas, con esta información elabore un gráfico demostrativo y emita sus conclusiones.											
6.	Inspeccione la distribución de aplicantes por programa de intercambio, elabore un gráfico que represente esta información; emita sus conclusiones.											
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="width: 25%;"><b>Elaborado Por:</b></td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;"><b>Fecha:</b></td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado Por:</b></td> <td></td> <td><b>Fecha:</b></td> <td></td> </tr> </table>					<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>		<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>										
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>										



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**Componente: Logística**

N°	DESCRIPCIÓN	REF P/T	Elab. Por:	OBSERVACIONES
<b>Asesoramiento y Ubicación</b>				
1.	Seleccione a 15 estudiantes concretados y a través de una encuesta determine el nivel de asesoramiento y ubicación servicio de intercambio y emita su comentario.			
2.	Revise la información de aplicantes que no viajaron, mediante gráficos muestre el porcentaje de retiros durante el año 2008 y emita su comentario por las razones de los mismos.			
<b>Formalización y Cierre</b>				
3.	Seleccione el 5% del total de aplicantes del programa Au Pair, a través de una matriz analice y verifique los tiempos de ubicación, estado de aplicación, precios y pagos del servicio y emita su comentario.			
4.	Selecciones el 5% de los participantes del programa Work & Travel y través de una matriz determine los tipos de garantía en la forma de pago a crédito del servicio y emita su comentario.			
5.	A través de la técnica de narrativa, establezca el sistema aplicado para realizar el contrato del servicio y emita su comentario.			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**Componente: Logística**

N°	DESCRIPCIÓN	REF P/T	Elab. Por:	OBSERVACIONES
<b>Servicio Post Venta</b>				
6.	Seleccione a 24 aplicantes viajados y a través de una encuesta determine el nivel de satisfacción del servicio recibido y emita su comentario.			
7.	A Través de una matriz determine el número de reclamos y sugerencias recibidas por los aplicantes en el último semestre del año 2008 y emita su comentario.			
8.	A través de la técnica de narrativa, establezca el sistema aplicado para determinar el seguimiento de la venta del programa y emita su comentario.			
9.	Elabore la Hoja de Hallazgos de este y del anterior componente, en el cual señalará las deficiencias detectadas y los puntos de interés para la auditoría.			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
PROGRAMA DE TRABAJO  
Componente: Recursos Humanos**

N°	DESCRIPCIÓN	REF P/T	Elab. Por:	OBSERVACIONES
<b>Selección de Personal</b>				
1.	Verifique y analice en sus carpetas personales y determine si ingresó a la corporación cumpliendo el requisito de participar en un concurso de merecimientos y oposición			
2.	A través de una narrativa determine la rotación de personal existente en el año 2008 y emita su comentario.			
<b>Capacitación y Entrenamiento</b>				
3.	A través de una matriz determine el plan de capacitaciones realizadas a los operadores durante el período examinado; en la que conste: personas capacitadas, duración y cursos aprobados y emita su opinión.			
4.	Elabore la Hoja de Hallazgos, en el cual señalará las deficiencias detectadas y los puntos de interés para la auditoría.			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**Componente: Contabilidad**

N°	DESCRIPCIÓN	REF P/T	Elab. Por:	OBSERVACIONES
<b>Ingresos de Dinero</b>				
1.	Solicite el mayor general de Bancos correspondiente al mes con menor número de reclutamientos y analice si los 6 primeros depósitos de dinero se encuentran respaldados conformemente.			
<b>Desembolsos de Dinero</b>				
3.	Solicite el mayor general de Bancos correspondiente al mes con mayor número de reclutamientos en el año y analice si los 6 últimos desembolsos de dinero están respaldados conformemente.			
4.	Elabore la Hoja de Hallazgos, en el cual señalará las deficiencias detectadas, solamente si es el caso, con los puntos de interés para la auditoría.			

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

### **4.2.3 Ejecución de la Auditoría**

El propósito básico de la Ejecución es realizar todas las pruebas que sustenten las opiniones del auditor en cuanto al trabajo realizado, este trabajo depende del grado de profundidad con que se hayan realizado el conocimiento preliminar y la planificación, en esta se elaboran los Papeles de Trabajo y las hojas de resumen de Novedades, instrumentos que respaldan la opinión del auditor actuante.

El propósito de esta fase es el obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil que sirva para los fines de la auditoría en ejecución y así desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos.

Durante la ejecución de la auditoría es donde el auditor va detectando las deficiencias, con lo cual se logra identificar los hallazgos de auditoría que serán incluidos en el informe de auditoría.

