



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**Tesis de grado previo a la obtención del título de: Ingeniero en
Finanzas y Auditoría, Contador Público Auditor**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA.
LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA
DE PICHINCHA POR EL AÑO 2010**

AUTOR: BYRON JAVIER VEGA CAHUASQUÍ

DIRECTOR

DR. AMARO BERRONES

CODIRECTOR

DR. RODRIGO AGUILERA M.B.A.

2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

BYRON JAVIER VEGA CAHUASQUÍ

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “*Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. ubicada en el cantón Rumiñahui provincia de Pichincha por el año 2010*” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de ésta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, marzo de 2011

Byron Javier Vega Cahuasquí

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO:

DR. AMARO BERRONES Y DR. RODRIGO AGUILERA M.B.A.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “*Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. ubicada en el cantón Rumiñahui provincia de Pichincha por el año 2010*”, realizada por el señor Byron Javier Vega Cahuasquí, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Debido a que constituye una fuente de consulta para su contenido didáctico y práctico se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat PDF. Autorizamos al autor, señor Byron Javier Vega Cahuasquí, para que se entregue al señor Economista Juan Lara, Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría.

Sangolquí, marzo de 2011

DIRECTOR

DR. AMARO BERRONES

CODIRECTOR

DR. RODRIGO AGUILERA M.B.A.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Byron Javier Vega Cahuasquí, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo “*Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. ubicada en el cantón Rumiñahui provincia de Pichincha por el año 2010*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2011

Byron Javier Vega Cahuasquí

DEDICATORÍA

La presente tesis es una representación simbólica de esfuerzo trabajo y dedicación entregada a mis padres y hermano, quienes con su apoyo incondicional pusieron en mí todo su respaldo para el cumplimiento de mis ideales, acompañado también de toda mi familia quienes con sus consejos y experiencia lograron plasmar un mensaje de éxito y progreso durante mi vida académica y profesional.

“per ardua a dastra”

Por el esfuerzo al triunfo

AGRADECIMIENTO

Con un infinito cariño y afecto a mi querida universidad, quienes a través de sus profesores pusieron en mí todo el conocimiento para formar un instrumento de bien. También a mis padres quienes con su apoyo moral y económico hicieron posible mi sueño de culminar mis estudios superiores en la Escuela Politécnica del Ejército.

De igual manera a mis compañeros y amigos de toda la carrera universitaria, con quienes formamos una familia e hicimos que nuestros sueños se hagan realidad y se mantengan presentes hoy mañana y siempre.

Byron Javier Vega Cahuasquí

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como finalidad realizar una auditoría de gestión a la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. dedicada al servicio de galvanizado en caliente; ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Rumiñahui.

Para el análisis del examen empezamos con el conocimiento de los aspectos generales de la empresa como son la base legal y los objetivos, continuando con una breve reseña histórica; en donde se conoció que Hot Galvanizing Cía. Ltda. es una empresa de carácter familiar, constitución en el 2000, teniendo como actividad principal el galvanizado por inmersión en caliente y que cumple con estándares de calidad a través de la certificación ISO 9001 – 2010.

Se procedió a continuar con el direccionamiento estratégico en el que se identificó la razón de ser de la empresa para la cual fue creada y también cual es su visión a través del análisis de cada uno de los objetivos estratégicos, de ventas y de producción apoyándose adicionalmente de los principios, valores y estrategias que permitirán alcanzar de una manera eficaz y eficiencia cada uno de ellos.

Para el análisis situacional en lo que respecta al departamento de producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. se realizó un detalle de los procesos de: Carga de Materiales, Pretratamiento, Galvanizado, y Enfriamiento para proceder al estudio del Microambiente y Macroambiente.

En lo que tiene que ver al análisis externo (Oportunidades y Amenazas) se ejecutó un detalle conciso de los factores político, económico, social, tecnológico y legal; de cómo influyen positiva o negativamente para la empresa teniendo en cuenta que no se los puede controlar. Y como aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) de la

empresa en los cuales si se puede influir son: Clientes, Proveedores, Competencia y Precios.

Estos factores permitieron llegar al análisis FODA, en su nicho de mercado en el que se desarrolla; ya que a través de esta información se expresa un conocimiento más amplio de desempeño tanto con su personal, proveedores y clientes en lo que respecta al sector industrial.

Siguiendo con el desarrollo práctico analizamos la parte teórica de la auditoría de gestión donde se empezó con la historia, clasificación, objetivos, principios de la auditoría llegando al concepto principal de este estudio que es la auditoría de gestión. Se continuó con lo que tiene que ver al control interno en donde se analizó específicamente al COSO ERM con sus componentes.

La conceptualización y aspectos importantes de lo que es evidencia, hallazgo, papeles de trabajo e indicadores de gestión, culminando con el detalle pormenorizado de cada una de las fases de auditoría de gestión: Planificación Preliminar, Planificación Específica, Ejecución, Comunicación de Resultados y Seguimiento.

En lo que respecta al caso práctico se abordó un detalle íntegro de lo es cada una de las fases de la auditoría.

La fase de Planificación Preliminar para tener un conocimiento previo de la empresa a través de la visita a las instalaciones y también con la aplicación del cuestionario de control interno global. Posterior a esto se efectuó la Planificación Específica en donde se realizó un análisis minucioso del departamento de producción a través de la medición de riesgos a cada uno de los procesos de carga de materiales, pretratamiento, galvanizado y enfriado incluyendo también a todo esto el levantamiento de procesos, flujogramas para continuar con la elaboración de los programas de auditoría.

Se continuó con la tercera fase del proceso de auditoría de gestión que es la ejecución donde se desarrolló cada uno de los procedimientos descritos en los programas de auditoría en el desarrollo de estos papeles de trabajo en donde se obtuvo nueve hallazgos de acuerdo a las respectivas evidencias encontradas por: uso parcial de los implementos de seguridad industrial, herramientas de trabajo sin mantenimiento o renovación, manejo inadecuado de los materiales durante el proceso de galvanizado, escasos controles de los inventarios de material prima, reducido espacio físico de la planta industrial, incomodidad por la capacidad y dimensión de las tinajas de trabajo, reprocesos internos por incumplimiento de la norma ASTM 123, alta rotación de turnos y puestos de trabajo, falta de control en el desecho de las materias primas. Estos hallazgos anteriormente mencionados desencadenaron debilidades correspondientes al área productiva objeto de nuestro análisis.

Y finalmente una vez que se obtuvo toda la información para el análisis de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. se emitió el informe de auditoría en donde se expresó íntegramente que es lo que ocurrió durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 poniendo de manifiesto un resumen ejecutivo motivo, objetivos, alcance, personal de trabajo y terminando con un comentario de cada uno de los hallazgos de auditoría para luego finalizar con las conclusiones y recomendaciones que el auditor realiza un vez concluido todo su trabajo.

Queda expuesto adicionalmente también la matriz de recomendaciones de la empresa debe implementar durante el tiempo prudencial establecido.

Y para concluir con todo el trabajo desarrollo durante el examen de auditoría de gestión, tenemos las conclusiones y recomendaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

The present study has the purpose to realize a management's auditory to the Hot Galvanizing Enterprise Cía. Ltda. dedicated to the service of galvanized to the hot, located in Pichincha province, Rumiñahui canton.

For the analysis of the exam, we begin with the knowledge of general aspects of the enterprise like are legal base and the objectives going on with a short historical brief description in where we knew that Hot Galvanizing Cía. Ltda. is an enterprise of familiar order established in 2000, having as a main activity the galvanization by immersion in hot and it executes with standards of quality through of the certification ISO 9001 – 2010.

We proceeded to go on with the strategic way in which we identified the reason of being of the enterprise for which was created and also which is its sight through of the analysis of each one of the strategic objectives of sales and the production supporting of the principles, values and strategies that will allow to reach of an efficient way each one of them.

For the situational analysis in that reference of production's administrative district of the Hot Galvanizing Enterprise Cía. Ltda. we realized a detail of the processes of equipment's charge pre treatment, galvanization, and refrigeration in order to proceed to the study of micro environment and macro environment.

In which it has to respect to the external analysis (opportunities and threats) we realized a concise detail of the politics, economic, social, technological and legal factors and how the influence positive or negative way for the enterprise to take into consideration that we cannot check them. And like internal aspects (fortitudes and weaknesses) of the enterprise in which if they can influence are: Customers, purveyors, competition and prices.

These elements allowed to arrive of the FODA analysis, in its place of market in which develops, since through of this information it says the biggest knowledge of

discharge as its personnel of discharge as its personnel purveyors and customers in which refers to industrial area.

Going on with the practical development we analyzed the theoretic part of the management's audithory where we began with the history, classification, objectives, principles of the audithory arriving to the main concept of this study which is the management's Auditory.

We went on with it refers to the internal control in where analyzed to the COSO ERM with its components.

The notion and important aspects of it is evidence, act of finding papers of work and management's pointers, arriving with the detail gave in detail of reach one of the phases of management's auditory preliminary description, specific planification, execution results communication and continuation.

In the matter to the practical case attacked a whole detail that is each one of the auditory's phases.

The phase of preliminary planification so that have to a previous knowledge of the enterprise through of the sight to the installations and also with the application the questionnaire of the internal global control. After that, we realized the specific planification in where realized a minutely precise analysis of production's administrative district through of the measurement of dangerous to each one of the processes of equipments charge, pre threatment, galvanization and refrigeration including to this the processes raising flow grammes in order to follow with the elaboration of the auditory's programs.

We followed with the third phase of management's auditory which is the execution where developed each one of the described methods of auditory's programs in the development of these papers of work in where got nine act of findings according to the respective evidences found by: partial use of the industrial security's things, tools of work without support or renovating, inadequate of the equipment during the

galvanizations process a few control of the catalogues of premium equipment, a small physical space of the industrial factory inconvenience by the capacity and sizes of the work's vats internal reprocesses for failing of the ruler ASTM 123 high rotation of working in shifts, and places of job lack of control in the rubbish bin of premium stuffs. These act of finding previously mentioned unchained weaknesses corresponding to the productive area, subject of our analysis.

And finally, once we got all information for the analysis of the Hot Galvanizing Enterprise Cía. Ltda. we sent the expressed whole which occurred during the time from January 1st to December 31st 2010, we telling an executive summary objectives, reaches, personnel of job and finishing with a remark of reach one of the auditory's act of finding and then to end with the conclusion and request that the auditor realizes when his work is finished.

Also, it is showed the main of request that the enterprise must establish during a prudential time.

And for concluding with all the work developed during the management's auditory exam, we have the conclusions and request.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.1.1 Base Legal	3
1.1.2 Objetivos de la Empresa	7
1.2 La Empresa.....	9
1.2.1 Reseña Histórica	9
1.2.2 Organigramas.....	12
1.2.2.1 Organigrama Estructural	12
1.2.2.2 Organigrama Funcional	13
1.2.2.3 Organigrama Personal	19
CAPÍTULO II	20
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	20
2.1 Misión.....	20
2.2 Visión	20
2.3 Objetivos	21
2.3.1 Objetivo General.....	21
2.3.2 Objetivos Específicos	21
2.4 Políticas	22
2.5 Estrategias.....	22
2.6 Principios y Valores	23
2.6.1 Principios	24
2.6.2 Valores.....	24
CAPÍTULO III.....	25
ANÁLISIS SITUACIONAL	25
3.1 Análisis Interno	25
3.1.1 Descripción de los Procesos	26
3.1.1.1 Departamento de Producción	28

3.2	Análisis Externo	34
3.2.1	Influencias Macroeconómicas	35
3.2.1.1	Incidencias del Factor Político	35
3.2.1.2	Incidencias del Factor Económico.....	37
3.2.1.3	Incidencias del Factor Social.....	43
3.2.1.4	Incidencias del Factor Tecnológico.....	45
3.2.1.5	Incidencias del Factor Legal.....	47
3.2.2	Influencias Microeconómicas	48
3.2.2.1	Clientes	49
3.2.2.2	Proveedores	50
3.2.2.3	Competencia.....	51
3.2.2.4	Precio.....	52
CAPÍTULO IV		53
AUDITORÍA DE GESTIÓN		53
4.1	La Auditoría de Gestión	53
4.1.1	Introducción y Evolución de la Auditoría	53
4.1.2	Clases de Auditoría.....	56
4.1.3	Definiciones	60
4.1.4	Propósitos y Objetivos.....	65
4.1.4.1	Propósitos	65
4.1.4.2	Objetivos	66
4.1.4.2.1	Objetivo General	66
4.1.4.2.2	Objetivos Específicos	66
4.1.5	Características.....	67
4.1.6	Alcance	67
4.1.7	Enfoque integral de la Auditoría de Gestión	69
4.1.8	Similitudes y diferencias con las otras auditorías.....	70
4.1.9	Código de Ética.....	75
4.1.10	NAGA'S.....	76
4.1.11	NIA'S	79

4.2	Herramientas de Auditoría de Gestión	83
4.2.1	Equipo Multidisciplinario	83
4.2.2	Control Interno.....	84
4.2.2.1	Concepto de Control Interno	85
4.2.2.2	Principios de Control Interno	85
4.2.2.3	Clases de Control Interno	88
4.2.3	Herramientas para evaluar el Control Interno.....	90
4.2.3.1	Cédula Descriptiva	90
4.2.3.2	Cuestionario.....	92
4.2.3.3	Flujograma.....	94
4.2.3.4	Matrices	98
4.2.3.5	Combinación de Métodos.....	98
4.2.3.6	Ventajas y desventajas de la aplicación de las herramientas de Control Interno	99
4.2.4	COSO ERM	101
4.2.4.1	Antecedentes.....	101
4.2.4.2	Definición	103
4.2.4.3	Objetivos	104
4.2.4.4	Componentes	105
4.2.4.4.1	Entorno Interno.....	105
4.2.4.4.2	Definición de Objetivos.....	108
4.2.4.4.3	Identificación de Eventos	109
4.2.4.4.4	Valoración de Riesgos	110
4.2.4.4.5	Respuesta al Riesgo.....	113
4.2.4.4.6	Actividades de Control.....	114
4.2.4.4.7	Información y Comunicación	115
4.2.4.4.8	Monitoreo	117
4.2.5	Muestreo de la Auditoría de Gestión	118
4.2.5.1	Definición	118
4.2.5.2	Clases de muestreo	118

4.2.5.3	El riesgo de muestreo	120
4.2.5.4	El proceso de muestreo en la auditoría de gestión	121
4.2.5.4.1	Determinación de los objetivos	121
4.2.5.4.2	Determinación del universo y de la unidad de muestreo....	121
4.2.5.4.3	Determinación del tamaño de la muestra	122
4.2.6	Evidencia	124
4.2.6.1	Definición	124
4.2.6.2	Elementos de la evidencia	125
4.2.6.2.1	Evidencia suficiente.....	125
4.2.6.2.2	Evidencia relevante	125
4.2.6.2.3	Evidencia competente.....	125
4.2.6.2.4	Evidencia pertinente	125
4.2.6.3	Clases de evidencias	125
4.2.6.4	Niveles de confiabilidad	126
4.2.7	Hallazgos en Auditoría	126
4.2.7.1	Fundamentos	127
4.2.7.2	Atributos	128
4.2.7.2.1	Condición	128
4.2.7.2.2	Criterio.....	128
4.2.7.2.3	Causa	128
4.2.7.2.4	Efecto.....	129
4.2.8	Técnicas de Auditoría	129
4.2.8.1	Técnicas de verificación ocular	129
4.2.8.2	Técnicas de verificación verbal	129
4.2.8.3	Técnicas de verificación escrita.....	129
4.2.8.4	Técnica de verificación documental.....	130
4.2.8.5	Técnicas de verificación física	130
4.2.8.6	Otras técnicas	130
4.2.8.7	Pruebas de Auditoría	131
4.2.9	Papeles de Trabajo.....	133

4.2.9.1	Generalidades	133
4.2.9.2	Definición	133
4.2.9.3	Características	134
4.2.9.4	Objetivos	134
4.2.9.5	Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo.....	134
4.2.9.6	Partes de un Papel de Trabajo	135
4.2.9.7	Custodia y Archivo.....	136
4.2.9.8	Clasificación del archivo	136
4.2.9.8.1	Estructura y contenido del archivo corriente.....	136
4.2.9.8.2	Estructura y contenido del archivo de planificación	137
4.2.9.8.3	Estructura y contenido del archivo permanente	138
4.2.9.9	Marcas de Auditoría	139
4.2.9.10	Referencia Cruzada.....	140
4.2.9.11	Índices.....	141
4.2.9.12	Uso de indicadores en Auditoría de Gestión	142
4.2.9.13	Clasificación de los indicadores de gestión	143
4.2.9.14	Construcción de indicadores	148
4.2.9.15	Partes de un indicador.....	150
4.2.9.16	Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización	151
4.2.9.17	Los Indicadores Financieros	154
4.2.9.18	Diferencias y similitudes de los indicadores de gestión frente a los financieros	158
4.3	Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión	158
4.3.1	Flujo del proceso de la Auditoría de Gestión	158
4.3.2	Fases del proceso de la Auditoría de Gestión	160
4.3.2.1	FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	160
4.3.2.1.1	Objetivos	160
4.3.2.1.2	Actividades	160
4.3.2.1.3	Productos	161
4.3.2.1.4	Flujo de actividades	162

4.3.2.1.5	Formatos y modelos de aplicación	163
4.3.2.2	FASE II PLANIFICACIÓN	165
4.3.2.2.1	Generalidades	165
4.3.2.2.2	Objetivos	165
4.3.2.2.3	Actividades	166
4.3.2.2.4	Productos	167
4.3.2.2.5	Flujo de actividades	168
4.3.2.2.6	Formatos y modelos de aplicación	168
4.3.2.3	FASE III EJECUCIÓN	170
4.3.2.3.1	Objetivos	170
4.3.2.3.2	Actividades	170
4.3.2.3.3	Productos	171
4.3.2.3.4	Flujo de actividades	172
4.3.2.3.5	Formatos y modelos de aplicación	172
4.3.2.4	FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	173
4.3.2.4.1	Generalidades	173
4.3.2.4.1.1	Comunicación al inicio de la auditoría.....	174
4.3.2.4.1.2	Comunicación en el transcurso de la auditoría.....	174
4.3.2.4.1.3	Comunicación al término de la auditoría	176
4.3.2.4.1.4	Convocatoria a la conferencia final.....	177
4.3.2.4.1.5	Acta de conferencia final.....	178
4.3.2.4.1.6	Emisión del informe	178
4.3.2.4.2	Objetivos	178
4.3.2.4.3	Actividades	179
4.3.2.4.4	Productos	179
4.3.2.4.5	Flujo de actividades	180
4.3.2.4.6	Informe de Auditoría de Gestión	181
4.3.2.4.6.1	Definición.....	181
4.3.2.4.6.2	Estructura del Informe.....	182
4.3.2.4.6.3	Requisitos y cualidades del informe.....	185

4.3.2.4.6.3.1	Concisión	185
4.3.2.4.6.3.2	Precisión.....	185
4.3.2.4.6.3.3	Respaldo Adecuado.....	186
4.3.2.4.6.3.4	Objetividad.....	186
4.3.2.4.6.3.5	Tono Adecuado	187
4.3.2.4.6.3.6	Importancia del contenido.....	188
4.3.2.4.6.3.7	Utilidad y oportunidad	188
4.3.2.4.6.3.8	Claridad	189
4.3.2.4.6.4	Responsabilidad de la elaboración del informe.....	189
4.3.2.4.6.5	Comentarios, conclusiones y recomendaciones	189
4.3.2.4.6.5.1	Comentarios	190
4.3.2.4.6.5.2	Conclusiones	191
4.3.2.4.6.5.3	Recomendaciones.....	192
4.3.2.5	FASE V Monitoreo.....	194
4.3.2.5.1	Objetivos	194
4.3.2.5.2	Actividad	194
4.3.2.5.3	Productos	195
4.3.2.5.4	Flujo de Trabajo	196
4.3.2.5.5	Modelo de Informe de Auditoría de Gestión.....	197
CAPÍTULO V	203
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL AÑO 2010		
		203
CAPÍTULO VI	348
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
		348
6.1	Conclusiones	348
6.2	Recomendaciones.....	350
BIBLIOGRAFÍA	352

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Capital Suscrito	5
Cuadro 2 Capital Suscrito	6
Cuadro 3 Capital Suscrito	6

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama Estructural.....	13
Gráfico 2 Organigrama Funcional	14
Gráfico 3 Organigrama de Personal.....	19
Gráfico 4 Mapa de Procesos	28
Gráfico 5 Canasta de Acero Inoxidable	30
Gráfico 6 Canastas Cuadrículadas	31
Gráfico 7 Camas.....	31
Gráfico 8 Carga Directa	32
Gráfico 9 Producto Interno Bruto	38
Gráfico 10 Producto Interno Bruto Contribución de Industrias.....	38
Gráfico 11 Inflación	39
Gráfico 12 Inflación Anual y Mensual.....	40
Gráfico 13 Tasa de Interés Mensual.....	41
Gráfico 14 Tasa Pasiva	42
Gráfico 15 Tasa Activa	42
Gráfico 16 Evolución del Índice Salario Real Promedio	44
Gráfico 17 Participación de Competidores (Pichincha).....	51
Gráfico 18 COSO ERM	105
Gráfico 19 Información y Comunicación	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clientes	49
Tabla 2 Listado de Proveedores	50

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es la aplicación práctica de una auditoría de gestión, a la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. que se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito.

A lo largo del primer capítulo se da a conocer de manera general los antecedentes, la base y la estructura de la organización a la cual se realizó la auditoría, de tal manera que sirva como un primer factor para la realización de la planificación de la auditoría.

En el segundo capítulo se desarrolló el direccionamiento estratégico de la empresa, en base a ciertos factores como la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores se pudo conocer el rumbo que desea tomar la empresa, lo cual se convierte también en elemento de entrada para la realización de la auditoría.