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, pues consiste en la aplicación los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que necesariamente en su mayor porcentaje se realizan en las instalaciones del ente auditado, con base en el programa de auditoría que se elaboró incluye procedimientos y pruebas de auditoría, que deben ejecutar los auditores con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes.

La actividad principal de esta fase es el desarrollo y cumplimiento de los programas de auditoría, es decir, cumplir con los procedimientos establecidos en dichos programas, para la obtención de hallazgos y la emisión de conclusiones y recomendaciones

### 4.2.3.1 Preparación de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor, en los que registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas. La preparación de papeles de trabajo es indispensable ya que en estos se plasma la realización del trabajo del auditor, es importante ya que al realizar cada uno de los papeles de trabajo también se reúne evidencia suficiente y competente.

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional.

Luego de haber determinado qué es evidencia y los diferentes tipos un aspecto importante de mencionar es que está debe ser confiable, de esta manera la evidencia es creíble y permite sustentar el trabajo del auditor.

<b>Mayor Confiabilidad</b>	<b>Menor Confiabilidad</b>
? Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad	? Obtenida dentro de la entidad
? Producida por una estructura de control interno efectivo	? Producida por una estructura de control interno débil.
? Por obtención directa: observación, entrevista, entre otros.	? Por obtención indirecta: confiando en el trabajo de terceras personas.
? Información de la alta dirección	? Información de niveles intermedios.

#### 4.2.3.1.1 Elaboración de Papeles de Trabajo



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Matriz de número de aplicantes captados**  
**a través de campañas publicitarias**

COSTO DE PUBLICIDAD MENSUAL / AÑO 2008		NÚMERO DE APLICANTES CAPTADOS
MES	VALOR \$	
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		
<b>TOTAL</b>		

Política: Promedio de 50 aplicantes mensuales

Promedio Real 2008:

$$\text{Captación de Aplicantes} = \frac{\text{Aplicantes Captados}}{\text{Número de Aplicantes a Captar}}$$

Promedio Mensual

**Comentario.-**

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**Cuadro resumen del número de Aplicantes que capta la corporación a través de su convenio con Instituciones Educativas.**

<b>NÚMERO DE APLICANTES CAPTADOS A TRAVÉS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MENSUAL / AÑO 2008</b>	
<b>MES</b>	<b>NÚMERO DE APLICANTES</b>
<b>Enero</b>	
<b>Febrero</b>	
<b>Marzo</b>	
<b>Abril</b>	
<b>Mayo</b>	
<b>Junio</b>	
<b>Julio</b>	
<b>Agosto</b>	
<b>Septiembre</b>	
<b>Octubre</b>	
<b>Noviembre</b>	
<b>Diciembre</b>	
<b>TOTAL</b>	

$$\text{Captación de Aplicantes} = \frac{\text{Aplicantes Captados}}{\text{Promedio Mensual Número de Aplicantes a Captar}}$$

**Conclusiones:**

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

#### 4.2.3.2 Obtención de Evidencia

Al realizar el Auditor cada uno de los papeles de trabajo, a la vez esté se encuentra obteniendo evidencia, que le permitirá evidenciar algunas de las novedades de Auditoría. La evidencia según el glosario de términos de las NEA, se define como “la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá los documentos fuente y los registros de contabilidad subyacente a los estados financieros y la información confirmatoria de otras fuentes.”<sup>6</sup>

Por lo tanto estas constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de los siguientes elementos:

Suficiente	La cantidad necesaria, resultados que proporcionan una seguridad razonable con un mínimo de riesgo.
Competente	La calidad necesaria, válida y confiable indagándose cuidadosamente.
Pertinente	Que tenga relación con lo que se desea sustentar
Útil	Que sirva para los fines de la Auditoría que se ejecuta

Se debe mencionar que existen varios tipos de evidencia entre los cuales tenemos:

- Física
- Testimonial
- Documental

---

<sup>6</sup> Tomado del glosario de términos de las NEA

#### **4.2.3.3 Indicadores de Gestión**

La información que proporciona el indicador debe ser comparada con un valor óptimo o estándar definido, a fin de establecer desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias.

El uso de indicadores de gestión es una herramienta muy útil para la realización de la auditoría de gestión. Estos indicadores pueden ya estar elaborados por la organización auditada, el auditor en ese caso los analizará como parte de su trabajo; sin embargo, si no existen en la organización indicadores de gestión establecidos, o si el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores de gestión que requiera para evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la gestión organizacional.

El uso de indicadores en una auditoría administrativa permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (los mejores resultados al menor costo).
- Las cualidades y características de los productos y/o servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

##### **4.2.3.3.1 Requisitos de un Indicador.**

- a. **Selectividad.-** Debe estar relacionado a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.
- b. **Simplicidad.-** Debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de los datos.

- c. **Representatividad.**- Debe representar satisfactoriamente el proceso, producto o servicio al que se refiere.
- d. **Estabilidad.**- Debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización o unidad.
- e. **Rastreabilidad.**- Debe ser adecuadamente registrado.
- f. **Accesibilidad.**- Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.
- g. **Adopción de Enfoque Experimental.**- Desarrollar indicadores considerados como necesarios y probarlos.

#### **4.2.3.3.1 Indicadores no Financieros**

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión organizacional mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso, implementado por la gerencia de la organización. Los auditores evaluarán la gestión de las organizacional utilizando como herramienta fundamental Indicadores de Gestión, desarrollados con creatividad y criterio profesional.

#### **4.2.3.3.2 Indicadores de Gestión o Eficiencia.**

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub -sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados.

#### 4.2.3.3.3 Indicadores de Logro o Eficacia.

Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub - sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la organización para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

#### Ejemplos de Indicadores:

- **Costos (Eficiencia)** = Costo Real / Costo Planificado
- **Objetivos (Efectividad)** = Objetivos Reales / Objetivos Planificados.
- **Mantenimiento de equipos** = Número de Equipos que recibieron mantenimiento / Total de Equipos
- **Porcentual de Capacitación** = Personal capacitado / Total de personal
- **Cobertura de Mercado** = Número de clientes reales / Número de clientes en el mercado
- **Atención al cliente (clientes por hora)** = Número de clientes atendidos / Total horas laboradas

#### 4.2.3.4 Elaboración de hoja Resumen de Novedades

La elaboración de esta hoja de Novedades debe ser realizada por cada uno de los componentes auditados y debe contener y expresar los comentarios necesarios para el entendimiento del usuario, y luego esta información será plasmada en el Informe de Auditoría, así como en la Carta de Recomendaciones.

Las Novedades de Auditoría también se pueden definir como hallazgos, son todos aquellos aspectos que se los consideren como deficiencia o como algo trascendental que afecte a las actividades normales de la empresa.

Las Novedades de Auditoría deben poseer los siguientes atributos:

1. **Condición.-** es la situación actual encontrada por el Auditor, con respecto a una operación, actividad, o transacción que haya sido motivo de examen o auditoría, es decir lo que realmente está sucediendo en la empresa.
2. **Criterio.-** Son aquellos parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, que permiten la evaluación de las condiciones actuales. Se le puede considerar como la disposición legal o normativa externa o interna de cómo deben realizarse las actividades o transacciones que fueron examinadas.
3. **Efecto.-** es la diferencia entre lo que es y lo que debe ser, por lo general este debe ser expuesto en términos cuantitativos, unidades monetarias, unidades de tiempo, entre otros, por lo general el efecto es el resultado de la desviación o anomalía encontrada, por ejemplo mala utilización de recursos, realización de gastos indebidos, entre otros.
4. **Causa.-** es la razón o argumentos fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio. Es el porqué se produce la desviación, ya sea por desconocimiento, falta de comunicación, descuido, negligencia, entre otros.



**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**Componente: Publicidad / Subcomponente: Oferta de Programas**

<b>Procedimiento:</b> Recabe información acerca de las promociones de programas que se aplicó en el año 2008, elabore una matriz que represente esta información y emita sus conclusiones.	
<b>Ref. P/T:</b>	<b>A.2.1</b>

**TÍTULO:**

? **CONDICIÓN:**

? **CRITERIO:**

? **CAUSA**

? **EFFECTO:**

? **CONCLUSIÓN:**

? **RECOMENDACIÓN:**

**Al Jefe de Marketing:**

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

#### **4.2.4 Comunicación de Resultados.**

Esta cuarta fase trata de presentar los resultados de la auditoría en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de decisiones, contemplando observaciones y oportunidades de mejora, estructura, contenido y presentación; así como la discusión con el cliente y definición de compromisos e informe ejecutivo.

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la fase de ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar su trabajo efectuado y el producto final a elaborar será el informe de auditoría

El informe de auditoría es la herramienta de comunicación para convencer y persuadir a la administración sobre la implantación de acciones correctivas y muchos funcionarios serán receptivos si los auditores explican la forma en que sus sugerencias ayudarán a alcanzar los objetivos y metas.

##### **4.2.4.1 Borrador de Informe de Auditoría.**

Se redactará un informe anterior al definitivo en el momento de culminar el trabajo de auditoría, tomando en cuenta cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se podrá determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

Durante el transcurso de la auditoría, el supervisor revisará el trabajo de los auditores y se asegurará que los papeles de trabajo reúnan suficientes y competentes, que avalen las observaciones, conclusiones y recomendaciones, incluidas en el informe; por lo tanto será responsabilidad del supervisor que el informe revele todos los aspectos de interés, que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría.