En el tercer capítulo se conoció el análisis situacional de Hot Galvanizing Cía. Ltda. inicialmente se desarrolló el análisis interno, que consta de la descripción de los procesos que se examinados a lo largo de la auditoría, con eso se pudo conocer el ambiente dentro de la organización, para finalmente desarrollar el análisis externo y entender que factores macro que afectan a la organización.

Para el capítulo cuarto se desarrolló una aplicación teórica sobre la auditoría de gestión de acuerdo a cada una de sus fases: Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados y Seguimiento; a través de un detalle exhaustivo de los elementos que permiten llegar al informe de auditoría.

En el quinto capítulo se procedió a la aplicación del caso práctico de la auditoría de gestión a la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. con las cuatro fases de la auditoría a los cuales se ha hecho referencia a lo largo de la presente tesis.

En este capítulo se empleó los procedimientos de auditoría necesarios aplicados a través de técnicas y herramientas de control interno, que dieron como resultado nueve hallazgos expresos en el informe de auditoría para el análisis y toma de decisiones de la empresa.

Y finalmente la tesis concluye con las conclusiones y recomendaciones de la aplicación de la auditoría de gestión para comprobar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados para este examen, tomando en consideración mejoras para el departamento de producción y toda la empresa.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

El ámbito dinámico y competitivo de las últimas décadas motivó la constitución de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., como una compañía limitada, para participar directamente en el desarrollo local y nacional con enfoque de calidad.

Para finales de los 90's solo existían dos galvanizadoras en la ciudad de Quito que no podían cumplir con sus tiempos de entrega.

La mala atención brindada por las galvanizadoras en la época se convirtió en una estrategia para que Hot Galvanizing Cía. Ltda., decida abrir una planta de galvanizado en la ciudad de Quito.

Además, sería la mejor forma de minimizar sus costos, ya que así podría entregar a sus clientes un producto en el tiempo requerido, ahorrándose multas por las constantes demoras en la entrega del material y sobre todo, bajar el costo que representa este proceso dentro de sus productos.

Dentro de los proyectos que desarrolla ésta empresa, se encuentran proyectos de telefonía, eléctricos, civiles, de networking y metálicos. El 90% de los productos que ofertan deben ser galvanizados.

1.1.1 Base Legal

En la ciudad de San Francisco de Quito Capital de la República del Ecuador, a treinta y un días del mes de julio del año 2000, ante el Notario Tercero del Cantón Quito; se constituyó la compañía Hot Galvanizing Compañía Limitada, fue aprobada por el

Intendente Jurídico de la Matriz, Oswaldo Rojas H., mediante la Resolución N° 00.Q.I.J.2273 del 18 de Agosto de 2000.

Los puntos más importantes que se detallan en la escritura de constitución de la compañía son:

Denominación

La sociedad operará bajo la denominación de Hot Galvanizing Cía. Ltda.

Domicilio

El domicilio principal de la Compañía es la ciudad de Quito, pero podrá establecer sucursales, agencias o delegaciones en cualquier lugar del país o del exterior.

Duración

El plazo de duración de la Compañía es de 20 años contados desde la fecha de inscripción del presente contrato en el Registro Mercantil.

Objeto social

La Compañía tendrá por objeto social principal, el proceso de galvanizado y otra clase de recubrimientos, importación, exportación, representación, distribución y comercialización de toda clase de materiales, insumos, maquinaria para las diversas ramas del comercio.

Capital social

El capital inicial de la Compañía; es de mil dólares norteamericanos (US\$ 1.000,00) dividido en mil (1.000) participaciones de un dólar cada una.

Certificados de Aportación

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación que expresará su carácter de no negociable y el número de participaciones que le corresponden.

Transferencia de participaciones

Las participaciones son transferibles con el consentimiento unánime del capital social. La cesión se hará por escritura pública según lo determinado por la Ley de Compañías.

Aumento y disminución del capital

Deben ser acordados por la Junta General de Socios con el quórum y la mayoría requerida según los estatutos de la compañía.

Régimen y administración

La Junta General de Socios es el órgano supremo de la Compañía, la misma que será administrada por el Presidente y el Gerente General.

Representación de la Sociedad

La representación legal tanto judicial como extrajudicial, le corresponde al Gerente General y a falta de éste le corresponde al Presidente.

En el año 2000, se constituye jurídicamente la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., con un capital social de US\$ 1.000,00 (UN MIL DÓLARES AMERICANOS 00/100), conformado de la siguiente manera:

Cuadro 1
Capital Suscrito

Socios	Capital Suscrito	Capital Pagado	Capital por Pagar	No. de Participaciones
Gonzalo Eduardo Maldonado García	290	145	145	290
Pablo Ricardo Maldonado García	290	145	145	290
Guillermo Alejandro Maldonado García	150	75	75	150
Alberto Remigio Baldeón Salgado	140	70	70	140
Itala Renee Hervas Dueñas	130	65	65	130
TOTAL	1.000	500	500	1.000

Fuente: Escritura de Constitución – Departamento Legal Hot Galvanizing
Elaborado por: Departamento Legal Hot Galvanizing

En marzo de 2003, en Junta General de Socios mediante resolución se decide aumentar el capital de la Compañía en US\$ 141.000,00; mediante compensación de créditos, ante el Notario Primero Doctor Jorge Machado Cevallos a cargo de los protocolos por: Doctor Cristóbal Salgado, Doctor Manuel Veintimilla, y el Doctor Bladimir Villalba quedando el siguiente detalle respecto a los socios que estaban registrados para aquella fecha:

Cuadro 2
Capital Suscrito

Socio	Capital Actual	Compensación créditos	Nuevo capital
Gonzalo Maldonado	323	38.500	38.823
Pablo Maldonado	323	38.500	38.823
Alejandro Maldonado	84	22.500	22.584
Alberto Baldeón	130	19.500	19.630
Hilda Saa	140	21.000	21.140
TOTAL	1.000	140.000	141.000

Fuente: Escritura de Aumento de Capital – Departamento Legal Hot Galvanizing

Elaborado por: Departamento Legal Hot Galvanizing

Actualmente el cuadro accionario de Hot Galvanizing Cía. Ltda., se encuentra distribuido de la siguiente manera.

Cuadro 3
Capital Suscrito

Socios	%	N° de Participaciones
Gonzalo Eduardo Maldonado García	34%	344
Pablo Ricardo Maldonado García	34%	344
Alberto Remigio Baldeón Salgado	16%	161
Hilda Carlota Saa Hervas	15%	151
TOTAL	100%	1000

Fuente: Escritura de Cesión de Participaciones - Departamento Legal

Elaborado por: Departamento Legal Hot Galvanizing

Además del Reglamento Interno; para el normal funcionamiento de las actividades dentro de la organización se cuenta con la siguiente normativa:

Sistema de Gestión de la Calidad certificado bajo la Norma ISO 9001:2008, dónde encontramos.

- Manual de la Calidad
- Manual de Procesos

En el ámbito externo, la empresa observa los siguientes cuerpos legales:

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General
- Código Tributario
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social

Los organismos de control a los cuales está sujeta la compañía son:

- Superintendencia de Compañías, SC
- Servicio de Rentas Internas, SRI
- Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, CONSEP
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS

1.1.2 Objetivos de la Empresa

Hot Galvanizing Cía. Ltda. posee un Sistema de Gestión de Calidad certificado por la Norma Internacional ISO 9001:2000 desde el año 2006 por *Det Norske Veritas DNV* (Argentina); la cual establece que la documentación del mismo debe incluir una declaración documentada de los “*Objetivos de la Calidad*”, que le permitirán a la organización cumplir con los requisitos del producto.

La principal característica de los Objetivos de la Calidad, es que deben ser medibles y coherentes con la Política de la Calidad.

Ambos puntos son determinados por la organización para proporcionar un punto de referencia que permita la dirección de la misma. Tanto objetivos como política determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para lograr dichos resultados.

Los Objetivos de la Calidad deben llevar implícito el compromiso de mejora continua por parte de quienes forman una empresa, su logro debe ser medible para así poder conocer el impacto positivo que provoca en la calidad del producto.

Dentro de su procedimiento de “*Planificación de la Calidad*”, establecido en el Manual de Procesos de la empresa, Hot Galvanizing Cía. Ltda., estableció que el Comité de Calidad es quien debe determinar los Objetivos de la Calidad, con sus respectivos indicadores y metas.

Los objetivos de Hot Galvanizing Cía. Ltda., fueron distribuidos de la siguiente manera:

❖ *Objetivos Estratégicos*

- Cumplir con la Norma ASTM1 123
- Satisfacción del Cliente
- Buscar el bienestar del personal
- Mejorar continuamente

❖ *Objetivos de Ventas*

- Incrementar el volumen de ventas
- Coordinar los plazos de entrega

❖ *Objetivos de Producción*

- Cumplir con normas de seguridad

- Disminuir los reprocesos
- Mejorar índices de consumo de materia prima e insumos.

1.2 La Empresa

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno, de forma planificada y satisfaciendo demandas o necesidades de clientes y/o usuarios, a través de una actividad económica.

Además es una unidad con fines de lucro, integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo principal es obtener utilidades a través de la prestación de servicios o elaboración de productos; para lo cual se necesita *Capital, Trabajo y Recursos Materiales*.

1.2.1 Reseña Histórica

Con el apoyo de cinco miembros de lo que actualmente es Hot Galvanizing Cía. Ltda., se planifica la creación de una empresa de galvanizado en vista de que el sector industrial en lo respecta a este servicio se encontraba en problemas y no se brindaba un servicio de calidad. Nace la idea de introducción al sector a través de la ayuda de un ingeniero químico, con una amplia experiencia en el mercado, y la ubicación de un terreno en un sitio estratégico y céntrico; en el año 2000 Hot Galvanizing Cía. Ltda., abre sus puertas al público para brindar un servicio de Galvanizado por Inmersión en caliente.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., inició sus actividades económicas, brindando al constructor una nueva alternativa para realizar el galvanizado de sus productos.

Desde sus inicios la estrategia para encontrar un lugar importante en el mercado de galvanizado siempre fue resaltar el tiempo de entrega de los materiales, que representaba el principal problema que tenían los socios fundadores con respecto al resto de plantas galvanizadoras.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., siempre ha tenido una ventaja comparativa sobre sus competidores, la recepción de materiales comprende las 24 horas del día, ya que la planta opera durante todo este tiempo, para poder entregar al cliente sus materiales en el tiempo requerido.

Para Hot Galvanizing Cía. Ltda., mantenerse en el mercado le ha significado una tarea de mucho esfuerzo e inversión debido a la irregularidad en el precio de su principal materia prima, el zinc. Este metal siempre ha sido parte del monopolio de la industria minera peruana, es el único país exportador para Latinoamérica; lo cual convierte a éste material en un insumo de difícil acceso por la restricción en la producción y exportación del mismo, un ejemplo de esto, es que a inicios del 2009 se asignan cupos a las empresas que desean adquirirlo.

El precio del Zinc en los últimos años ha variado de manera muy significativa, según las estadísticas del *London Metal Exchange LME*, en el 2006 por ejemplo tuvo un pico de US\$ 2,000.00 por tonelada, en el 2007 se elevó a US\$ 5,000.00 por tonelada mientras que para el 2008 el precio bajó a US\$ 1,000.00 por tonelada.

La variabilidad en el precio del Zinc se ha visto reflejada en el precio por kilogramo de galvanizado que tienen que pagar los clientes para acceder a éste servicio, el mismo ha tenido altas y bajas que han representado pérdidas significativas para la empresa por la disminución de las ventas debida a la inestabilidad de los precios.

A inicios del 2006 Hot Galvanizing Cía. Ltda., pasó por una de sus crisis más importantes, ya que el principal instrumento para su proceso de producción, la tina de galvanizado, sufrió una rotura. Esto trajo consigo la paralización de la planta por casi

2 meses, ya que debían realizarse trabajos que puedan darle una pronta solución al problema.

Tras los continuos arreglos que tuvo la tina de galvanizado, la organización se vio obligada a llevar a cabo la importación de una nueva tina de galvanizado en el 2007, sumándose a esto el alto costo del Zinc, se dio lugar a que la empresa presente pérdidas representativas durante ese período.

A partir del 2005 Hot Galvanizing Cía. Ltda., inició un largo proceso para llegar a obtener una certificación bajo estándares de calidad con Normas Internacionales.

Es en éste año cuando Hot Galvanizing Cía. Ltda., realiza una reingeniería de la empresa, para así poder establecer una administración por procesos que faciliten la implementación de lo que hoy en día es su Sistema de Gestión de Calidad.

Luego de varios diagnósticos, análisis, capacitaciones, evaluaciones y finalmente auditorías, en noviembre del 2006 Hot Galvanizing Cía. Ltda., recibe un comunicado que indica que a partir de aquella fecha pasaría a ser una organización certificada bajo la Norma Internacional ISO 9001:2000, su certificado indica que el “*Servicio de Galvanizado por Inmersión en Caliente*” cumple con todos los requisitos que la norma establece.

A partir de esa fecha la entidad ha aprobado todas sus auditorías de seguimiento, lo que indica que el Sistema de Gestión de Calidad cumple con los requisitos tanto de la norma como del mismo sistema; lo cual significa para los clientes mayor seguridad en la contratación del servicio, ya que los procesos de Hot Galvanizing Cía. Ltda., cumplen con estándares de calidad.

Para el 2009 el ente certificador, *Det Norske Veritas DNV (Argentina)*, volvió al país a controlar que el Sistema de Hot Galvanizing Cía. Ltda., siga manteniéndose de manera eficaz y cumpliendo con los requisitos, para así poder recomendar que se le conceda una re-certificación por el plazo de 3 años más, el mismo que si fue aprobado llegando a la cuarta versión ISO 9001: 2008.

1.2.2 Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas, la cual debe reflejar en forma esquemática la descripción de unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y sus respectivos canales de comunicación.

La finalidad de un organigrama es proporcionar la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización para poder entender un esquema general y el grado de diferenciación e integración de los elementos que lo integran.

Desempeñan un papel informativo al permitir que los integrantes de una empresa y las personas interesadas en la misma conozcan sus características generales.

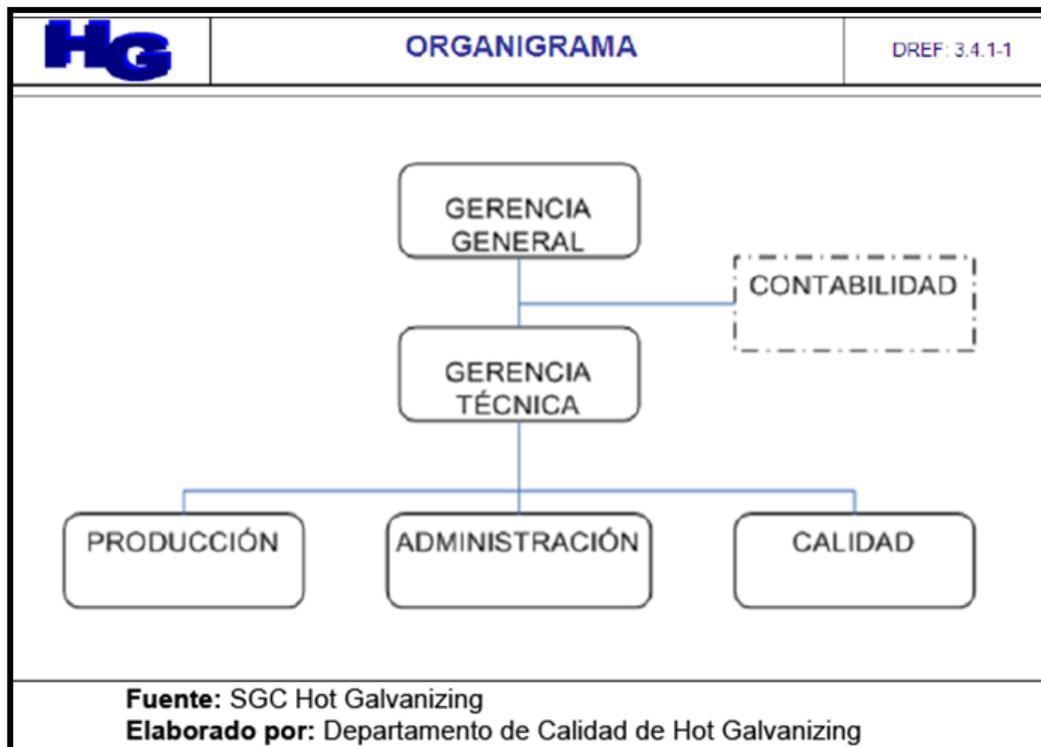
Es una introducción gráfica a la división de órdenes y autoridad de los que laboran en una determinada empresa, permitiendo así a los trabajadores ejecutar su trabajo con mayor facilidad y más información sobre el cargo que desempeñan, con quien lo realizan y a quien se deben.

1.2.2.1 Organigrama Estructural

Un organigrama estructural muestra la estructura completa de una organización, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales; representa las estructuras departamentales y las relaciones jerárquicas.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., posee un documento referencial; donde ha establecido el siguiente Organigrama Estructural.

Gráfico 1
Organigrama Estructural

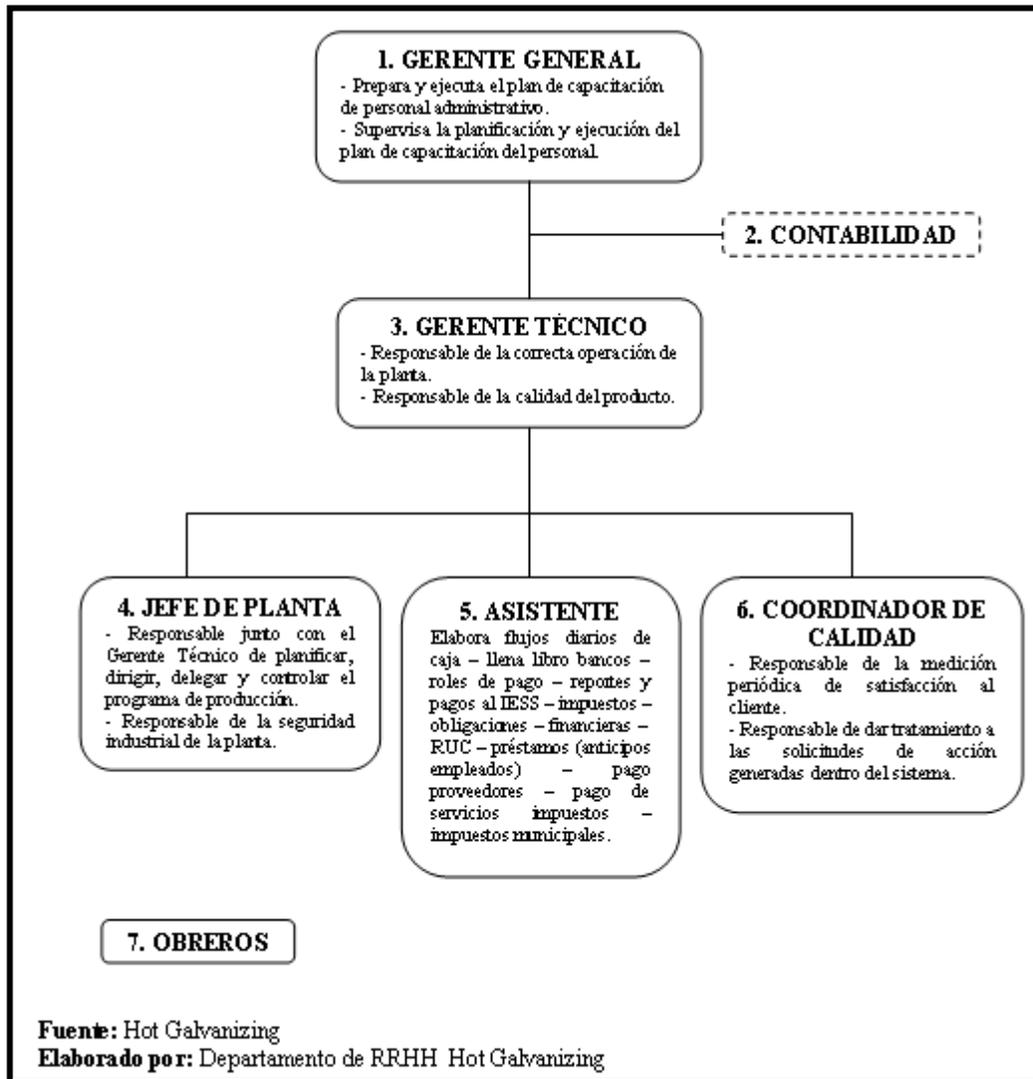


1.2.2.2 Organigrama Funcional

Este organigrama indica las principales funciones que se le asigna a un cargo, de acuerdo a las unidades y sus interrelaciones.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., ha establecido el siguiente Organigrama Funcional.

Gráfico 2
Organigrama Funcional



El Manual de Procesos de Hot Galvanizing Cía. Ltda., establece las funciones para cada cargo, las mismas que se detallan a continuación:

1. GERENTE GENERAL:

Responsable del Personal Administrativo

FUNCIONES:

- Prepara y ejecuta el plan de capacitación de personal administrativo
- Supervisa la planificación y ejecución del plan de capacitación del personal.
- Es el representante legal de la empresa.
- Define las políticas de la empresa.
- Fija los objetivos a corto, mediano y largo plazo (incluye ISO 9000)
- Maneja las relaciones con las instituciones financieras y de seguros.
- Es responsable de los reportes contables, financieros y demás que se hacen a los Socios.
- Controla los costos de producción.
- Controla los gastos de la planta en conjunto con el Gerente Técnico.
- Delega y controla el trabajo de todos los departamentos de la empresa.
- Es responsable de la buena imagen y buen nombre de la empresa.
- Reporta a los socios.
- La supervisión y soporte para el desarrollo del sistema de calidad.
- La implementación efectiva del sistema de calidad.
- Demás obligaciones establecidas en la escritura de constitución de la compañía.

2. CONTABILIDAD

La contabilidad de la empresa es manejada por un ente externo, por lo que las funciones deberán regirse a lo establecido en el contrato.

3. GERENTE TÉCNICO:

Responsable de ventas, bodegas, personal de planta y representante de la dirección (SGC).

FUNCIONES:

- Responsable de la correcta operación de la planta.
- Responsable de la calidad del producto.
- Planifica, delega, controla y dirige el programa de producción, en coordinación con el Jefe de Planta.
- Responsable de la operación de los baños de Galvanizado.
- Responsable del inventario de materias primas e insumos.
- Controla que el consumo de materias primas e insumos estén dentro de los parámetros permitidos.
- Maneja las relaciones con los clientes y proveedores.
- En coordinación con el Gerente General, fija la lista de precios.
- Monitorea a los clientes.
- Supervisa al Jefe de Planta y al Asistente Técnico.
- Responsable de la bodega de sustancias controladas por el CONSEP
- Responsable de los reportes al CONSEP
- Responsable de la calificación con el CONSEP y la renovación de los cupos.
- Coordina las actividades de todos los departamentos y es responsable de su correcta interacción.
- Planifica y ejecuta plan de capacitación del personal de planta.
- Todas las funciones que implica ser representante de la dirección.
- Contrata y despide personal de acuerdo con las necesidades de la Empresa.

4. JEFE DE PLANTA:

Responsable de control de calidad del producto terminado y mantenimiento

FUNCIONES:

- Responsable junto con el Gerente Técnico de planificar, dirigir, delegar y controlar el programa de producción.

- Responsable de la seguridad industrial de la planta.
- Responsable por el orden y uso adecuado de las zonas marcadas en el interior y exterior de la planta.
- Hace las mediciones y lleva los registros de control de calidad del producto terminado.
- Elabora certificados de Control de Calidad del Producto Terminado, cuando los clientes lo requieren.
- Decide luego de las mediciones que materiales están, cuales se rechazan y cuales quedan sujetos a revisión; y procede en acuerdo con ISO 9001.
- Junto con el Gerente Técnico planifica el mantenimiento.
- Ejecuta el plan de mantenimiento.
- Lleva registros de mantenimiento de cada máquina y ejecuta los mantenimientos preventivos diarios a él encomendados.
- Supervisa el pesaje de materiales, mantiene un control sobre estos datos.
- Responsable de la planificación de la calibración de equipos junto al Gerente Técnico.
- Responsable de ejecutar y dar seguimiento a la calibración.
- Responsable de recibir y despachar los materiales.
- Controla la asistencia del personal de producción junto con el Gerente Técnico, planifica y autoriza horas extras.
- Responsable del buen trato a los clientes, al personal y proveedores.
- Hace inventario mensual de materias primas e insumos.

5. ASISTENTE CONTABLE / SECRETARIA:

FUNCIONES:

- Elabora flujos diarios de caja – llena libro bancos – roles de pago – reportes y pagos al IESS – impuestos – obligaciones – financieras – RUC – préstamos

(anticipos empleados) – pago proveedores – pago de servicios impuestos – impuestos municipales.

- Realiza tareas de secretaria.
- Colabora con todos los departamentos para su buena marcha incluido monitoreo telefónico a los clientes (impulsar y promover ventas) reporte mensual de llamadas y resultados.
- Trámites ocasionales que se requieren.
- Responsable del manejo de caja chica.
- Elabora reportes mensuales para el CONSEP, control de cheques girados
- Responsable de facturación, cobranzas, recepciones y despachos de materiales, y otras tareas cuando los titulares no están en la planta.
- Responsable de las comunicaciones por Internet.

6. COORDINADOR DE CALIDAD

FUNCIONES:

- Responsable de la medición periódica de satisfacción al cliente.
- Responsable de dar tratamiento a las solicitudes de acción generadas dentro del sistema.
- Reportar al representante de la Gerencia sobre el funcionamiento del sistema de calidad, mediante revisiones periódicas, de las áreas asignadas.
- Mantenimiento del sistema de calidad.
- Establecimiento y mantenimiento de auditorías internas del sistema de calidad.
- Coordinación con organismos externos situaciones relacionadas con la certificación del sistema de calidad.

7. OBREROS:

FUNCIONES:

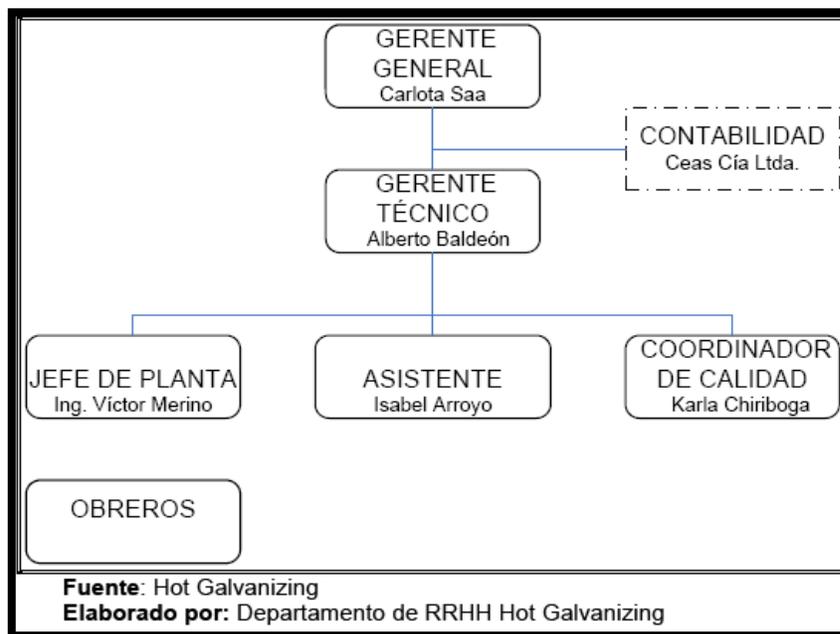
- Ejecutan todos los trabajos que se requieren para galvanizado, mantenimiento de instalaciones y otras tareas que se les asignen.

1.2.2.3 Organigrama Personal

Éste tipo de organigramas son una representación de la estructura de la empresa pero incluyendo las personas que conforman la misma, el nombre de quienes la dirigen.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., ha establecido el siguiente Organigrama de Personal.

Gráfico 3
Organigrama de Personal



CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Ninguna organización puede funcionar adecuadamente si las distintas unidades que la conforman actúan como compartimientos estancos, aislados, que no mantienen relación con el resto de la organización”. (Luis Manuel Carapaica Gil)

La dirección estratégica debe ser un proceso continuo que apoye los objetivos a largo plazo trazados dentro de las empresas. Este proceso involucra la ejecución de un plan estratégico que sea reconocido, comprendido y aceptado por el personal encargado de ejecutarlo.

2.1 Misión

La razón de ser de la empresa con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., en su Planificación Estratégica ha establecido la siguiente misión:

“Somos una importante industria de Galvanizado por Inmersión en Caliente. Queremos proporcionar continuamente la calidad y atención que requieren los clientes para que el resto prefiera sus productos.”

2.2 Visión

Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., en su Planificación Estratégica ha establecido la siguiente visión 2012:

“Ser el mejor proveedor de Galvanizado y primero a nivel nacional, mejorando con ética, calidad y responsabilidad constante”

2.3 Objetivos

Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

En su Planificación Estratégica Hot Galvanizing Cía. Ltda., ha definido los siguientes objetivos.

2.3.1 Objetivo General

Brindar el mejor servicio de galvanizado por inmersión en caliente al sector de la construcción metálica a nivel nacional.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Conseguir una imagen diferenciada
- Obtener Rentabilidad
- Alcanzar Lealtad por parte de los clientes
- Adoptar una actitud positiva, atenta y amable hacia los clientes
- Mantener un Control Total de la Calidad
- Alcanzar una Mejora Continua

- Lograr índices positivos de Clima Laboral

2.4 Políticas

Enunciados o criterios generales establecidos por quienes dirigen la empresa, que permiten orientar y encauzar el pensamiento y la acción de los diferentes colaboradores en su actuación cotidiana.

Dentro de su Planificación Estratégica Hot Galvanizing Cía. Ltda., definió algunas Políticas, tales como:

- Todo el personal que se encuentre dentro de la nave de la planta deberá llevar puesto y completo su respectivo equipo de seguridad.
- Se prohíbe el ingreso al departamento de producción a personas ajenas a Hot Galvanizing Cía. Ltda.
- Las visitas deben utilizar cascos de color blanco.
- La Gerencia debe, a intervalos planificados, revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de Hot Galvanizing Cía. Ltda. para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.
- Al momento de negociar, deberán fijarse por acuerdo entre las partes tanto la calidad del producto como el plazo de entrega.
- Todo proveedor de productos críticos debe ser evaluado una vez al año o al presentarse algún inconveniente con el producto.

2.5 Estrategias

Alternativas, formas o medios que se predeterminan para alcanzar la visión, partiendo de la respectiva misión, y dar respuesta efectiva a los retos planteado en el tiempo.

La Planificación Estratégica de Hot Galvanizing Cía. Ltda. ha definido las siguientes estrategias:

- ❖ *Liderazgo en Costos.*- Superar el desempeño de los competidores generando un servicio de galvanizado con un costo inferior.
- ❖ *Diferenciación.*- Dar al servicio de galvanizado cualidades distintivas importantes para el cliente y que permitan que prefieran sus productos.
- ❖ *Concentración.*- Satisfacer los requerimientos de los grandes clientes que galvanizan más de 10 toneladas mensuales
- ❖ *Liderazgo.*- Ser la empresa líder en el mercado local al brindar tiempos de entrega extraordinarios de los materiales.
- ❖ *Perceptiva Financiera.*- Optimizar el manejo financiero buscando solvencia y estabilidad mediante presupuestos de ocupación, gastos e ingresos.
- ❖ *Perspectiva del Cliente.*- Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y sus requerimientos; para lo cual el nivel de satisfacción total deberá ser superior año a año.

2.6 Principios y Valores

La Planificación Estratégica de Hot Galvanizing Cía. Ltda. ha definido los siguientes principios y valores:

2.6.1 Principios

Verdades fundamentales que orientan el quehacer cotidiano en la empresa.

- Eficiencia y agilidad en la prestación del servicio de galvanizado.
- Trabajo en equipo con transparencia, colaboración y profesionalismo.
- Calidad para lograr la competitividad
- Respeto y consideración tanto a socios como clientes internos y externos

2.6.2 Valores

Código de conducta que se hace deseable en la práctica cotidiana de los miembros de la empresa.

- *Honestidad* en todas las acciones, procurando salvaguardar los intereses y recursos tanto propios como ajenos.
- *Solidaridad* impulsando al mercado del Galvanizado como la mejor alternativa de recubrimiento.
- *Responsabilidad* al realizar la importación de Materia Prima.
- *Lealtad* al cumplir un compromiso con la sociedad y maximizar la satisfacción de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional de una empresa se puede considerar como el estudio de datos tanto pasados como presentes, internos y externos, que proporcionarán una base fundamental para la toma de decisiones, a través de fortalezas y debilidades (Microambiente) y también oportunidades y amenazas (Macroambiente), que para el desarrollo de esta tesis son el punto de partida para la auditoría.

3.1 Análisis Interno

Es el medio o estructura organizacional que integrada a través de los recursos se va a desarrollar las actividades cotidianas de una empresa. El análisis interno se realiza sobre aquellas fuentes o variables, de las cuales la empresa puede influir en su modificación.

El verdadero propósito de éste análisis es comprender las características de la empresa, que le permitirán alcanzar los objetivos planteados.

El análisis de los recursos y las capacidades de una empresa se pueden convertir en una base fundamental para la formulación de las estrategias; por lo que podemos decir que fruto de éste tipo de análisis podemos obtener elementos de entrada para las mismas; para efectos de ésta tesis se convertirán en elementos de entrada tanto para la planificación como para la ejecución de la auditoría.

Para determinar estos factores se realizará un análisis de los procesos que están establecidos dentro del departamento de producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda.

3.1.1 Descripción de los Procesos

Proceso es el conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado. Así, el sistema o macroproceso de la empresa, es un conjunto de procesos o elementos interrelacionados, que tiene por finalidad la consecución de un objetivo común, y para Hot Galvanizing Cía. Ltda., es brindar un servicio de calidad.

Siguiendo con el lineamiento de los procesos se han clasificado en:

▪ Procesos Gobernantes

Gerenciales, de Planificación y Control; se realizan con el único y exclusivo fin de brindar las directrices necesarias a una organización – alta gerencia.

▪ Procesos Productivos

Operativos o Primarios, generan productos y servicios de alto impacto sobre la satisfacción del cliente.

▪ Procesos Habilitantes

De Apoyo, son procesos internos de apoyo a los productivos y gobernantes, se orientan a todo lo que tiene que ver con la infraestructura de la organización, desarrollo de capital humano, desarrollo tecnológico, adquisición, sistemas de comunicación e información, entre otros.

Otro de los puntos importantes que debemos conocer sobre un proceso de qué elementos está conformado:

- Entradas (inputs) que cumplen los requisitos de aceptación: materiales (materias primas) o inmateriales.

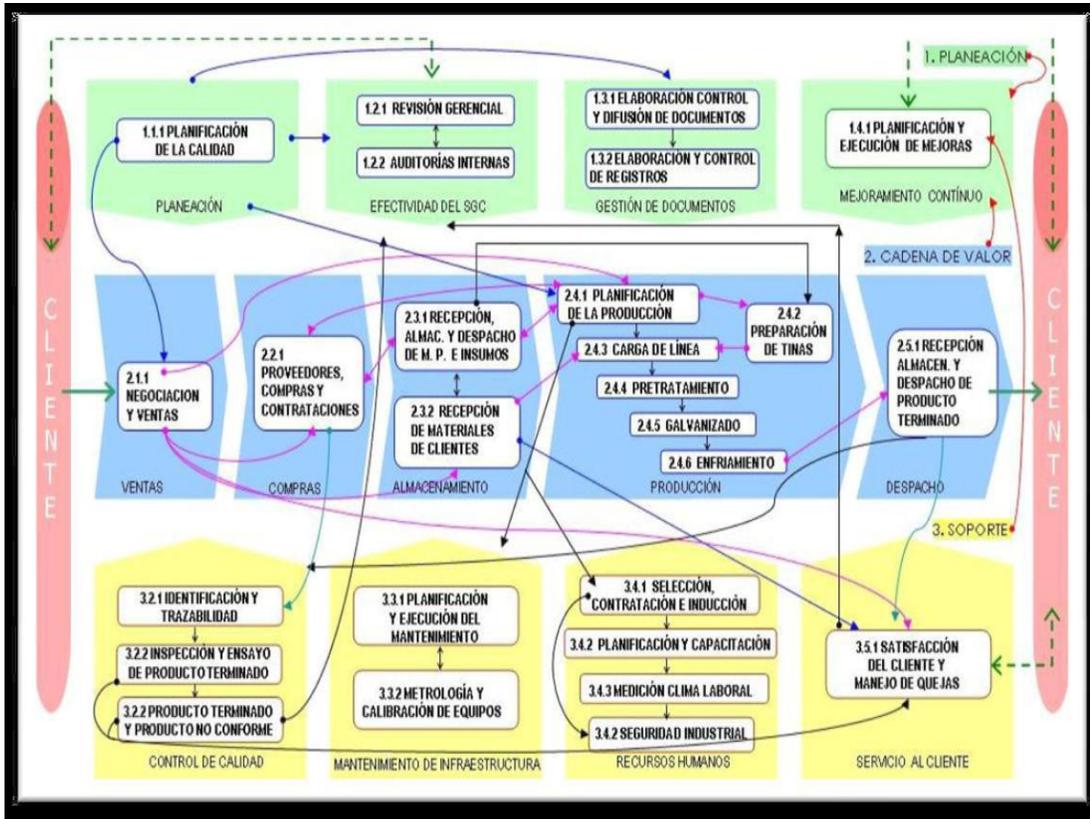
- Medios " recursos ", y determinados requisitos " Requerimientos del cliente"
- Actividades que transforman o agregan valor a las entradas o inputs.
- Salidas (outputs), que genera el proceso, y que son entradas del siguiente proceso, o bien el producto entregado o servicio.
- Sistema de evaluación: medimos el funcionamiento del proceso y la satisfacción del cliente mediante " indicadores".
- Límites: Necesidad del cliente (comienzo) y necesidad satisfecha (fin).

Todos estos elementos deben interactuar dentro de operaciones conectadas que le permitan a la organización alcanzar resultados, en el caso de Hot Galvanizing Cía. Ltda., brindar un servicio de galvanizado.

Una vez analizado cada uno de los elementos de la planificación estratégica, el mapa de procesos, en donde se identifica los principales procesos y su interacción en la empresa, permiten elaborar flujogramas, identificar procedimientos, normas e instrucciones necesarias, definir con precisión los puntos de inspección e ítems de control necesarios al control de los procesos, transformando mucho más fácil la localización y corrección de problemas.

Con el fin de entender y conocer los procesos con los que cuenta Hot Galvanizing Cía. Ltda., se muestra el Mapa de Procesos vigente en su Manual de Procesos, donde claramente se definen tanto procesos, procedimientos como sus respectivas interacciones.

Gráfico 4
Mapa de Procesos



Fuente: SGC Hot Galvanizing

Elaborado por: Departamento de Calidad Hot Galvanizing

3.1.1.1 Departamento de Producción

Hot Galvanizing Cía. Ltda., realiza una planificación del trabajo para la semana en base al material que ingresa y los requerimientos de urgencia de cada cliente.

Para esto existen 3 turnos de trabajo diario que maneja la empresa (07h00 a 15h30, 15h30 a 00h00 y 00h00 a 08h30), en cada turno se delega un operario que estará a cargo de supervisar que el material indicado en el registro diseñado para este fin, pase por cada uno de los procedimientos hasta completar el Galvanizado del material.

Como resultado de esta planificación semanal se realizan las órdenes de trabajo diario, en función del trabajo a ejecutarse, para esto se genera un registro, el mismo que debe ser publicado para que el personal tenga conocimiento del material que deberá ingresar en proceso de producción.

Esta planificación se la realiza específicamente con el fin de dar estricto cumplimiento a la fecha de entrega pactada con el cliente, razón por la cual el incumplir con un plazo ya definido estaría faltado con este principio de calidad.

El objetivo de este procedimiento es optimizar los recursos empleados en la Producción, por medio del empleo de herramientas administrativas y del conocimiento previo de las ventas.

Su alcance va desde que ingresa el material hasta que es galvanizado. Los procesos en el Departamento de Producción para la empresa son los siguientes:

➤ **Carga del material**

Muestra las diferentes formas de cargar el material así como los diversos tipos de herramientas a utilizar para ingresar a la línea de galvanizado.

Normas:

1. No hacer agujeros o modificaciones de ningún tipo en el material sin autorización previa del Jefe de Planta.
2. En caso de presentarse novedades o problemas suspender la carga hasta consultar con el Jefe de Planta.
3. No utilizar materiales deteriorados o en mal estado para cargar como por ejemplo: cadenas desgastadas por el ácido, ni ganchos abiertos.
4. Evitar que el material cargado vaya unido con otros de manera que impida que los baños hagan buen contacto con el mismo, por ejemplo en el caso de placas estas no deben ir haciendo contacto superficie con superficie.

5. En caso de asegurar piezas con alambre estas deben tener un peso máximo de 5 Kg.

Actividad

Evalúa el tipo de material a cargar y selecciona el tipo de herramienta a utilizar según las siguientes descripciones.

Gráfico 5

Canasta de Acero Inoxidable



Fuente: Hot Galvanizing

Elaborado por: Departamento de Producción Hot Galvanizing

Para materiales pequeños que pueden ser manejados manualmente. Piezas de poco peso y poco volumen.

Ejemplo: abrazaderas, placas, bastidores, pernos, tuercas, arandelas, materiales de ferretería en general.

Gráfico 6
Canastas Cuadriculadas



Fuente: Hot Galvanizing

Elaborado por: Departamento de Producción Hot Galvanizing

Para tuberías, ángulos, platinas y materiales similares.

Gráfico 7
Camas



Fuente: Hot Galvanizing

Elaborado por: Departamento de Producción Hot Galvanizing

Brazos de luminarias, tubos tensores y materiales similares.

Gráfico 8

Carga Directa



Fuente: Hot Galvanizing

Elaborado por: Departamento de Producción Hot Galvanizing

Materiales grandes como: tanques, piezas especiales de gran volumen y peso.

➤ Pretratamiento

Antes de iniciar con el proceso en sí de galvanizado, el material debe pasar por etapas que logran que éste se encuentre en óptimas condiciones que permiten una correcta adherencia del Zinc en el metal.

Pasos para este procedimiento:

1. Sumerge el material al tanque de desengrase.
2. Medición de Concentración (14 -18 gr/ltr) y Temperatura (50° a 70°).
3. Sumerge el material al tanque de enjuague del desengrasante, en donde el material debe encontrarse sin la ausencia de desengrasante a través del proceso de inmersión por dos veces.
4. Sumerge el material al tanque de ácido ya una vez que el material se encuentre libre de óxido y cascarilla.
5. Medición de Concentración (200 - 70 gr/ltr).

6. Sumerge el material al tanque de enjuague de Acido 1, asegurando que no exista película de ácido.
7. Sumerge el material al tanque de enjuague de Acido 2, asegurándose totalmente que no exista película de ácido.
8. Sumerge el material al tanque de flux con una temperatura de 50 - 75° evidenciando la película de flux.
9. Medición de Concentración (12 -18 Grados Boumé) y Temperatura (50° a 75°).
10. Transportar el material del tanque de flux al almacenamiento temporal de material fluxado, durante una hora aproximadamente en donde se evidenciará el tono gris homogéneo del material.