#### **4.2.4.2 Conferencia del Informe de Auditoría.**

El informe preliminar por escrito constituirá la forma establecida para presentar los resultados por parte del Auditor a la Gerencia de la entidad auditada, esto permitirá:

- Poner en conocimiento de la Gerencia de la entidad auditada los resultados de cada examen, previo su remisión total.
- Reducir el riesgo de interpretación errónea de los resultados.
- Dar la oportunidad a la entidad auditada de emitir comentarios, descargos respecto a las observaciones y hallazgos incluidos en el informe. Estos descargos serán menores en la medida que se hayan mantenido reuniones informativas con las autoridades del auditado durante el transcurso de la auditoría.
- Facilitar las acciones de seguimiento, para establecer si la entidad ha adoptado las correspondientes acciones correctivas emitidas en auditoría anteriores.

#### **4.2.4.3 Informe definitivo de Auditoría**

Una vez contempladas las observaciones, criterios y descargas realizadas por la entidad auditada posterior a la presentación del informe final; así como la elaboración de trabajos adicionales para obtener mejor evidencia, se procede a la elaboración del informe de auditoría definitivo el mismo que contendrá de una manera breve los descargos, comentarios y aclaraciones presentadas por el organismo auditado, así como la opinión del auditor después de evaluarlas.

En el caso de que los descargos de la entidad y la evidencia se consideren válidos, el auditor deberá modificar su informe, caso contrario evidenciará el error.



## INFORME FINAL DE AUDITORÍA

**TÍTULO.....**

En informe definitivo debe ir precedido de una carátula y título o encabezamiento y de un número que permita su identificación.

### DESTINATARIO Y ENCUADRE NORMATIVO

El informe debe especificar a quien o a quienes va dirigido y la cause de su ejecución

### OBJETO

El objeto de la realización de la auditoría es la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la unidad auditada.

### ALCANCE

### LIMITACIONES AL ALCANCE

### ACLARACIONES PREVIAS

### HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

<b>Elaborado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Supervisado Por:</b>		<b>Fecha:</b>	

#### **4.2.5 Seguimiento**

Esta etapa se refiere a que todas las recomendaciones sugeridas por el Auditor en el Informe Final, deben ser aplicadas para un mejor desarrollo de la organización, sin embargo; al ser recomendaciones, el cliente puede adoptarlas o no.

Por esta razón, es importante que el Auditor diseñe un cronograma de seguimiento de las recomendaciones consecuencia del trabajo de auditoría de gestión, ya que estas serán aplicadas por los auditores internos o en ausencia de estos por la administración de la organización.

Se realiza la etapa de seguimiento con la finalidad de comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, por lo que se efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.

##### **4.2.5.1 Diseño de cronograma de cumplimiento**

El Auditor en coordinación con la dirección de la entidad y su administración diseñará un cronograma de aplicación de las recomendaciones, que serán las acciones correctivas, esto con la finalidad de que en revisiones posteriores, se puede evidenciar el mejoramiento de las operaciones por la aplicación y ejecución de acuerdo a un orden que será evidenciado en el cronograma de cumplimiento.

Este cronograma y cumplimiento del mismo será responsabilidad de los auditores internos, caso contrario de la Administración de la Institución. El Auditor designado recepta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones, y evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo. Estas evaluaciones constarán en el cronograma de cumplimiento ya que la evaluación según el grado de importancia de las recomendaciones será periodice o dos veces al año, de acuerdo al criterio del Auditor.

#### 4.2.5.2 Comunicación del Cronograma de Cumplimiento



Quito, .....

Señora  
Teresa Rivera  
Directora Nacional de la Corporación ORDEX Intercambio Cultural  
Presente.-

De mis consideraciones.-

Se ha realizado la Auditoría de Gestión a los componentes y subcomponentes de la entidad, correspondiente al periodo del .....

El trabajo fue realizado en base a las NAGA'S y las NEA'S; además se han tomado en cuenta la normativa legal vigente relacionada con el proceso examinado. De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, se ha programado actividades correspondientes al seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones proporcionadas en el informe.

Para lo cual, a continuación se presenta el cronograma de cumplimiento de dichas recomendaciones.

Atentamente,

Cristina Navarrete Andrade.  
Auditora Interna

#### 4.2.5.3 Elaboración de Cronograma de Cumplimiento



**FASE DE SEGUIMIENTO**  
**MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE TIEMPOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

N°	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	TIEMPOS ASIGNADOS DE CUMPLIMIENTO						
			Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
			31	30	31	30	31	31	30
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									