➤ **Galvanizado**

El galvanizado a través de su película de Zinc permite a los productos de acero que puedan permanecer sin corrosión u oxidación por décadas. La vida protectora del galvanizado depende principalmente del espesor de la capa de Zinc y las condiciones a las cuales esté expuesto el metal.

Pasos para este procedimiento:

1. Cambio de timones, que el estado del material se encuentre sin brea, escoria, pintura y otros elementos extraños al material.
2. En caso de una sola inmersión: La inmersión, galvanizado y retiro del material su temperatura será de 455° C y la inmersión será aproximadamente 2-6 minutos, hasta que deje de producir ceniza y humo.
3. Limpiar escurrimientos.
4. En caso de doble inmersión, se realizará con un tiempo de inmersión aproximada de 2 a 6 minutos y con una temperatura de 455° C.
5. Se galvaniza la primera mitad con procedimientos descritos anteriormente.
6. En el almacenamiento de material galvanizado se limpia con cepillo en la zona negra (interface aire zinc).

7. Aplicamos película de flux con brocha en la zona que ha sido limpiada.
8. Se carga nuevamente el material de tal forma que permita el galvanizado de la segunda mitad.
9. Se transporta a la tina de galvanizado y se procede como en actividad 2 y 3.

➤ **Enfriado**

El enfriamiento es la última etapa del galvanizado, una vez galvanizada la pieza se la enfría para luego ser sometida a un proceso de inspección en el cual se evalúa el aspecto final mediante el respectivo control de calidad.

El enfriamiento influye en el aspecto del galvanizado, por lo que es importante controlar la velocidad del mismo, por medio de un enfriamiento rápido con agua.

Pasos para este procedimiento:

1. Inmersión del material galvanizado en la tina de enfriamiento.
2. Almacenamiento del material galvanizado en el Departamento de Almacenamiento temporal de Producto Terminado. El Material permanecerá en almacenamiento Temporal únicamente hasta el fin del turno.
3. Identificación del Material: Nombre del Cliente/Iniciales Responsable de galvanizado.

➤ **Despacho**

Entrega al cliente el metal terminado, una vez que ha cumplido con todo el proceso de galvanizado y cumplido los estándares de calidad.

3.2 Análisis Externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos existentes fuera de la empresa, tanto en sus aspectos buenos (oportunidades), como malos (amenazas), que la empresa no puede controlar, pero que influyen positiva y negativamente con el desenvolvimiento de la misma.

3.2.1 Influencias Macroeconómicas

Los factores macroeconómicos, son aquellos que afectan de forma positiva o negativa a nivel de país, por ende como consecuencia las organizaciones que se desarrollan en el mismo se ven también influenciadas por este tipo de decisiones.

A continuación se analizará los factores a nivel macro que afectan a nuestro país.

3.2.1.1 Incidencias del Factor Político

En el Ecuador, el factor político ha tenido un marco de referencia significativo en la última década, sus constantes cambios no han permitido que hasta la fecha exista una estabilidad en este sentido.

Los ecuatorianos, en su mayoría analizan que existe una crisis económica pero están divididos en cuanto a la severidad de la misma. La mayoría considera que la crisis económica que vive el país no es de gravedad, mientras que otros creen lo contrario.

Pero ¿quién tiene la culpa de la difícil situación económica que atraviesa el país?

Los ecuatorianos consideran que el gobierno anterior es el principal responsable de la crisis económica, sin embargo, crea cierta incertidumbre. El gobierno inmediatamente anterior al del economista Rafael Correa, actual Presidente de la República, estuvo dividido en dos partes. La primera parte transcurrió bajo el mando del coronel (r) Lucio Gutiérrez Borbúa, quien fue destituido por el Congreso Nacional en abril del 2005. A Gutiérrez lo sucedió Alfredo Palacio, Vicepresidente de la República, cuyo ministro de Economía durante los primeros meses de gobierno fue el mismo Rafael Correa, actual Presidente Constitucional. Eso nos lleva a asumir que al referirse al gobierno anterior, los ecuatorianos hablan del gobierno del coronel Gutiérrez, quien es además el principal opositor político de Correa y quien ocupó el segundo lugar en las últimas elecciones presidenciales, llevadas a cabo en el 2009 y donde Rafael

Correa ganó la presidencia en la primera vuelta electoral, algo que no ocurría desde el siglo XIX.

El sistema económico del país es otro de los factores más nombrados, como el principal responsable de la crisis económica, pero también responsabilizan al gobierno actual por la crisis económica percibida, lo que refuerza la tesis anterior de que la administración del coronel Lucio Gutiérrez sería, según los ecuatorianos, la principal responsable del mal momento económico actual del país.

Todo este ambiente que se ha venido desarrollando en los últimos años ha provocado que las empresas locales sientan miedo sobre el futuro, no conocer que beneficios reales pueda traer consigo el entrar una línea de gobierno socialista, que ventajas puede darles el manejar al país bajo una ideología que para muchos debió haber quedado atrás en la historia y no resurgir en una era llena de competencia, ya que muy a pesar de que su nombre haya cambiado, las restricciones siguen siendo las mismas es decir de Congreso por Asamblea Nacional.

La inseguridad jurídica en el país como consecuencia de la desconfianza y apatía de algunos sectores frente al nuevo gobierno, han provocado en Hot Galvanizing Cía. Ltda., una disminución en el monto de compra de sus clientes, quienes atribuyen esta situación a la inestabilidad por la que está pasando el país la cual provoca que las empresas no quieran emprender proyectos de construcción por la incertidumbre existente actualmente, por tal razón el trabajo en el sector se ha visto disminuido considerablemente.

Los grupos de poder existentes en el país se sienten amenazados con esta nueva forma de gobierno, en su mayoría opinan que la línea Socialista del Siglo XXI en lugar de brindarles seguridad para invertir les limita sus opciones, lo cual confirma la opinión de los clientes de Hot Galvanizing Cía. Ltda respecto al tema.

Mientras el Presidente de la República no trabaje de manera conjunta con todos los ciudadanos del país, sin importar su condición social ni posición económica no se llegará a un equilibrio que permita al país crecer de manera uniforme y continua, de

tal forma que todos los ecuatorianos sientan seguridad y motivación para aportar con este cambio, que permitirá una reputación digna de un país y de quienes la forman.

3.2.1.2 Incidencias del Factor Económico

El análisis del factor económico encierra un estudio de todos los hechos que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

De acuerdo con el enfoque que tiene la empresa a continuación analizaremos las siguientes variables.

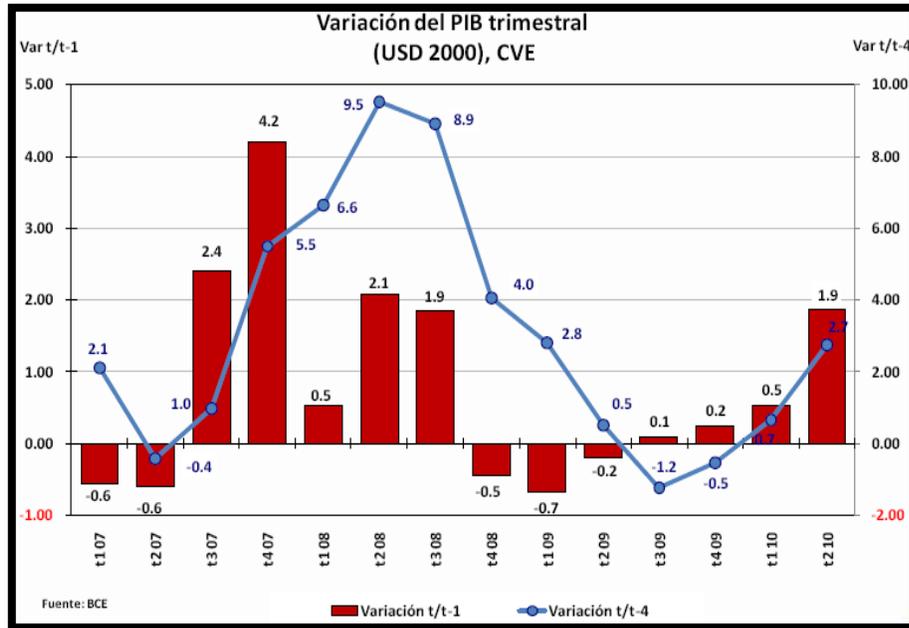
Producto Interno Bruto (PIB)

PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el aumento o disminución de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

Desde el año 2007, el PIB per cápita ha tenido un incremento sostenido; en el 2009, año de la crisis económica mundial, Ecuador presentó un crecimiento real del 0.36% y actualmente para el año 2010 los valores siguen siendo alentadores.

En el segundo trimestre de 2010, las actividades manufactureras y el comercio fueron las que más contribuyeron al crecimiento del PIB.

Gráfico 9
Producto Interno Bruto



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, BCE

Gráfico 10
Producto Interno Bruto contribución de Industrias



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, BCE

El Producto Interno Bruto (PIB) se mantiene a la alza ya que su movimiento tanto de bienes como servicios es favorable, lo cual para el sector industrial aporta significativamente a la economía ecuatoriana.

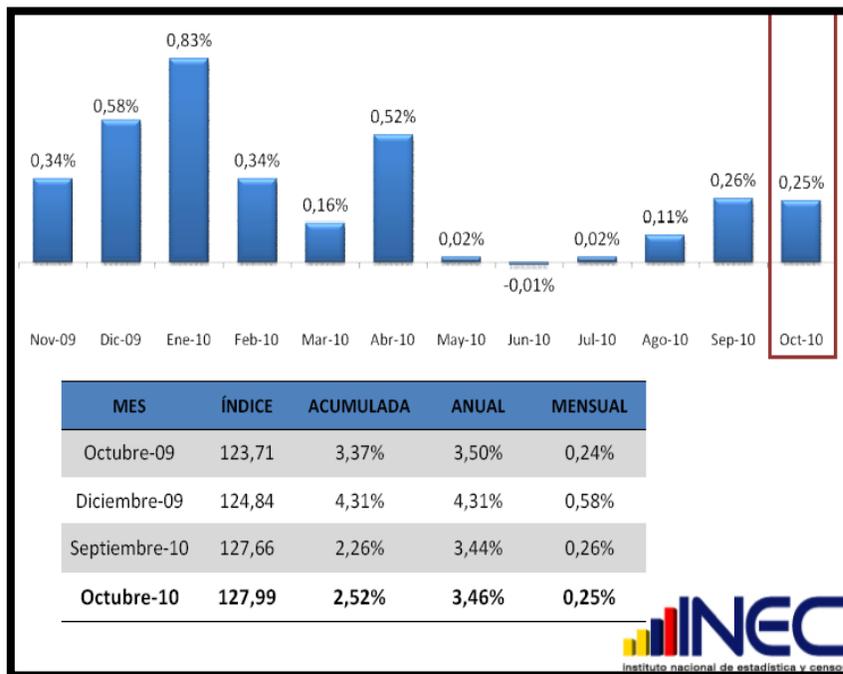
Para Hot Galvanizing Cía. Ltda., es alentador saber que tienen un amplio mercado en el cual puede trabajar y desarrollarse a través del servicio de galvanizado en diferentes áreas como el de la construcción.

Inflación

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Este índice mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país.

Gráfico 11

Inflación

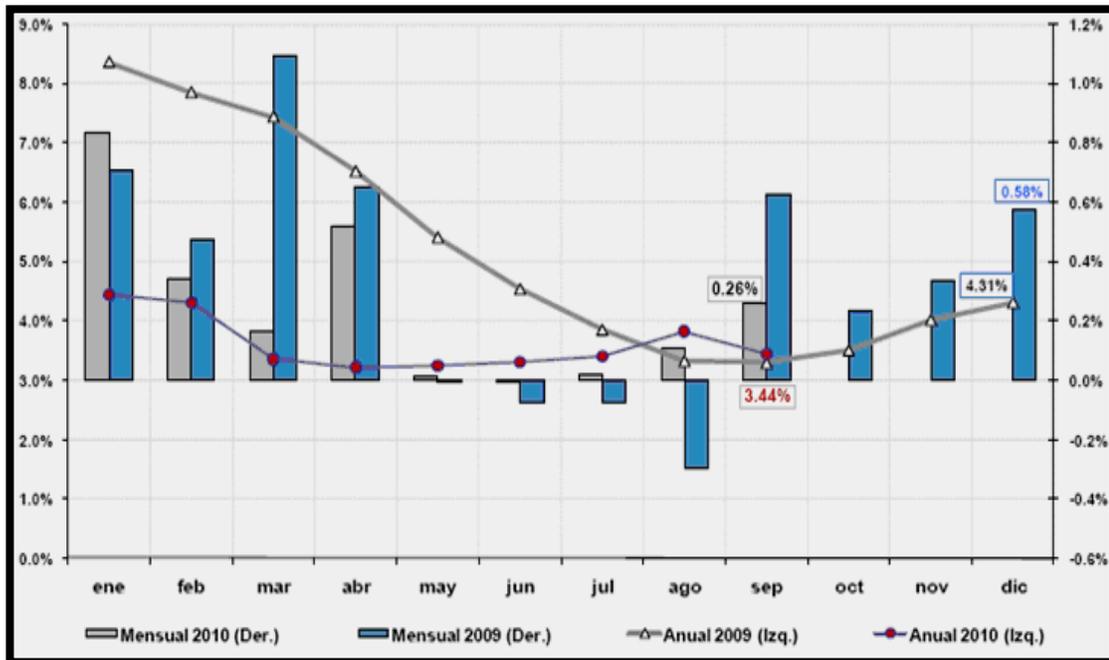


Fuente y Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC

El Índice de precios al consumidor (IPC) de septiembre 2010, registra una variación mensual de 0.26%, valor superior al obtenido en agosto (0.11%). En términos anuales, el IPC registró un crecimiento de 3.44%, valor inferior al porcentaje de agosto 2010 (3.82%).

Gráfico 12

Inflación Anual y Mensual



Fuente y Elaboración: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC

De acuerdo con el análisis de este indicador se llega a la conclusión de que Hot Galvanizing Cía. Ltda., con respecto a la variable inflación, Hot Galvanizing puede adquirir la materia prima con mayor facilidad para brindar el servicio de galvanizado; ya que su tendencia se encuentra a la baja y desde el punto de vista del cliente el emprendimiento para sus diferentes proyectos que requieran el servicio.

Tasas de interés

Las tasas de interés son el valor del dinero en el tiempo, cuando una persona u organización realiza un crédito bancario los intereses que paga a dicha institución se calculan en base a una tasa de interés activa, mientras que cuando coloca su dinero para que éste gane intereses los mismos se calculan sobre una tasa de interés pasiva.

Gráfico 13

Tasa de Interés Mensual

NOVIEMBRE 2010 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.94	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.67	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.89	Consumo	16.30
Vivienda	10.62	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.17	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.70	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.30	Depósitos de Ahorro	1.43
Depósitos monetarios	0.93	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.23		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.47	Plazo 121-180	5.53
Plazo 61-90	3.63	Plazo 181-360	5.30
Plazo 91-120	4.46	Plazo 361 y más	6.05
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.30	Tasa Legal	8.94
Tasa Activa Referencial	8.94	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, BCE

Gráfico 14
Tasa Pasiva

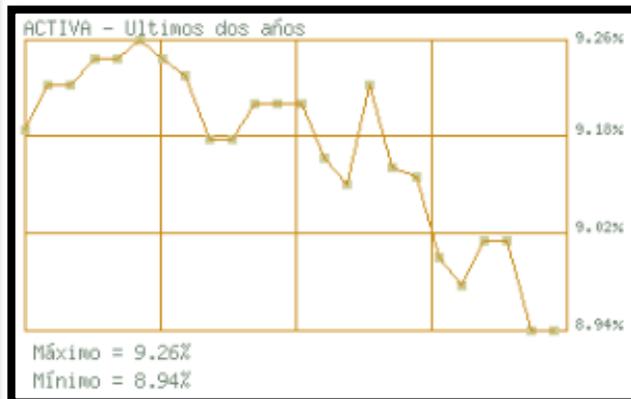
FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	4,30 %
Octubre-30-2010	4,30 %
Septiembre-30-2010	4,25 %
Agosto-31-2010	4,25 %
Julio-31-2010	4,39 %
Junio-30-2010	4,40 %
Mayo-31-2010	4,57 %
Abril-30-2010	4,86 %
Marzo-31-2010	4,87 %
Febrero-28-2010	5,16 %
Enero-31-2010	5,24 %
Diciembre-31-2009	5,24 %
Noviembre-30-2009	5,44 %
Octubre-31-2009	5,44 %
Septiembre-30-2009	5,57 %
Agosto-31-2009	5,56 %
Julio-31-2009	5,59 %
Junio-30-2009	5,63 %
Mayo-31-2009	5,42 %
Abril-30-2009	5,35 %
Marzo-31-2009	5,31 %
Febrero-28-2009	5,19 %
Enero-31-2009	5,10 %
Diciembre-31-2008	5,09 %



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, BCE

Gráfico 15
Tasa Activa

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	8,94 %
Octubre-30-2010	8,94 %
Septiembre-30-2010	9,04 %
Agosto-31-2010	9,04 %
Julio-31-2010	8,99 %
Junio-30-2010	9,02 %
Mayo-31-2010	9,11 %
Abril-30-2010	9,12 %
Marzo-31-2010	9,21 %
Febrero-28-2010	9,10 %
Enero-31-2010	9,13 %
Diciembre-31-2009	9,19 %
Noviembre-30-2009	9,19 %
Octubre-31-2009	9,19 %
Septiembre-30-2009	9,15 %
Agosto-31-2009	9,15 %
Julio-31-2009	9,22 %
Junio-30-2009	9,24 %
Mayo-31-2009	9,26 %
Abril-30-2009	9,24 %
Marzo-31-2009	9,24 %
Febrero-28-2009	9,21 %
Febrero-28-2009	9,21 %
Enero-31-2009	9,16 %



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, BCE

Actualmente, según el Banco Central del Ecuador, las tasas de interés están divididas según segmentos de crédito y para efectos de este análisis se analizará el segmento comercial PYMES, ya que este grupo abarca a las empresas con ventas mayores a US\$ 100.000,00 al año pero menores a US\$ 14 millones.

Los valores de las tasas de interés en este segmento no han tenido una variación significativa, y para noviembre del 2010 la tasa promedio de interés activa efectiva para comercial PYMES ha sido del 11.83%.

Con esta información Hot Galvanizing Cía. Ltda., puede acceder a un crédito como fuente de financiamiento tomando como referencia el comportamiento de las tasas en el último año, ya que permite evaluar sus fluctuaciones para poder tomar una decisión de crédito. Teniendo como base el panorama con respecto al porcentaje de las tasas de interés la empresa podrá tomar la decisión de endeudamiento ya que no correrían un riesgo muy alto de reajuste de tasas.

3.2.1.3 Incidencias del Factor Social

El análisis del factor social incluye los aspectos de las personas que actúan de acuerdo a una cultura, su respuesta ante las distintas situaciones generadas por la misma.

Hot Galvanizing Cía. Ltda., actualmente atiende a clientes de la provincia de Pichincha, por lo que se analizarán algunos indicadores que emite el INEC de dicho lugar.

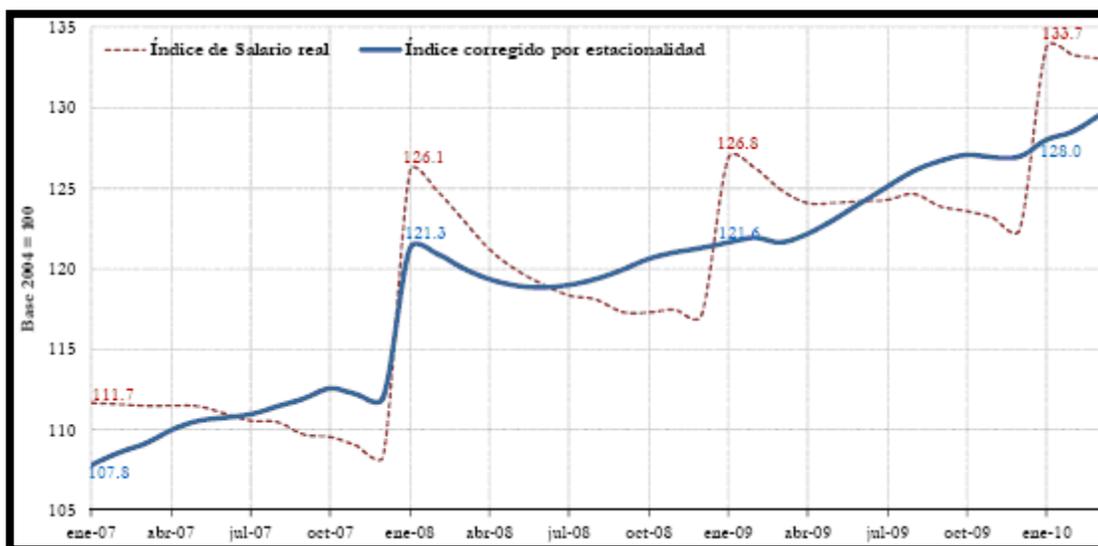
Por ejemplo, el 8.2% de los ingresos que mantiene la provincia corresponden a actividades de construcción, este es un sector en el cuál se puede incursionar con

material en hierro galvanizado, lo que indica que existe un potencial nicho de mercado en el sector.

El 45.9% de la población de la provincia considera que su hogar es pobre, sin embargo el 71.9% de la población estima que con sus ingresos vive más o menos bien, lo cual se contradice un poco y nos refleja que en la provincia la población no está conforme con lo que tiene y puede dar como resultado que busque mejoras en su forma de vida, las cuales pueden incluir renovación o iniciación de proyectos de construcción, actividad en la cual Hot Galvanizing podría buscar un nicho de mercado.

A estos datos se puede agregar el resultado que arroja el indicador del salario real, el cual representa el poder adquisitivo o de compra de un empleado, la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con su salario.

Gráfico 16
Evolución del Índice Salario Real Promedio



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador, BCE

Luego del considerable aumento en el salario mínimo vital de 2008 (17,6%), el comportamiento del índice de salario real ha sido ascendente. Los incrementos salariales para 2009 y 2010 también influyeron positivamente para que la tendencia del índice de salario real continúe al alza, conforme muestra el gráfico 16. Esto hace que la empresa en el sector industrial se encuentra estable ya que ha tenido incrementos con relación al año, anterior pero no es un valor aún considerable para que el poder adquisitivo de las personas se encuentre en posibilidades de adquirir el producto o servicio con facilidad.

Otro de los factores importantes en este ámbito que sirve como elemento de entrada para Hot Galvanizing Cía. Ltda., es el índice “*Pobreza según ingresos nacional*” que, según el INEC, a Diciembre del 2009 presentaba un valor del 35.09%, esto quiere decir que más del un tercio de la población esta privado en la satisfacción de sus necesidades básicas, como consecuencia no podría emprender proyectos que necesiten de material galvanizado, es un porcentaje bastante alto en el cual se disminuye el mercado de Hot Galvanizing Cía. Ltda.

3.2.1.4 Incidencias del Factor Tecnológico

El factor tecnológico influye tanto en la producción como en la administración de una organización. En la parte administrativa mantiene el flujo de información y almacenamiento de datos, también es utilizada para lograr el cumplimiento de normas vigentes dadas por los organismos de control que permiten buscar equidad en la información otorgada desde y hacia las empresas.

En lo que se refiere a producción ayuda a la obtención de procesos más eficientes con menor costo, la automatización de las actividades de una empresa permite lograr la optimización de los recursos.

Sin embargo, el uso desmedido de la tecnología puede volver dependientes a las empresas, ya que en su gran mayoría aquí en el país no tienen un plan de contingencia para cuando este recurso falle, y adicional a esto la sociedad ecuatoriana siempre quiere estar utilizando lo último en tecnología, por lo que el crecimiento de este recurso se da de manera desordenada sin un plan estratégico que asegure la equidad en el uso del mismo, esto considerando que toda la tecnología que se utiliza en el país es importada.

Sin duda uno de los pasos más importantes que se ha dado tecnológicamente, es lo que afecta a la comunicación; hace algunos años atrás no existía la conexión a internet por banda ancha, las empresas tenían que cubrir altísimas cuentas telefónicas por la conexión a internet que mantenían, hoy en día pueden reducir costos al contratar planes que les permite acceder a este servicio de internet que no necesita de conexión dial-up.

Otro de los avances que ha cambiado la forma de comunicación en las empresas es la voz sobre ip, esto es la utilización de telefonía pero a través de la red, por ejemplo hace algunos años para comunicarse entre dos sucursales ubicadas en locaciones distintas se utilizaba el servicio telefónico público, el mismo que significa incurrir en costos en la empresa, sin embargo en la actualidad se puede lograr la misma comunicación pero a través de la conexión por red que mantienen las dos sucursales, lo cual representa una reducción significativa en el rubro de comunicaciones.

Actualmente la tecnología va de la mano del crecimiento de las empresas, la automatización de los procesos puede traer beneficios a la organización siempre y cuando este recurso sea planificado e implementado de manera correcta.

En Hot Galvanizing el uso de la tecnología va adquiriendo mayor importancia ya que la planta opera para la realización del galvanizado, con equipos y maquinarias básicas que hasta el momento no ha sido de mayor inversión, pero que por obvias razones

tendrán que dar mantenimiento o una posible reposición de la maquinaria para mantener un producto de calidad que cumpla con todas las exigencias del cliente.

En la parte administrativa la tecnología es explotada para lograr una óptima comunicación tanto con proveedores como clientes, sin embargo no posee mayores adelantos, ya que cuentan con una conexión a internet por banda ancha.

3.2.1.5 Incidencias del Factor Legal

El factor legal sin duda ha sido el sector que más cambios ha tenido en este último año, desde la instalación de la Asamblea Nacional Constituyente decenas de decretos, mandatos y leyes se han creado o modificado en el marco legal del país.

La reforma de ley que más impacto ha ocasionado en las empresas, en este caso para Hot Galvanizing Cía. Ltda., es la Ley de Equidad Tributaria. El 29 de diciembre de 2008, bajo el Registro Oficial No. 242, se modifica en una primera instancia gran parte de ésta ley, sin embargo luego de intensos debates y opiniones divididas se han creado nuevas reformas sobre ciertos artículos de dicha Ley.

Otra ley importante dictada también por la Asamblea Nacional fue la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, todo proveedor del sector público tiene que regirse a los requisitos y obligaciones que establece esta ley; lo cual influye en Hot Galvanizing Cía. Ltda., ya que en numerosas ocasiones se han realizado trabajos para empresas del sector público y a partir de la publicación de la Ley tuvo que seguir dichos parámetros.

Dentro de las facultes que se atribuyó la Asamblea Nacional fue la emisión de Mandatos Constituyentes, y uno de los que más conmoción causó fue el Mandato No.8, del 30 de abril de 2008, donde se eliminó y prohibió la tercerización e intermediación laboral, determinando así que la relación laboral sería directa y

bilateral entre trabajador y empleador. Se eliminó y prohibió también la contratación laboral por horas.

Con dicho mandato se estableció que todos los trabajadores que se encontraban bajo esta modalidad, pasarían inmediatamente a ser parte de la nómina de las empresas para las cuales prestaban sus servicios y no podrían ser despedidos por mínimo un año, se determinó también que los trabajadores que fueron despedidos a partir del primero de marzo del 2008, por que ya se conocía de éste mandato, debían ser reintegrados inmediatamente a sus puestos de trabajo.

Estas decisiones provocaron que varias empresas prefieran asumir las multas a tener tanto personal en su nómina, les resultaba más económico cumplir con la sanción impuesta, por tal varias personas se vieron afectadas por esta situación. En Hot Galvanizing Cía. Ltda., no se dio ninguna de estas situaciones, ya que todo el personal que trabaja en la organización lo hace de manera directa.

Legalmente todavía existen muchos vacíos en el Ecuador, no por la falta de leyes sino por la falta de aplicación y entendimiento de las mismas; las organizaciones no deberían sentirse amenazadas por tantos cambios que han habido, sino que deberían leer detenidamente y entender cada una de las leyes que se aplican a su negocio, el miedo de las empresas es por el desconocimiento de los derechos que cada una tiene, las autoridades se dedican únicamente a aprender sobre las obligaciones, invierten grandes cantidades de dinero para que su personal este al día en las obligaciones mas no buscan que los mismos estén al tanto de cómo ampararse en el marco legal existe en el Ecuador.

3.2.2 Influencias Microeconómicas

Es el nivel del entorno externo empresarial relacionado con las implicaciones específicas e inmediatas de la organización. Se puede decir que a partir de éste análisis nacen las fortalezas y debilidades de una organización.

3.2.2.1 Clientes

Cliente es la persona que expone sus deseos y es función de la empresa satisfacer sus necesidades.

Para Hot Galvanizing Cía. Ltda., clientes son todas aquellas personas u organizaciones que llegan a las instalaciones de la empresa en búsqueda de un servicio de galvanizado en caliente para sus materiales metálicos.

Dentro de los principales clientes de Hot Galvanizing Cía. Ltda., encontramos:

Tabla 1
Clientes

 LISTADO DE CLIENTES		REG 2.2.1-2 Rev. 19 Agosto de 2010
CLIENTES	CRÉDITO	
ABAD SUAREZ VICTOR	30 días	
ASEMERC	30 días	
AZUL PACIFICO	30 días	
AZULEC S.A.	30 días	
BEECONS	15 días	
CARLOS CHACON	30 días	
CONSORCIO BETA	30 días	
CONSTRUCCIONES METALICAS	30 días	
COOPEL	30 días	
ELECTRO ECUATORIANA	30 días	
ELECTRO SECURITY	30 días	
F.M.S.B. SANTA BARBARA S.A.	20 días	
FABRINTEL	30 días	
FERREPETRO	30 días	
FERRETERIA TRAVEZ ORTIZ S.A.	30 días	
FERRO CONDOR	30 días	
FUNDELEC	30 días	
GALVANDORTE	30 días	
IMELEC	30 días	
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY	30 días	
ING. ANGEL GARCIA	30 días	
ING. FERNANDO GARCIA	30 días	
INGENIEROS GONZALEZ & GONZALEZ CIA. LT	30 días	
INMEGA - ROBERTO MORALES	45 días	
JIMEX S.A	30 días	
JOCE CIA. LTDA.	20 días	
METAL CONSTRUCCIONES	30 días	
NOVACERO	15 días	
OFISNA	30 días	
PUERTA ACERO	30 días	
SEDEMI	20 días	
SERVINPET	30 días	

Fuente: Sistema Contable SIAN

Elaborado por: María Sarango

En la tabla anterior se detallan los clientes más importantes con los cuales Hot Galvanizing Cía. Ltda., trabaja con más frecuencia brindando los servicios de galvanizado.

3.2.2.2 Proveedores

Proveedores son las firmas de negocios y personas que proporcionan los recursos necesarios para que, tanto la compañía como sus competidores produzcan bienes o servicios.

En Hot Galvanizing se realiza la evaluación de los proveedores de productos considerados como críticos y como resultado de la última evaluación realizada en el 2009, se determinó que el listado de proveedores vigente es el siguiente:

Tabla 2
Listado de Proveedores

	LISTADO DE PROVEEDORES			REG 2.2.1-2 Rev. 19 Agosto de 2010	
PROVEEDOR	MATERIAL/SERVICIO	CRÉDITO	FRECUENCIA DE COMPRA	TIPO	
VOTORAMTIN METAIS CAJAMARQUILLA S.A.	ZINC	NO	TRIMESTRAL	A	
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY	ZINC	SI	ALEATORIO	A	
COMERQUIM (MONROC)	FLUX	SI	SEMESTRAL	A	
IMPRODIN S.C.	FLUX	SI	BIMESTRAL	A	
LA CALDERA	MANTENIMIENTO DE CALDERO Y QUEMADORES	SI	ALEATORIO	A	
LA CALDERA	SUMINISTRO DE CALDEROS Y QUEMADORES	SI	ALEATORIO	B	
VCA INGENIERIA	MANTENIMIENTO DE TECLES, SISTEMAS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS	SI	ALEATORIO	A	
VCA INGENIERIA	SUMINISTRO DE TECLES, SISTEMAS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS	SI	ALEATORIO	A	
QUIMICAMP	DESENGRASANTE (DETREX)	SI	BIMESTRAL	A	
PROQUIMSA	ÁCIDO CLORHÍDRICO	SI	BIMESTRAL	A	
PRODESI CAMPAÑA	SEGURIDAD INDUSTRIAL	SI	MENSUAL	NA	
MARIA PAGUAY	REFRIGERIOS	NO	SEMANAL	NA	
DISEYG	OXÍGENO	SI	SEMANAL	NA	
ELECTROMECÁNICA ECUADOR	MATERIAL ELÉCTRICO	SI	MENSUAL	NA	
FERRERERÍA ROMÁN HNOS.	FERRERERÍA	SI	MENSUAL	NA	
JAH SEGUROS	SEGUROS	NO	ANUAL	NA	
EXXON MOBIL ECUADOR CIA. LTDA.	DIESEL	SI	SEMANAL	NA	

Fuente: SGC Galvanizing

Elaborado por: Departamento de Calidad Hot Galvanizing

3.2.2.3 Competencia

Es el segmento operativo del entorno compuesto por con quienes la organización debe batallar para obtener recursos.

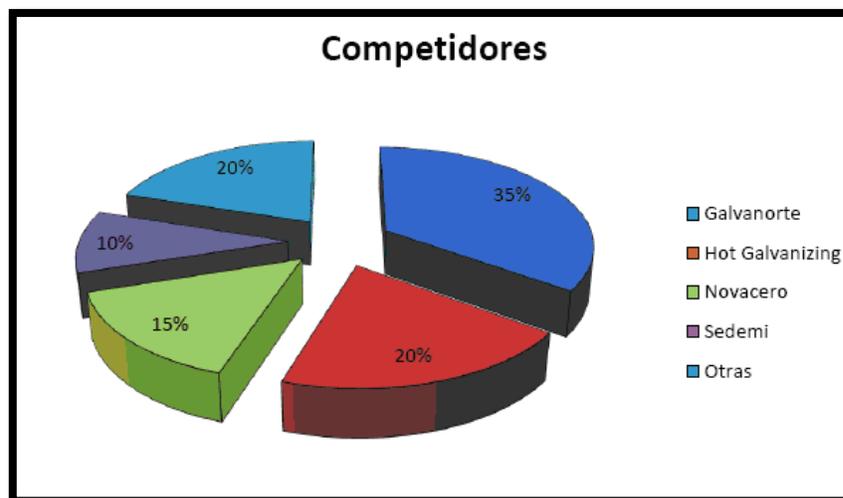
Son entes que pueden entregar un producto similar del que Hot Galvanizing Cía. Ltda., ofrece, y poder brindar los mismos beneficios que las demás empresas.

En el mercado en el cual se desarrolla Hot Galvanizing Cía. Ltda., existe una fuerte competencia, ya que el nicho de mercado en Quito no es muy extenso.

La participación en el mercado que poseen tanto competidores como Hot Galvanizing Cía. Ltda., es la siguiente:

Gráfico 17

Participación de Competidores (Pichincha)



Fuente: Gerencia Técnica

Elaborado por: Karla Chiriboga

Hay que considerar que a nivel nacional también existen importantes galvanizadoras, sin embargo la que más atiende a clientes de la provincia de Pichincha, a pesar de ubicarse en Guayaquil, es Metain.

3.2.2.4 Precio

El precio de un bien o servicio es el monto de dinero que debe ser dado a cambio para adquirir dicho producto.

Los precios del galvanizado son determinados casi en su totalidad por el valor sobre el cual se realiza la importación de Zinc, es el rubro más alto de todos aquellos factores involucrados en la prestación de éste servicio.

Actualmente en Hot Galvanizing Cía. Ltda., el precio por galvanizar un kilogramo de material en hierro, es de US\$ 0.65; para la compañía este llevar a cabo este servicio en la actualidad le representa un costo de US\$ 0.52.

CAPÍTULO IV

AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 La Auditoría de Gestión

4.1.1 Introducción y Evolución de la Auditoría

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la revolución industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse, se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica; el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas “oída por los auditores firmantes” y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Y a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los

países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Dra. Elvira Armada Trabas)

Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la auditoría pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, Enrique)

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos. En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para

determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos." El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique)

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

4.1.2 Clases de Auditoría

Internacionalmente las auditorías se clasifican atendiendo a:

1. La afiliación del auditor:

a. Estatal

Auditoría Estatal, es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones relacionadas con actos y acontecimientos económicos, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de los criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.

b. Independiente

Auditoría Independiente, su objetivo debe estar dirigido hacia determinada situación de la posición financiera de la empresa y el resultado de sus operaciones a través del examen crítico y sistemático de sus estados contables y de sus registros.

c. Privada

Auditoría Privada, consiste en la detección y prevención del fraude, dentro de determinadas áreas de una organización, la cual es realizada por el personal dependiente de la empresa.

2. La relación del trabajo:

a. Externas

Auditoría Externa, es examinar y evaluar una determinada realidad por personal externo al ente auditado, para emitir una opinión independiente sobre el resultado de las operaciones y la validez técnica del sistema de control que está operando en el área auditada.

b. Internas

Es una función de control al servicio de la alta dirección empresarial. El auditor interno no ejerce autoridad sobre quienes toman decisiones o desarrollan el trabajo operativo, no revela en ningún caso la responsabilidad de otras personas en la organización. El objetivo final es contar con un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, que permita diagnosticar la actuación administrativa, operacional y funcional de empleados y funcionarios de las áreas que se auditan.

3. Los objetivos fundamentales que se persiguen:

a. Auditoría de Gestión

Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

b. Auditoría de Estados Financieros

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente,

su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico – financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno.

c. Auditorías para fines Especial

Consisten en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o situaciones especiales y responde a una necesidad específica.

- Medioambientales

Es una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la efectividad de la organización, la gerencia y los equipos ambientales, para proteger el medio ambiente, mediante un mejor control de las prácticas ambientales y la evaluación del cumplimiento de las políticas ambientales de la empresa, incluyendo los requerimientos legales.

- Certificación de calidad ISO

Examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo eficazmente y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

d. Auditoría Tributaria

La Auditoría Tributaria, es un control crítico y sistemático, que usa un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a verificar el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de los contribuyentes. Se efectúa teniendo en cuenta las normas tributarias vigentes en el período a fiscalizar y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

e. Auditoría de Sistemas de Información

La Auditoría Sistemática, es la evaluación y verificación de las políticas, controles, procedimientos y la seguridad en general, correspondiente al uso de los recursos de informática por el personal de la empresa (usuarios, informática, alta dirección), a fin de que se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones.

f. Auditoría Forense

La Auditoría Forense, es el uso de técnicas de investigación criminalística, integradas con la contabilidad, conocimientos jurídico-procesales, y con habilidades en finanzas y de negocio, para manifestar información y opiniones, como pruebas en los tribunales. El análisis resultante además de poder usarse en los tribunales, puede servir para resolver las disputas de diversas índoles, sin llegar a sede jurisdiccional.

g. Auditoría Administrativa

La Auditoría administrativa, es el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

h. Auditoría Integral

Auditoría integral, es el examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiero, de gestión y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la razonabilidad de la información financiera, la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la misma.

i. Auditoría Gubernamental

La Auditoría Gubernamental comprende el examen de las operaciones cualquiera que sea su naturaleza de las dependencias y entidades de la Administración Pública, con el objeto de opinar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables.

j. Auditorías Específicas

Los exámenes para este tipo de auditorías se fundamentan en el análisis de áreas específicas que sean objeto de análisis, y que no hayan sido consideradas en la clasificación anteriormente mencionada.

4.1.3 Definiciones

Concepto de Auditoría (American Accounting Association)

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

"Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

Esta definición es un poco restringida, por cuanto reduce la auditoría a eventos solamente de carácter económico, siendo la labor de la auditoría mucho más amplia, abarcando también aspectos administrativos, como el manejo de los recursos humanos, recursos técnicos y otros.

Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

Otro elemento de interés es que durante la realización de su trabajo, los auditores se encuentran cotidianamente con nuevas tecnologías de avanzada en las entidades, por lo que requieren de la incorporación sistemática de herramientas con iguales requerimientos técnicos, así como de conocimientos cada vez más profundos de las técnicas informáticas más extendidas en el control de la gestión.

Concepto de Auditoría (Enfoque contable)

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

Se define también la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

Concepto de Auditoría (Limitado a Administración y Contabilidad)

Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Del concepto se aprecian los siguientes elementos principales:

1. Es un examen profesional, objetivo e independiente
2. De las operaciones financieras y/o administrativas
3. Se realiza con posterioridad a su ejecución.
4. Producto final es un informe
5. Conclusiones y recomendaciones
6. Promover la economía, eficiencia y eficacia

Este examen o auditoría comprende:

1. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
2. Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
3. Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos.

De lo anterior concluiremos que:

Existe más de una definición de auditoría, sin embargo, hay aspectos que son importantes y se repiten en cada una de ellas:

- a) Es un proceso sistemático, esto quiere decir que en toda auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.
- b) La evidencia se obtiene y evalúa de manera objetiva, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.
- c) La evidencia que debe obtener el auditor consiste en una amplia gama de información y datos que lo puedan ayudar a elaborar su informe final. Esta definición no es estricta en cuanto a la naturaleza de la evidencia que se ha revisado, más bien nos indica que el auditor debe usar su criterio profesional para saber cual de toda la evidencia que posee es la apropiada para el trabajo que está ejecutando, él debe considerar cualquier elemento o dato que le permita realizar una evaluación objetiva y expresar un dictamen profesional.
- d) Los informes a los cuales hacen mención las definiciones, no solo se refiere a las actividades económicas, es decir, informes financieros de la empresa, sino que también se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

El auditor debe realizar una evaluación y un informe de los acontecimientos revisados, para ello debe acogerse a principios establecidos. El auditor debe conocer claramente los principios aplicados en cada informe que emita, también debe tener la capacidad suficiente para determinar que dichos principios han sido aplicados de

manera correcta en cada situación. Lo más común es que el auditor realice su trabajo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptados (NAGA), sin embargo en algunas ocasiones los principios apropiados son algunas leyes, reglamentos, convenios contractuales, manuales de procedimientos y otras disposiciones establecidas por la autoridad competente en el tema.

Como ya hemos visto anteriormente la auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.

Para profundizar el concepto de este tema de tesis (Auditoría de Gestión), analizaremos las siguientes definiciones.

Auditoría de Gestión (Definiciones)

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de la entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”¹

Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo

¹ (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado; publicado 2001; pág. 36)

de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la razonabilidad de los Estados Financieros, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Se podría decir que la auditoría de gestión, es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

4.1.4 Propósitos y Objetivos

4.1.4.1 Propósitos

- “Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas”.²

4.1.4.2 Objetivos

4.1.4.2.1 Objetivo General

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

4.1.4.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.

² (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado; publicado 2001; pág. 36)

- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

4.1.5 Características

- ❖ Determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ❖ Establecer el grado en que la entidad y sus trabajadores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ❖ Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ❖ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

4.1.6 Alcance

“La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones,

etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativos; y la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; definiciones importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluar el ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque

permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo”.³

4.1.7 Enfoque integral de la Auditoría de Gestión

La ejecución de los auditores de gestión con un enfoque integral, se concibe como una Auditoría Económica y Eficiencia, una Auditoría de Eficacia y una auditoría de tipo Gerencial-Operativo y de Resultados.

Es una Auditoría de Economía y Eficiencia porque está orientada hacia la verificación de que se hayan realizado adquisiciones de recursos en forma económica (insumos) y su utilización eficiente o provechosa en la producción de bienes, servicios u obra, expresada en una producción maximizada en la cantidad y calidad producida con el uso de una determinada y mínima cantidad de recursos, es decir, incrementar la productividad con la reducción de costos.

Es una Auditoría de Eficacia porque está orientada a determinar el grado en que una entidad, programa o proyecto están cumpliendo los objetivos, resultados o beneficios preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Es una Auditoría con enfoque Gerencial- operativo y de resultados, porque evalúa la gestión realizada para la consecución de los objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones de una entidad, expresados en la producción de bienes, servicios y obras en la calidad y cantidad esperados, que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

³ (Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estad, publicado 2001 , pág. 37)

4.1.8 Similitudes y diferencias con las otras auditorías

La auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, constituyen una auditoría integral y perfeccionada, respecto de quien se basa, no obstante sí existen diferencias entre ellas, aunque son mayores con respecto a la auditoría financiera.

AUDITORÍA DE GESTIÓN VS. AUDITORÍA OPERACIONAL

ELEMENTO	AUDITORÍA	
	DE GESTIÓN	OPERACIONAL
Objetivo	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología, en el uso de recurso y producción de bienes; medir la calidad de servicios, bienes u obras; y establecer el impacto socio-económico.	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones.
Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos en sus resultados positivos y negativos.	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas.
Enfoque	Auditoría orientada hacia la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, de las operaciones; de la gestión gerencial-operativa y sus resultados.	Auditoría orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.
Interés sobre la administración	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA y la rendición de cuentas de la Gerencia.	En los elementos del proceso administrativo: planificación, organización, integración del personal, dirección y control.

ELEMENTO	AUDITORÍA	
	DE GESTIÓN	OPERACIONAL
Fases	I) Conocimiento Preliminar; II) Planificación; III) Ejecución; IV) Comunicación de Resultados; V) Seguimiento.	I) Estudio Preliminar; II) Revisión de la Legislación, objetivos, políticas y normas; III) Revisión y evaluación del Control Interno; IV) Examen profundo de áreas críticas; V) Comunicación de Resultados.
Participantes	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales participan desde la primera hasta la cuarta fase.	Auditores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase "examen profundo de áreas críticas".
Parámetros e indicadores de gestión.	Uso para medir eficiencia, economía, eficacia, ética e impacto; además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.	No utiliza.
Control Interno	En la segunda fase "planificación" se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.	Se cumple en la tercera fase "revisión y evaluación de control interno".
Informe	Se revela tanto los aspectos positivos (con mayor énfasis) como negativos (deficiencias) más importantes.	Se revela únicamente los aspectos negativos (deficiencias) más importantes.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado; publicado 2001; pág.40

AUDITORÍA DE GESTIÓN VS. AUDITORÍA FINANCIERA

ELEMENTOS	AUDITORÍA	
	DE GESTIÓN	FINANCIERA
Objetivo	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de las metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.	Dictaminar los estados financieros de un período.
Alcance y Enfoque	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, en las operaciones. Los estados financieros un medio. Enfoque gerencial y de resultados. Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.	Examina registros, documentos e informes contables. Los estados financieros un fin. Enfoque de tipo financiero. Cubre transacciones de un año calendario.
Participantes	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable.
Forma de Trabajo	No numérica con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.	Numérica con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas.

ELEMENTOS	AUDITORÍA	
	DE GESTIÓN	FINANCIERA
Propósito	Emitir un informe que contenga: conclusiones y recomendaciones	Emitir un informe que incluye el dictamen a los estados financieros.
Informe	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados, y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambio en el patrimonio y flujos de efectivo.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado; publicado 2001; pág.41

4.1.9 Código de Ética

Es el eje fundamental para la auditoría, en donde se encuentra plasmado, como el auditor durante su función debe desempeñarse en su entorno, tanto en el campo profesional como personal.

La ética comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. Por lo general la ética, como código de conducta, influye en las personas y además, en su ámbito profesional y en las relaciones que establecen con terceros.

El código de conducta para la práctica profesional consiste de un conjunto de enunciados o reglas específicas que definen lo que es la conducta ética del auditor. Consiste de seis principios que establecen un conjunto de valores morales que tratan de establecer normas ideales de conducta que son necesarias para el buen desempeño de la profesión.

Principios tales como: responsabilidad, interés, integridad, objetividad, independencia, competencia, son fundamentales para el buen desempeño de la práctica profesional. A continuación se presentan los principios éticos para el desempeño del trabajo de auditoría.

- Responsabilidad. Los auditores deben hacer juicios profesionales y morales sensatos en todas sus actividades.
- Interés público. Aceptar la obligación de que el trabajo y esfuerzo sirva al interés público, fomentando la confianza y compromiso con el bien común.
- Integridad. El servicio y la confianza no deben estar subordinados al beneficio y la ventaja personal.

- **Objetividad.** Se debe estar libre de todo conflicto de intereses manteniendo la imparcialidad durante el desarrollo de todo el trabajo.
- **Independencia.** El auditor debe ser independiente de hecho y naturaleza.
- **Competencia.** Se deben observar la aplicación de normas y técnicas vigentes, esforzarse continuamente para mejorar la calidad del trabajo desarrollado y observando los alcances y limitaciones del servicio que se presta.

La naturaleza del trabajo de auditoría requiere de preparación y perfeccionamiento de la práctica profesional, de acuerdo a la dinámica que los sistemas organizados requieren, para su mejor control de operaciones y transparencia.

4.1.10 NAGA'S

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

1. PROFESIONALES Y PERSONALES:

Se refiere a la persona del contador público como auditor independiente; éste debe ser: experto en la materia, siendo profesional a su actuación y observando siempre principios éticos.

Entrenamiento técnico y capacidad profesional: el auditor debe tener conocimientos técnicos adquiridos en universidades o institutos superiores del país, habiendo culminado sus estudios con recepción profesional de contador público,

además se requiere que el joven profesional adquiera una adecuada práctica o experiencia, que le permita ejercer un juicio sólido y sensato para aplicar los procedimientos y valorar sus efectos o resultados.

Cuidado y diligencia profesional: todo profesional forma parte de la sociedad, gracias a ella se forma y a ella debe servir. El profesional de la contaduría pública, al ofrecer sus servicios profesionales debe estar consciente de la responsabilidad que ello implica. Es cierto que los profesionales son humanos y que por lo tanto se encuentra al margen de cometer errores, estos se eliminan o se reducen cuando el contador público pone a su trabajo (cuidado y diligencia profesional).

Independencia mental: Para que los interesados confíen en la información financiera este debe ser dictaminado por un contador público independiente que de antemano haya aceptado el trabajo de auditoría , ya que su opinión no esté influenciada por nadie, es decir, que su opinión es objetiva, libre e imparcial.

2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Estas normas se refieren a elementos básicos en el que el contador público debe realizar su trabajo con cuidado y diligencia profesionales para lo cual exigen normas mínimas a seguir en la ejecución del trabajo.

Planeación y supervisión: antes de que el contador público independiente se responsabilice de efectuar cualquier trabajo debe conocer la entidad sujeta a la investigación con la finalidad de planear su trabajo, debe asignar responsabilidades a sus colaboradores y determinar que pruebas debe efectuar y que alcance dará a las mismas, así como la oportunidad en que serán aplicadas.

Estudio y evaluación del control interno: el contador público independiente debe analizar a la entidad sujeta a ser auditada, esto, es evaluar y estudiar el control interno, con la finalidad de determinar que pruebas debe efectuar y que alcance dará a las mismas, así como, la oportunidad en que serán aplicadas.

Obtención de la evidencia suficiente y competente: el contador público al dictaminar estados financieros adquiere una gran responsabilidad con terceros, por lo tanto, su opinión debe estar respaldada por elementos de prueba que serán sustentables, objetivos y de certeza razonables, es decir, estos hechos deben ser comprobables a satisfacción del auditor.

3. PREPARACIÓN DE INFORMES

El objetivo de la auditoría de estados financieros es que el contador público independiente emita su opinión sobre la razonabilidad de los mismos, ya que, se considera que el producto terminado de dicho trabajo es el dictamen.

Normas de dictamen e información: el profesional que presta estos servicios debe apegarse a reglas mínimas que garanticen la calidad de su trabajo.

Debe aclarar que el contador público independiente: al realizar cualquier trabajo debe expresar con claridad en que consiste su relación y cuál es su responsabilidad con respecto a los estados financieros.

Base de opinión sobre estados financieros: con la finalidad de unificar criterios, se ha recomendado una serie de criterios, a los que los profesionales se deben de apegar y así, eliminar discrepancias, al procesar y elaborar la información.

Consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad: para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores, es necesario que se considere el mismo criterio y las mismas bases de aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, en caso contrario, el auditor debe expresar con toda claridad la naturaleza de los cambios habidos.

Suficiencia de las declaraciones informativas: la contabilidad controla las operaciones e informa a través de los estados financieros que son los documentos sobre los cuales el contador público va a opinar, la información que proporcionan los estados financieros deben ser suficiente, por lo que debe revelar toda información importante de acuerdo con el principio de "revelación suficiente".

4.1.11 NIA'S

NIA	NOMBRE	PROPÓSITO
1	<i>Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de Estados Financieros</i>	Establecer normas y dar lineamientos sobre el objetivo y los principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros.
2	<i>Términos de los trabajos de auditoría</i>	Acordar entre el auditor y el cliente los términos del trabajo.
4	<i>Planeación</i>	El auditor deberá planear el trabajo de auditoría de modo que sea desempeñada de una manera efectiva.
5	<i>Uso del trabajo de otro auditor</i>	Cuando el auditor principal usa el trabajo de otro auditor, el auditor principal debería determinar cómo afectará a la auditoría el trabajo del otro auditor.

6	<i>Evaluación de riesgo y control interno</i>	Obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.
7	<i>Control de calidad para el trabajo de auditoría</i>	Las políticas y procedimientos de control de calidad deberán implementarse tanto al nivel de la firma de auditoría como en las auditorías en particular.
8	<i>Evidencia de Auditoría</i>	El auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría para poder extraer conclusiones razonables sobre las cuales basar la opinión de auditoría.
9	<i>Documentación</i>	El auditor deberá documentar los asuntos que son importantes para apoyar la opinión de auditoría y dar evidencia de que la auditoría se llevó a cabo.
10	<i>Consideración del trabajo de auditoría interna</i>	El auditor externo deberá considerar las actividades de auditoría interna y su efecto, si lo hay, sobre los procedimientos de auditoría externa.
11	<i>Fraude y Error</i>	Planificar y efectuar procedimientos de auditoría y al evaluar y reportar los consiguientes resultados, el auditor debería considerar el riesgo de representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros, resultantes de fraude o error.
12	<i>Procedimientos Analíticos</i>	El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en las etapas de planeación y de revisión global de la auditoría. Los procedimientos analíticos pueden también ser aplicados en otras etapas.
13	<i>El dictamen del auditor sobre los estados financieros</i>	El auditor deberá analizar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida como base para la expresión de una opinión sobre los estados financieros.

14	<i>Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados</i>	El auditor deberá leer la otra información para identificar las inconsistencias de importancia relativa con los estados financieros auditados.
15	<i>Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora</i>	El auditor deberá considerar cómo afecta a la auditoría un ambiente sistemas de información por computadora.
16	<i>Técnicas de auditoría con la ayuda de una computadora</i>	Proporcionar lineamientos en el uso de Técnicas de Auditoría con Ayuda de Computadora (TAACs).
17	<i>Partes relacionadas</i>	El auditor deberá desempeñar procedimientos de auditoría diseñados para obtener una evidencia suficiente apropiada de auditoría respecto de la identificación y revelación por la administración, de las partes relacionadas y el efecto de las transacciones de partes relacionadas que sean de importancia relativa para los estados financieros.
18	<i>Uso del Trabajo de un experto</i>	Cuando use el trabajo desempeñado por un experto, el auditor deberá obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría de que dicho trabajo es adecuado para los fines de la auditoría.
19	<i>Muestreo de Auditoría</i>	Cuando use métodos de muestreo ya sea estadísticos o no estadísticos el auditor debería diseñar y seleccionar una muestra de auditoría, desempeñar procedimientos de auditoría a partir de ahí y evaluar los resultados de la muestra a modo de proporcionar una suficiente evidencia apropiada de auditoría.
21	<i>Hechos posteriores</i>	El auditor deberá considerar el efecto de hechos posteriores sobre los estados financieros y sobre el dictamen del auditor.

22	<i>Representaciones de la administración</i>	Evaluar y documentar las representaciones de la administración y la acción a tomar si la administración se rehúsa a proporcionar representaciones apropiadas.
23	<i>Negocio en marcha</i>	Al planear y desempeñar los procedimientos de auditoría y al evaluar los resultados consecuentes, el auditor debería considerar la propiedad del supuesto de negocio en marcha que subyace la preparación de los estados financieros.
24	<i>El dictamen de auditor sobre los trabajos de auditoría con propósito especial</i>	El auditor deberá analizar y evaluar las conclusiones extraídas de la evidencia de auditoría obtenida durante el trabajo de auditoría con propósito especial como la base para una expresión de opinión. El dictamen deberá contener una clara expresión escrita de opinión.
25	<i>La importancia relativa de la auditoría</i>	El auditor deberá considerar la importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría cuando conduzca una auditoría.
26	<i>Auditoría de estimaciones contables</i>	El auditor deberá obtener una suficiente evidencia apropiada de auditoría respecto de las estimaciones contables.
27	<i>El examen de información financiera prospectiva</i>	Expresar en términos generales o narrativos, como la encontrada en la discusión y análisis por la administración en el informe anual de una entidad, aunque muchos de los procedimientos explicados aquí puedan ser adecuados para dicho examen.
28	<i>Trabajos iniciales – Balances de apertura</i>	Proporcionar lineamientos respecto de los saldos de apertura cuando los estados financieros son auditados por primera vez o cuando los estados financieros del período anterior fueron auditados por otro auditor

30	<i>Conocimiento del negocio</i>	Al desempeñar una auditoría de estados financieros, el auditor debería tener u obtener un conocimiento del negocio suficiente para que sea posible al auditor identificar y comprender los eventos, transacciones y prácticas que, a juicio del auditor, puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros o en el examen o en el dictamen de auditoría.
31	<i>Consideraciones de leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros</i>	Cuando planea y desempeña procedimientos de auditoría y cuando evalúa y reporta los resultados consecuentes, el auditor deberá reconocer que el incumplimiento por parte de la entidad con leyes y reglamentos puede afectar substancialmente a los estados financieros.

4.2 Herramientas de Auditoría de Gestión

4.2.1 Equipo Multidisciplinario

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

Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

Especialistas

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

Los especialistas podrían participar incluso desde la Fase de Conocimiento Preliminar.

Es importante recalcar, que esta participación no es en calidad de apoyo como se concibe en la auditoría tradicional, sino que el especialista debe ser uno más de los integrantes del equipo que interactúe con los demás, con la participación a tiempo completo y requerido.

4.2.2 Control Interno

Desde hace mucho tiempo han existido diferentes opiniones sobre el significado y los objetivos del control interno. Muchos expertos interpretan el término control interno como los pasos que da un negocio para evitar el fraude, tanto por malversación de activos como por presentación de informes financieros fraudulentos. Otros, a la vez que reconocen la importancia del control interno para la prevención del fraude consideran que el control interno desempeña un papel igual en asegurar el control sobre el proceso de manufactura y otros procesos. Esas diferencias en interpretación también existieron en las publicaciones profesionales emitidas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA), el Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, Inc.) y la fundación para la investigación del Instituto de Ejecutivos Financieros (Research Foundation of the Financial Executives Institute). Sólo a partir de la década de 1990 las diversas organizaciones profesionales trabajaron en conjunto para desarrollar un consenso sobre la naturaleza y alcance del control interno.

Como resultado de un diverso número de casos de presentación de informes financieros fraudulentos en la década de 1970 y principios de la de 1980, las organizaciones de contaduría más importantes patrocinaron la Comisión Nacional Sobre Presentación de Informes Financieros Fraudulentos (Treadway Commission) para estudiar los factores causales asociados con la presentación de informes financieros fraudulentos y hacer recomendaciones para reducir su incidencia. La Comisión hizo diversas recomendaciones relacionadas directamente con el control interno. Por ejemplo, ésta hizo énfasis en la importancia de un comité de auditoría competente y participativa y una función de auditoría interna objetiva en la prevención de prácticas fraudulentas.

4.2.2.1 Concepto de Control Interno

Es el proceso llevado a cabo por la junta directiva, la gerencia y demás personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionado con el logro de objetivos en una o más de las siguientes categorías:

- La confiabilidad en la presentación de informes financieros
- La efectividad y eficiencia de las operaciones
- El cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

4.2.2.2 Principios de Control Interno

Los Principios que rigen el Control Interno son los siguientes:

- a) División del trabajo;
- b) Fijación de responsabilidad;

c) Cargo y descargo;

División del Trabajo

La esencia de éste principio descansa en una adecuada separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades.

Lo esencial es precisar que los procesos de elaboración y aprobación de los documentos primarios, se efectúen por personas distintas a las que los registran y éstos no sean los que elaboran y aprueban los comprobantes de operaciones que sirven de base a las anotaciones.

Es necesario dividir las diferentes operaciones en forma tal que los resultados parciales de una operación puedan ser verificados con el resultado de su contabilización.

Se extiende este principio a toda actividad laboral administrativa y debe aplicarse hasta donde las posibilidades del personal lo permitan, esto quiere decir que a pesar de los beneficios que ofrece su aplicación, debe ser objeto de una lógica adecuación cuando la plantilla del personal es pequeña, el aumento del personal con este fin debe ser la última de las alternativas, cuando no haya otra solución, ya que debe tenerse en cuenta que el costo de un control no debe ser superior a los beneficios que se deriven.

Fijación de Responsabilidad

Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas

a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo.

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

O sea:

- Definir conceptualmente las responsabilidades.
- Dejar constancia documental de quién efectúa cada operación.

Cargo y Descargo

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitado, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

Esto permite, mediante el análisis del movimiento o la existencia de anotaciones originadas por documentos primarios, que no se corresponden con la naturaleza de las operaciones de un registro determinado, poder descubrir errores o anomalías en la información contable.

4.2.2.3 Clases de Control Interno

Dos tipos de control interno (administrativo y contable)

- ❖ *El control interno administrativo*, no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios. Entonces el control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.
- ❖ *El control interno contable*, comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Se registran los cambios para mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- Se salvaguardan los activos solo accesandolos con autorización.
- Los activos registrados son comparados con las existencias.

Ejemplo:

Control interno administrativo: Cotización de compras, el más barato

Control interno contable: Perfecto registro de ingresos de materia prima.

- **Control previo.-** Es el control que se aplica antes de que las operaciones que se lleven a cabo o de que los actos administrativos que queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas.

- **Control continuo.-** Este control está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.
- **Control posterior.-** Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

El examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una empresa se realizará a través de la auditoría (interna o externa).

4.2.3 Herramientas para evaluar el Control Interno

Como herramientas para poder evaluar el Control Interno de la empresa se emplearán las siguientes:

- Cédula Descriptiva
- Cuestionarios
- Flujogramas
- Matrices

4.2.3.1 Cédula Descriptiva

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados, departamentos que intervienen en el sistema; el relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

EJEMPLO DE CÉDULA DESCRIPTIVA



Audítores y Asesores

Procedimiento: Verificación de normatividad en la empresa.

Cliente: Business On Line

Nombres y Cargo del personal entrevistado: Verónica Guerra – Presidente Ejecutivo

Quito, 20 de Octubre del 2010

Al realizar los procedimientos de auditoría en Business On Line para la revisión del cumplimiento de la base legal, con la que los funcionarios de la empresa deben trabajar, hemos realizado investigaciones acerca de qué tipo de normativa se está cumpliendo.

Verónica Guerra, Presidenta Ejecutiva manifestó que no existen ningún tipo de documentos escritos con respecto a una normativa, política o estatuto formal; sino que se lleva empíricamente en base a ciertos parámetros de ética y profesionalismo de las máximas autoridades.

Los empleados actúan y realizan sus actividades de acuerdo a las explicaciones que los directivos, han dado a los trabajadores al momento de iniciar su contrato de trabajo en los aspectos concernientes a cada una de sus tareas para las cuales fueron contratados.

Al no existir documentos sobre la base legal que se deben seguir, ya que esto se lo realiza verbalmente, se observa que los trabajadores no cuentan con una normativa definida; sino con órdenes de su jefe inmediato.

Elaborado por: Santiago Becerra

Fecha: 13 - 12 - 2010

Revisado por: Ing. Byron Vega

Fecha: 14 - 12 - 2010

4.2.3.2 Cuestionario

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplica”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no sólo se procura obtener Si, o No o NA, sino que se trata de obtener el mayor numero de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas.

TIPOS DE PREGUNTAS:

❖ Preguntas Abiertas

Son preguntas en las que el entrevistado manifiesta su punto de vista en forma abierta sin limitantes ni opciones.

❖ Preguntas Cerradas

Son preguntas en las que se centraliza una respuesta con opciones específicas en las que el entrevistado es limitado a responder.

❖ Preguntas Mixtas

Es una combinación de preguntas abiertas y cerradas en donde se complementa la investigación del entrevistado con respuestas obtenidas por opciones y criterios personales.

EJEMPLO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



Audítores y Asesores

EMPRESA: BUSINESS ONLINE

ÁREA: Propiedad, Planta y Equipo

PERÍODO: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIO
¿Se realiza controles físicos para salvaguardar la propiedad, planta y equipo?	X			
¿Existen controles adecuados sobre los activos completamente depreciados, pero que se encuentran todavía en uso?	X			
¿El detalle y cómputo de la depreciación es revisado periódicamente por un supervisor u oficial de la empresa?		X		
¿La adquisición de activos fijos se documenta mediante cotización, factura y conduce antes de ser registrada en sistema?	X			

Elaborado por: Santiago Becerra

Fecha: 13 - 12 - 2010

Revisado por: Ing. Byron Vega

Fecha: 14 - 12 - 2010

4.2.3.3 Flujograma

Un diagrama de flujo, es una representación simbólica de un sistema o una serie de procedimientos en donde cada procedimiento es mostrado en secuencia.

Un diagrama de flujo transmite una clara imagen del sistema, mostrando la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y la distribución de documentos y tipos y ubicación de los registros y archivos de contabilidad.

La ventaja de un diagrama de flujo sobre un cuestionario o una narración es que el diagrama de flujo proporciona un retrato más claro, más específico, del sistema del cliente. Hay menos oportunidad para equívocos, espacios en blanco o afirmaciones ambiguas cuando uno utiliza líneas y símbolos, en lugar de palabras para describir el control interno.

Una posible desventaja de los diagramas de flujo es que las debilidades del control interno no son identificadas en forma igual de visible que en los cuestionarios. Una respuesta "no" en un cuestionario de control interno es una bandera roja llamativa que atrae la atención ante una situación peligrosa.

Algunas firmas de CPA utilizan los diagramas de flujo y los cuestionarios para describir el control interno. El diagrama de flujo describe claramente el control interno, mientras que el cuestionario sirve para recordar a los auditores los controles que deben tener en cuenta.

SIMBOLOGIA:



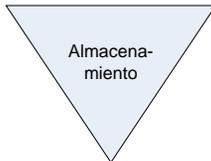
Documento: cualquier documento de papel, como un cheque o una factura de venta



Proceso manual: cualquier operación manual, como la preparación de una factura de venta o la conciliación de un extracto bancario.



Proceso: cualquier operación, ya sea manualmente, mecánicamente o por computador. Con frecuencia, se utiliza también con el símbolo del proceso manual



Almacenamiento: un archivo u otra ayuda de almacenamiento para documentos o registros de computador



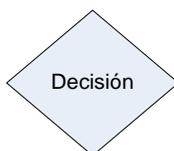
Conector. Se utiliza para evitar un cruce excesivo de líneas de flujo. Los conectores de salida y de entrada contienen claves de letras o números



Conector entre diferentes páginas: indica fuente o destino de renglones que ingresan o salen del diagrama de flujo



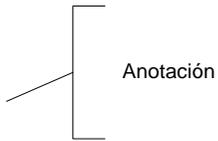
Entrada/Salida: utilizado para ubicar un conector de otra página, para indicar información que ingresa o sale del diagrama de flujo



Decisión: indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión de sí o no

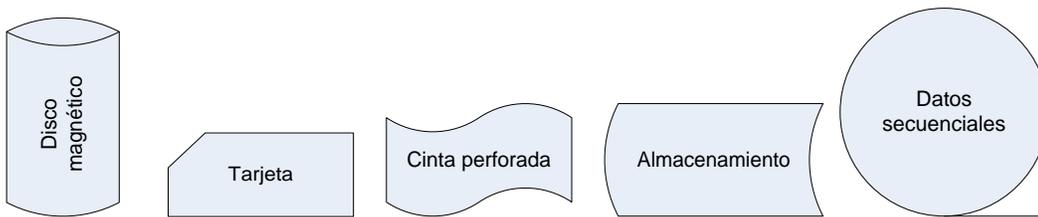


Inicio/Fin: indica el inicio y el fin de un diagrama de flujo.



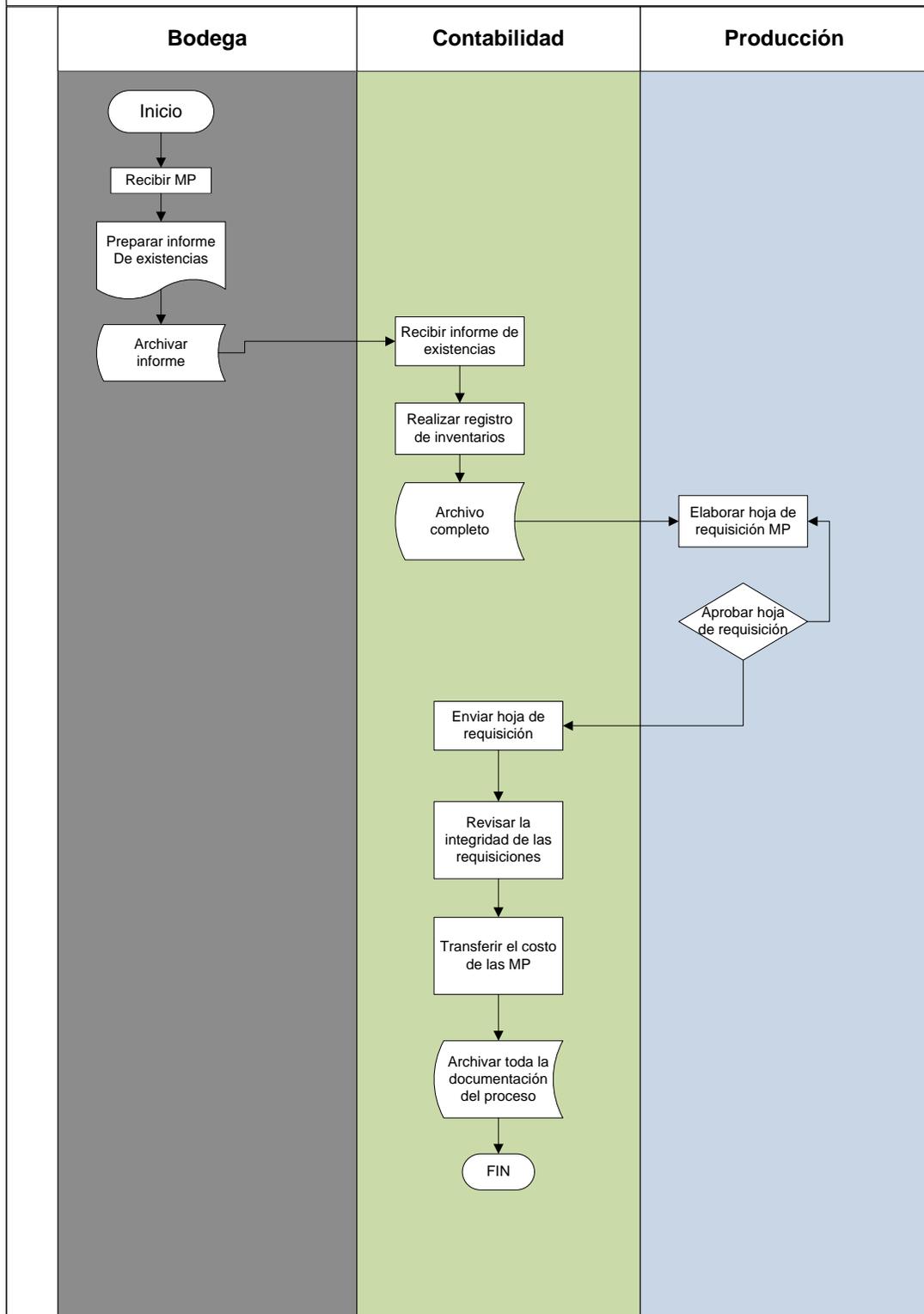
Anotación: utilizada para hacer comentarios explicativos, como una secuencia de archivo (por fecha, en orden alfabético, etc.).

Símbolos especiales para sistemas de computador



A CONTINUACIÓN UN EJEMPLO DE FLUJOGRAMA

REGISTRO DE MATERIA PRIMA Y TRANSFERENCIA A LA PRODUCCIÓN EN PROCESO



4.2.3.4 Matrices

Es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones y resolver problemas, y de ver la organización en su totalidad. Porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

Es una manera de planificar por cuanto los funcionarios de la organización establecen cantidad de controles a ejecutar por período de tiempo, con que elementos o recursos se van a contar, que cuestionarios se han de utilizar y quienes los elaborarán. Por medio de la delegación se asigna por un lado quienes son los responsables de realizar los controles.

Como el sistema matricial hace uso de puntajes de eficacia, los aspectos o áreas de mayor riesgos, los cuales surgen de los puntajes más bajos, son aquellos en los cuales se han de priorizar los ajustes y correcciones, además a través del análisis de las razones de los bajos puntajes se logra saber los motivos que los originan y de tal forma adoptar las mejores acciones tendientes a su resolución.

4.2.3.5 Combinación de Métodos

Ninguno de los métodos por sí solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, etc.

4.2.3.6 Ventajas y desventajas de la aplicación de las herramientas de Control Interno

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tiene cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro presentado a continuación:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTIONARIOS:	
Guía para evaluar y determinar áreas críticas.	No prevé naturaleza de las operaciones.
Disminución de costos.	Limita la inclusión de otras preguntas.
Facilidad administración del trabajo sistematizando los exámenes.	No permite una visión de conjunto.
Pronta detección de deficiencias.	Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias.
Entrenamiento de personal inexperto.	Que lo tome como fin y no como medio.
Siempre busca una respuesta.	Iniciativa puede limitarse.
Permite preelaborar y estandarizar su utilización.	Podría su aplicación originar malestar en la entidad.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
FLUJOGRAMAS	
Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada.	Necesita conocimiento sólido de control interno.
Observación del circuito en conjunto.	Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagramas de flujo.

VENTAJAS**DESVENTAJAS**

Identifica existencia o ausencia de controles.	Limitado el uso a personal inexperto.
Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo.	Por su diseño específico, resulta un método más costoso.
Permite detectar hechos, controles y debilidades.	
Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia.	

VENTAJAS**DESVENTAJAS****NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS**

Aplicación en pequeñas entidades.	No todas las personas expresan ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética.
Facilidad en su uso.	Auditor con experiencia evalúa.
Deja abierta la iniciativa del auditor.	Limitado a empresas grandes.
Descripción en función de observación directa.	No permite visión en conjunto.
	Difícil detectar áreas críticas por comparación.
	Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.

VENTAJAS**DESVENTAJAS****MATRICES**

Permite una mejor localización de debilidades de control interno.	No permite una visión de conjunto, sino parcial por sectores.
Identifica a empleados relacionados con las tareas de registro, custodia y control.	Campos de evaluación en función de la experiencia y criterio del auditor.

4.2.4 COSO ERM

4.2.4.1 Antecedentes

Hace más de una década el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Adicionalmente, dado que COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework se encuentra completamente alineado con el Internal Control - Integrated Framework, las mejoras en la gestión de riesgo permitirán mejorar, aún más, sobre la inversión ya realizada en control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes-Oxley.

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y

manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo.

La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés”. Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbre esta la entidad preparada para aceptar, como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos “grupos de interés”. Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de erosionar o generar valor.

La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones estratégicas de la organización. La incertidumbre emana de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes.

El valor es creado, preservado o erosionado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día.

La creación de valor ocurre por la asignación de recursos, incluyendo personal, capital, tecnología, y marca, donde el beneficio derivado es mayor que los recursos utilizados. La preservación de valor ocurre cuando el valor creado es sostenido en el tiempo, a través de calidad superior del producto o servicio, capacidad de producción, satisfacción al cliente, entre otras. El valor puede ser erosionado cuando estos objetivos no son alcanzados debido a una pobre estrategia o a su débil ejecución.

El valor es maximizado cuando la administración fija estrategias y objetivos para poner un balance óptimo entre objetivos de crecimiento, retorno y riesgos relacionados, y despliega eficiente y eficazmente los recursos en búsqueda de los objetivos de la entidad.

La gestión integral de riesgos es un proceso desarrollado por toda la organización para identificar eventos potenciales que pueden afectar la consecución de sus objetivos, de modo de administrarlos dentro de su apetito al riesgo, para proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".

4.2.4.2 Definición

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

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

- ✓ Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- ✓ Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- ✓ Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- ✓ Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- ✓ Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.

- ✓ Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- ✓ Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

Es un proceso, que afecta a la junta de directores de una entidad, la gerencia y otro personal, que es aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de toda la empresa. Su meta es proveer seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos organizacionales para identificar eventos que podrían afectar a la entidad y la administración de los riesgos.

4.2.4.3 Objetivos

La evaluación de Control Interno tiene como objetivos:

- Obtener comprensión de cada uno de los componentes de control interno e identificar los factores de riesgo.
- Evaluar la efectividad (inefectividad) del control interno de la Entidad.
- Comunicación de resultados de la evaluación de control interno.
- Promover la eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Eliminar la idea del empleado indispensable.
- Minimizar los riesgos de error y fraude.

4.2.4.4 Componentes

Gráfico 18
COSO ERM



Fuente: www.datasec-soft.com

4.2.4.4.1 Entorno Interno

Abarca el estilo de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

El control interno se encuentra en todos los niveles y en todas las acciones y funciones; está respaldado por la organización, manuales, leyes, sistemas, procesos, los documentos de soporte y los informes de los resultados operacionales.

a) Integridad y valores éticos

Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos. Puesto que la buena reputación de una entidad se valora así, el estándar de conducta debe ir más allá del solo cumplimiento de la ley. Para la buena reputación de las mejores compañías, la sociedad espera más que eso.

b) Incentivos

Ciertos factores organizacionales pueden influenciar la probabilidad de prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable. Estos mismos factores también influyen en la conducta ética.

Los individuos pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis en los resultados, particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de los fracasos puede llegar a ser muy alto.

c) Compromiso de la competencia

La competencia debe de reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Que también se requiere que se cumplan estas tareas es generalmente una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario.

d) Consejo de directores o comité de auditoría

El ambiente interno y el externo se ven influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad.

Tales factores incluyen la dependencia frente a los administradores por parte del consejo o del comité de auditoría, la experiencia y la posición social de sus miembros, la extensión de su participación y del escrutinio de las actividades, y lo apropiado que puedan ser sus acciones. Otro factor es el grado de dificultad de las preguntas emanadas y perseguidas por la administración mirando los planes de desempeño.

e) Filosofía y estilo de operación de la administración

La filosofía y el estilo de operación de la administración de acciones hacia la información financiera, incluye disputas sobre la aplicación de acuerdos contable por ejemplo la selección de políticas contables conservadoras versus liberales: cuando los principios contables han sido erróneamente aplicados, no se revela información financiera importante.

f) Estructura organizacional

La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se plantean, ejecutan, controlan y monitorean las actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor: actividades de accesos al interior, operaciones o producción, salida del exterior, mercadeo, ventas y servicio. Pueden existir funciones de apoyo, relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología.

g) Asignación de de autoridad y responsabilidad

Esto incluye la asignación de la autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas

apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

h) Políticas y prácticas sobre recursos humanos

Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia.

Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediales. Por ejemplo, normas para vincular individuos más calificados, con énfasis en bagaje educacional, experiencia previa de trabajo, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético, significan un compromiso de la entidad con gente competente y confiable.

4.2.4.4.2 Definición de Objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El ERM asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Los acontecimientos internos y externos que afecten a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciados entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia.

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

- ❖ Estratégicos
- ❖ Operacionales
- ❖ Reporte o presentación de resultados
- ❖ Cumplimiento

4.2.4.4.3 Identificación de Eventos

Se tiene que identificar los eventos internos y externos que afecten el logro de los objetivos de la organización, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) e impacto positivo (oportunidades).

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.	- Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo o dirigir hacia la ruptura de cambios.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> - 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 como 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio del 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.

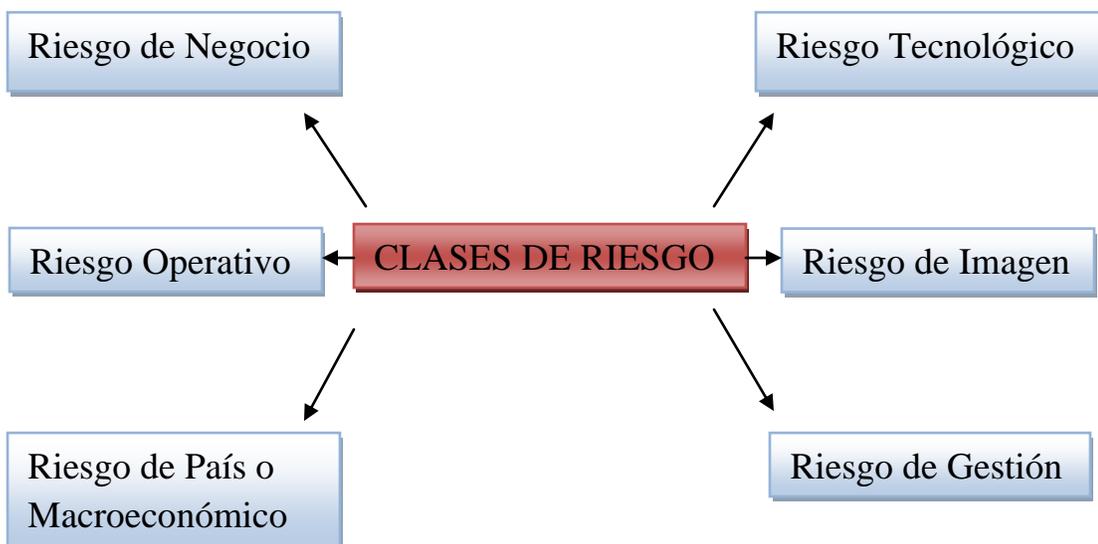
4.2.4.4.4 Valoración de Riesgos

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevante y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

Factores de Riesgo que merecen una especial atención



Tipos de Riesgo:

- Riesgo Inherente: Riesgo para la entidad en ausencia de cualquier acción realizada por la administración para alterar la probabilidad o el impacto.
- Riesgo Residual: Riesgo remanente después de la acción realizada por la administración para alterar su probabilidad o impacto.

Primeramente deben identificarse y evaluarse los riesgos relevantes que pueden afectar el alcanzar estos objetivos.

Los riesgos deben ser administrados, atendiendo a la existencia de un medio interno y externo cambiante.

El enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte natural del proceso que planea. La identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo que involucra al personal responsable de cumplir con los objetivos fijados ya que es el más idóneo.

Una vez identificados debe estimarse su importancia, evaluar la probabilidad de que impacte a la organización y qué medidas deben tomarse para atenuar sus efectos.

Cuando se menciona la palabra riesgo se tiene una sensación de peligro, de miedo, de azar, y de incertidumbre; sin embargo en el sector financiero es tan solo el potencial de pérdida de la entidad. Los riesgos de riesgos del negocio como tal y los riesgos financieros.

Cada entidad afronta una variedad de riesgos de origen interno y externo que deben ser evaluados.

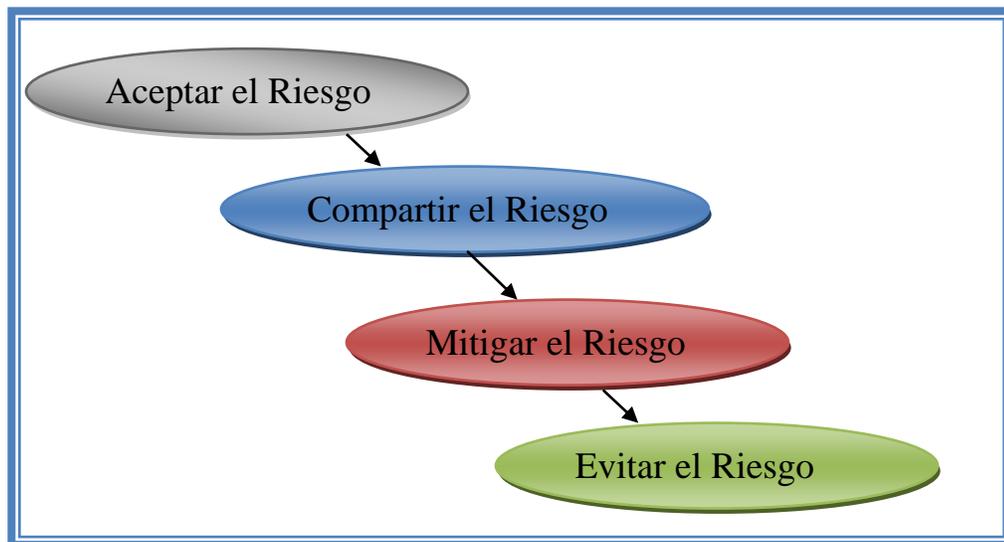
La evaluación de riesgos en la identificación y análisis de riesgos de origen interno y externo que deben ser valorados.

La evaluación de riesgos de identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar como deben ser manejados. Porque la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continúan cambiando, son necesarios mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

4.2.4.4.5 Respuesta al Riesgo

La dirección selecciona las posibles respuestas para evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos; desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la organización. Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación con el apetito de riesgo de la entidad evaluando posibles respuestas. Las respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido. En la evaluación de las respuestas al riesgo, la gerencia considera las categorías de riesgo.

CATEGORÍAS DE RIESGO



Aceptar el Riesgo

- a) Auto-asegurarse contra pérdidas
- b) Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo

Compartir el Riesgo

- a) Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas
- b) Contratación de outsourcing para procesos del negocio.

c) Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio.

Mitigar el Riesgo

- a) Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio
- b) Diversificación de productos
- c) Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo
- d) Reasignación de capital entre unidades operativas

Evitar el riesgo

- a) Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados
- b) Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso.
- c) Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgo.

4.2.4.4.6 Actividades de Control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Las actividades de control son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos.

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales relaciona: operaciones, información financiera o cumplimiento.

Si bien algunos controles se relacionan únicamente con el área, a menudo se sobreponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres

categorías. Así, los controles de operaciones también pueden ayudar a asegurar la información financiera confiable, los controles de información financiera pueden servir para efectuar cumplimiento y así como todos los demás.

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización en todos los niveles y todas las funciones incluyendo los procesos de aprobación, autorización, conciliaciones, etc.

Tipos de Controles

- Controles Preventivos
- Controles Detectivos
- Controles Correctivos
- Controles Manuales o de usuario
- Controles de Computo o de tecnología de información
- Controles Administrativos

4.2.4.4.7 Información y Comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

En cuanto a su efectividad, canales confiable, receptividad en las sugerencias, información precisa y suficiente, franqueza y efectividad en la forma de tratar a la administración, establecer planes adecuados para que se analicen y entiendan los estándares éticos de la entidad y seguimiento oportuno y apropiado de parte de parte

de los directivos y en corto plazo, en una nueva evaluación exclusiva a las fallas, inconsistencias o deficiencias informadas dentro del concepto monitoreo.

Todo el personal debe recibir un claro, mensaje de la alta dirección en el sentido de que las responsabilidades del control deben ser tomados muy seriamente. Ellos deben entender claramente el significado comunicativo de inmediatez de la información. También es necesario tener una comunicación útil con el exterior como clientes, proveedores, entidades gubernamentales y accionistas. Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente de tal manera que permita a las personas entender y cumplir con sus responsabilidades.

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento. Se usa un ordenamiento de la información. La información financiera por ejemplo se usa no solamente para desarrollar estados financieros de difusión externa, también se emplea para decisiones de operación, tales como monitores del desempleo y asignación de recursos.

Gráfico 19

Información y Comunicación



4.2.4.4.8 Monitoreo

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno, especialmente a:

- a) Evidencia de si el sistema de control interno continúa funcionando por parte de ente.
- b) Corroboración en comunicaciones externas, la información generada internamente.
- c) Comparación periódica de las cantidades registradas por el sistema de información contable.
- d) La sensibilidad frente a las recomendaciones de auditores externos e internos para fortalecerlos.
- e) Asegurar retroalimentación a la administración de los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación y otras reuniones para asegurar que controles operen efectivamente.
- f) Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si ellos entienden y cumplen con el código de conducta de la entidad y desempeñan regularmente actividades críticas de control.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de las modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales concurrentes que, ejecutándose en tiempo real arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

g) En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

EVALUACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - El alcance está determinado por quienes aplican controles y los resultados de la supervisión. - El control es ejecutado por los responsables de cada área. 	<ul style="list-style-type: none"> - La tarea del evaluador aunque las técnicas y enfoques varíen es averiguar que los controles existan y son aplicados como una rutina cotidiana. - El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

4.2.5 Muestreo de la Auditoría de Gestión

4.2.5.1 Definición

El Muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permite incluir sobre los hallazgos obtenidos en el universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a elementos tanto como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esta muestra equivalente al comportamiento del universo.

4.2.5.2 Clases de muestreo

Los auditores emplean los dos enfoques de las técnicas de muestreo como:

No estadístico

Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo a criterio; en este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación de las muestras son completamente subjetivas; por lo tanto, es más fácil que ocurran desviaciones. Esta técnica es la más tradicional que viene aplicando el auditor; se sustenta en una base de juicio profesional.

Estadístico

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

- Diseñar una muestra eficiente
- Medir la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida
- Evaluar los resultados de la muestra.

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

Para la elección entre el muestreo estadístico y no estadístico, se debe considerar que ambos métodos se basan en la presunción de que una muestra revelará información suficiente acerca del universo en su conjunto, para permitir al auditor llegar a la conclusión sobre el universo. Es importante insistir que ambos métodos se apoyan significativamente en el juicio del auditor.

La diferencia entre los dos métodos es el grado de formalidad y estructura involucrada en la determinación del tamaño de la muestra, selección de muestra y evaluación de los resultados.

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

Una vez seleccionada la muestra se debe verificar si las personas seleccionadas tienen relación con los siguientes criterios:

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

4.2.5.3 El riesgo de muestreo

El auditor debería aplicar su criterio profesional en la determinación del riesgo de muestreo. Al realizar pruebas sustantivas de detalle, el auditor debe tener presente dos aspectos del riesgo de muestreo:

- El riesgo de aceptación incorrecta es el riesgo que la muestra sustenta la conclusión de que el saldo registrado de la cuenta no contiene errores materiales, cuando si contiene errores materiales.
- El riesgo de rechazo incorrecto es el riesgo que la muestra sustenta la conclusión que el saldo registrado de la cuenta contiene errores materiales cuando no contiene errores materiales.

4.2.5.4 El proceso de muestreo en la auditoría de gestión

4.2.5.4.1 Determinación de los objetivos

El auditor debe considerar en primer término los objetivos específicos de auditoría que debe alcanzar, lo que permite determinar el procedimiento de auditoría o combinación de procedimientos más indicados para lograr los objetivos.

Además, cuando el muestreo de auditoría es apropiado, la naturaleza de la evidencia de auditoría buscada y las condiciones de error posible u otras características relativas a tal evidencia ayudarán al auditor a definir lo que constituye un error y el universo que deberá utilizarse para el muestreo.

4.2.5.4.2 Determinación del universo y de la unidad de muestreo

Se llama universo al cuerpo de datos de donde el auditor desea extraer muestras para llegar a una conclusión. El auditor deberá determinar que el universo de donde se extrae la muestra es apropiado para el objetivo específico de la auditoría.

Las partidas individuales que componen el universo se conoce como las unidades de muestreo. El universo puede ser dividido en unidades de muestreo en diversas formas.

En la determinación del universo es recomendable la estratificación, que consiste en dividir el universo en subuniversos, es decir un grupo de unidades de muestreo con características similares (frecuentemente valor monetario). Los estratos deben estar definidos explícitamente de manera que cada unidad de muestreo pueda permanecer únicamente a un solo estrato. Este procedimiento disminuye la variabilidad de las partidas dentro de cada estrato. La estratificación permite al auditor dirigir sus esfuerzos hacia las partidas que él considere que contiene potencialmente el mayor error monetario.

4.2.5.4.3 Determinación del tamaño de la muestra

“Al determinar el tamaño de la muestra, el auditor deberá considerar si el riesgo de muestreo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. El tamaño de la muestra es afectado por el nivel del riesgo de muestreo que el auditor esté dispuesto a aceptar. Mientras más bajo el riesgo que esté dispuesto a aceptar el auditor, mayor necesitará ser el tamaño de la muestra”.⁴

Para determinar el tamaño de una muestra se deberán tomar en cuenta varios aspectos, relacionados con el parámetro y estimador, el sesgo, el error muestral, el nivel de confianza y la varianza poblacional.

- El parámetro se refiere a la característica de la población que es objeto de estudio y el estimador es la función de la muestra que se usa para medirlo.
- El error muestral siempre se comete ya que existe una pérdida de la representatividad al momento de escoger los elementos de la muestra. Sin embargo, la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué grado se puede aceptar.
- El nivel de confianza, por su parte, es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad; es decir, que caiga dentro de un intervalo determinado basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir.

TAMAÑO DE MUESTRA PARA PROPORCIONES

Cuando deseamos estimar una proporción, debemos conocer varios aspectos:

⁴ Normas Internacionales de Auditoría, NIAS 530

- a) El nivel de confianza o seguridad ($1 - \alpha$). El nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente ($Z\alpha$).

Ejemplo: Para una seguridad del 95%, $Z\alpha = 1.96$, para una seguridad del 99%, $Z\alpha = 2.58$. (Estos valores provienen de las tablas de la distribución normal Z)

- b) La precisión que deseamos para el estudio.
- c) Una idea del valor aproximado del parámetro que queremos medir (en este caso una proporción). Esta idea se puede obtener revisando la literatura, por estudio pilotos previos. En caso de no tener dicha información utilizaremos el valor $p = 0.5$ (50%). El problema que puede enfrentarse en un estudio de investigación es la cantidad de información con la que se cuente; específicamente se pueden tener dos casos: desconocer la población del fenómeno estudiado, o bien, conocerla.

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA DESCONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2}$$

en donde,

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA CONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN.

La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se desconoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

4.2.6 Evidencia

4.2.6.1 Definición

Representa la comprobación en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y procesos estratégicos.

En el proceso seguido por el auditor, hasta formar una opinión, el auditor asume el riesgo de no descubrir todos los errores posibles existentes, pero con la condición de que esos errores no sean importantes.

El auditor tiene muy claro que en todos los criterios que forman parte de las cuentas anuales son igual de importantes. Existen algunas cuya importancia es decisiva. El

auditor tiene que orientar su atención ante hechos o circunstancias que representan un riesgo importante.

La emisión de una opinión favorable por parte del auditor supone que las cuentas anuales están en todos sus aspectos significativos libres de error (pero no al 100%). El auditor no tiene la obligación de examinar todos y cada uno de las transacciones del ejercicio, sólo le preocupará tener constancia de estas transacciones en cantidad suficiente y calidad adecuada, para formarse una base de juicio razonable en la que apoya su informe y comentarios, etc.

4.2.6.2 Elementos de la evidencia

4.2.6.2.1 Evidencia suficiente

Es necesario para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

4.2.6.2.2 Evidencia relevante

Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica.

4.2.6.2.3 Evidencia competente

Si cumple con ser consistente, cambiante, confiable y ha sido válida.

4.2.6.2.4 Evidencia pertinente

Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones.

4.2.6.3 Clases de evidencias

- **Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa a ajena a la entidad.

- **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comprobaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

4.2.6.4 Niveles de confiabilidad

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

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
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.
MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
Para conocimiento directo.	Por conocimiento indirecto.
Observación, inspección o reconstrucción	Confianza en el trabajo de terceras personas. Ej. Auditores internos
De la alta dirección	Del personal de menor nivel.

4.2.7 Hallazgos en Auditoría

Situación deficiente que se determina por medio de la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría, en áreas consideradas como críticas.

4.2.7.1 Fundamentos

Durante el curso de una auditoría, el auditor debe obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil para lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos de la auditoría, motivo por el cual los resultados y conclusiones de la labor deben estar apoyados por un apropiado análisis e interpretación de esta evidencia, lo que dará lugar a las observaciones de auditoría pertinentes

En este sentido, la evidencia de auditoría debe ser suficiente para formarse una opinión o apoyar los resultados y conclusiones del auditor.

Si, a juicio del auditor la evidencia de auditoría no es suficiente para apoyar resultados y conclusiones, el auditor debe obtener evidencia adicional. En aquellas situaciones donde el auditor crea que no es posible obtener suficiente evidencia de auditoría adicional, debe registrar este hecho en una manera consistente con la comunicación de los resultados de auditoría en un punto especial de limitaciones surgidas en el informe.

Ahora bien, previo a plantearnos la necesidad de definir qué entendemos por observación, hallazgo, desvío o reparo de auditoría, debemos clarificar el marco en el cual se asienta este importante párrafo de cualquier Informe, considerado como el documento escrito que expone, con mayor o menor grado de síntesis, el conocimiento de la entidad auditada y los resultados de las evaluaciones definidas como objetivo del respectivo programa de trabajo o que especialmente surjan de las labores desarrolladas.

Hay que señalar que cuando se ha obtenido gran cantidad de información, el auditor debe poner en marcha un proceso selectivo acorde con las necesidades de las autoridades que requirieron la auditoría, debido al proceso de selección de datos que está compuesto por:

- 1) Reconocer la cantidad de información recogida.
- 2) Discernir qué documentos son pertinentes.
- 3) Organizar la información seleccionada.

Generalmente, la información recabada por los auditores proviene de circuitos administrativos que satisfacen diversas necesidades de las organizaciones objeto que, en general, no son las de los auditores pero son utilizadas para las conclusiones que debe obtener, por lo que en su organización se deben cumplir una serie de requisitos a efectos de darle validez a la composición que de ella se haga, para asegurar su objetividad e interpretación uniforme.

Para ello esta información debe reunir, por lo menos, las características de confiabilidad, integridad, verificabilidad, relevancia, objetividad, oportunidad, precisión, suficiencia, prudencia, sistematicidad, racionalidad, utilidad, pertinencia y veracidad.

4.2.7.2 Atributos

4.2.7.2.1 Condición

Es el hecho o situación deficiente detectada, cuyo nivel o curso de desviación debe ser evidenciado.

4.2.7.2.2 Criterio

Es la norma, disposición o parámetro de medición aplicable al hecho o situación observada.

4.2.7.2.3 Causa

Es la razón o motivo que dio lugar al hecho o situación observada, cuya identificación requiere de la habilidad y juicio profesional de la comisión de auditoría y es necesaria para la formulación de una recomendación constructiva que prevenga, la recurrencia de la condición

4.2.7.2.4 Efecto

Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, ocasionada por el hecho o situación observada, indispensable para establecer su importancia y recomendar a la entidad que adopte las medidas correctivas.

4.2.8 Técnicas de Auditoría

Son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión.

4.2.8.1 Técnicas de verificación ocular

- OBSERVACION: consiste en cerciorarse en base a la presencia física para apreciar y evaluar la forma en que se realiza ciertas operaciones.
- COMPARACION: es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.
- ESTUDIO GENERAL: Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa y de sus operaciones.
- INDAGACIÓN: Proceso de interrogar a los empleados acerca de los funcionarios y empleados que operan en la empresa.

4.2.8.2 Técnicas de verificación verbal

- EVIDENCIA TESTIMONIAL: consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

4.2.8.3 Técnicas de verificación escrita

- CONFIRMACION: obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho con firma de autoridad.

4.2.8.4 Técnica de verificación documental

- **COMPROBACIÓN:** es una detallada inspección de los documentos que respalda a una transacción.
- **RASTREO:** seguimiento y control de una operación de manera progresiva.

4.2.8.5 Técnicas de verificación física

- **INSPECCIÓN:** examen físico de bienes materiales o documentos.

4.2.8.6 Otras técnicas

Entre otras técnicas de verificación se encuentran:

- **VERIFICACIÓN:** Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otros períodos posteriores.
- **INVESTIGACIÓN:** Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamiento de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.
- **EVALUACIÓN:** Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.
- **MEDICIÓN:** Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de la entidad.

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

- **SINTOMAS:** Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierte al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.

- INTUCIÓN: Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por los auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.
- SOSPECHA: Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.
- SINTESIS: Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.
- MUESTREO ESTADÍSTICO: es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.

4.2.8.7 Pruebas de Auditoría

Son las pruebas que diseña el auditor para conseguir con su ejecución la evidencia suficiente y competente en que apoyar la opinión técnica sobre la fiabilidad y razonabilidad con que se presentan los estados contables, y que será comunicada en el informe.

Los procedimientos que obligatoriamente ha de llevar el auditor a la hora de comenzar la evaluación de las cuentas anuales son:

1. Pruebas de cumplimiento: son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo aplicados correctamente y son efectivas. El conjunto de métodos o procedimientos asegurar son:

- Protección de activos

- Registros Contables fidedignos
- Actividad eficaz
- Según directrices de la dirección

2. Pruebas Sustantivas: son aquellas pruebas que diseña el auditor como el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. Las pruebas llevadas a cabo para comprobar que el sistema del control interno funciona correctamente se las denomina pruebas o procedimientos de cumplimiento. El control interno comprende el Plan de organización del conjunto de métodos y procedimientos que aseguran que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección

Los procedimientos sustantivos intentan dar validez y fiabilidad a toda la información que generan los estados contables y en concreto a la exactitud monetaria de las cantidades reflejadas en los estados financieros. Las pruebas sustanciales se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

Evidencia física: permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa, y en ciertos casos especificar la calidad de los activos.

Técnicas comúnmente usadas para el diseño y ejecución de pruebas de auditoría

- Observación
- Indagación
- Conciliación (cruce de información con persona o documentos)
- Inspección

- Investigación analítica: Evaluar tendencias
- Confirmación
- TAAC'S: Técnicas de Auditoria Asistidas por Computador.

4.2.9 Papeles de Trabajo

4.2.9.1 Generalidades

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el contador público, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo; junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su opinión.

Los contadores públicos deben establecer y conservar los documentos de trabajo que puedan constituir las debidas pruebas de su actuación, encaminadas a formar su opinión sobre las cuentas que haya examinado. Los papeles de trabajo deben prepararse a medida que se completa el trabajo de auditoría y deben ser lo suficientemente detallados y claros para permitir a un contador sin previo conocimiento de la auditoría en cuestión seguir las incidencias del mismo.

4.2.9.2 Definición

Documentos preparados por un auditor que le permiten tener informaciones y pruebas de la auditoría efectuada, así como las decisiones tomadas para formar su opinión. Su misión es ayudar en la planificación y realización de la auditoría y en la supervisión y revisión de la misma y suministrar evidencias del trabajo llevado a cabo para argumentar su opinión.

4.2.9.3 Características

Los papeles de trabajo deben ser legibles, lógicos completos, fáciles de entender y estar diseñados técnicamente y de manera que se adapten a las circunstancias y necesidades del auditor, del trabajo que se trate y del aspecto que se audita.

- Debe incluir suficiente información
- Fundamenta la opinión que se va a emitir.
- Es fuente de información para formular observaciones y sugerencias.
- Es vía de consulta para futuros exámenes.
- Constituye un registro histórico.
- Protege la integridad profesional del auditor.
- Es un instrumento de planeación y control de los procedimientos de auditoría.
- Facilita la preparación del informe de auditoría.
- Facilita la revisión del programa de auditoría.

4.2.9.4 Objetivos

- Contribuir a la planificación y realización de la auditoría.
- Constituir la fuente primordial para la redacción del informe y la evidencia del trabajo realizado, respaldo de las observaciones, conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe.
- Facilitar la revisión y supervisión del trabajo de auditoría.
- Servir como antecedente para futuras auditorías.

4.2.9.5 Aspectos básicos para la elaboración de papeles de trabajo

- Deben ser completos y exactos, con el objeto de que permitan sustentar debidamente los hallazgos, opiniones y conclusiones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.

- Deben ser lo suficientemente claros, comprensibles y detallados, para que de su lectura un auditor experimentado, que no haya mantenido una relación directa con la auditoría, esté en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones sin requerir explicaciones adicionales.
- Deben ser legibles y ordenados, para demostrar su valor como evidencia.
- Deben contener información relevante esto es, limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del trabajo encomendado.

4.2.9.6 Partes de un Papel de Trabajo

Los papeles de trabajo deben contener:

ENCABEZADO

- **El nombre del cliente:** indicado de modo completo y exacto.
- **Ejercicio al que se refiere la auditoría:** Indica la fecha de alcance de la auditoría, no la fecha del trabajo.
- **Título:** Aparece directamente debajo del nombre del auditado e indica la naturaleza o finalidad del papel de trabajo.
- **Referencia:** Es un índice alfanumérico que siempre figura en rojo y se coloca en la esquina superior derecha.

CUERPO

- **Desarrollo del contenido del papel de trabajo:** El contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio y criterio profesional del auditor; no hay un modelo estándar que indiquen lo que se debe incluir en los papeles de trabajo, sin embargo, es esencial que los papeles de trabajo contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas.

PIE

- **Firma de quien lo ha realizado:** Iniciales y fecha del preparador.
 - Las iniciales del preparador indican la responsabilidad de la totalidad del papel de trabajo.
 - La fecha es aquella en la que se preparó el papel de trabajo.
- **Firma de quien lo ha revisado:** Se responsabiliza de que el trabajo realizado por quien lo preparó ha sido el adecuado.
- **P. P. C** Preparado por el cliente. Indica el papel de trabajo preparados por el personal del auditado. Se coloca en rojo, barrado e inclinado en la parte superior izquierda.

4.2.9.7 Custodia y Archivo

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, quien podrá facilitar copias o extractos de sus papeles a la entidad auditada. Asimismo podrá facilitar el acceso a estos papeles a terceros, como por ejemplo otros auditores, pero siempre con consentimiento expreso de los administradores de la entidad.

El auditor deberá habilitar los procedimientos necesarios para garantizar la custodia de los papeles durante el tiempo necesario para cumplir con los requerimientos legales al respecto.

4.2.9.8 Clasificación del archivo

4.2.9.8.1 Estructura y contenido del archivo corriente

Orientado a documentar la etapa de auditoría respondiendo a los lineamientos detallados en la planificación preliminar y en la específica.

En estos archivos corrientes se guarda los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de documentaciones o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos: una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

4.2.9.8.2 Estructura y contenido del archivo de planificación

Orientado a documentar la etapa de planificación preliminar y específica de cada auditoría de manera que se identifiquen claramente la naturaleza, alcance y objetivo de la auditoría a ejecutar.

Los papeles de trabajo acumulados en la planificación de la auditoría se organizarán en los siguientes segmentos que serán integrados al concluir la auditoría:

a) Administración de la auditoría

Incluye los documentos preparados para programar, organizar, manejar y controlar la auditoría y el equipo de profesionales, la correspondencia recibida y remitida no relacionada directamente con hallazgos específicos, el ordenamiento cronológico de los hechos y los reportes emitidos como producto de la auditoría en las diferentes fases del trabajo.

b) Planificación de la auditoría

Documentación de la planificación preliminar.

- El expediente de papeles de trabajo de la planificación preliminar estará integrado por el programa aplicado y los documentos organizados con la información obtenida en la fase.

Documentación de la planificación específica.

- El expediente de papeles de trabajo incluirá el programa de la planificación preliminar, que incluye la evaluación del control interno en los elementos: ambiente de control y sistemas de registro e información, así como los programas,

cuestionarios o diagramas específicos para evaluar los procedimientos de control y los papeles de trabajo producto de su aplicación, incluso el plan específico de auditoría y el informe de evaluación del control interno.

4.2.9.8.3 Estructura y contenido del archivo permanente

Dirigido a mantener la información general de carácter permanente, como un punto clave de referencia para conocer la entidad, su misión básica y los principales objetivos.

Este archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido de los documentos.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los siguientes puntos:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar los papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilidad es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que cada auditoría se vaya actualizando su información.

4.2.9.9 Marcas de Auditoría

Marcas de Auditoría o Convención.- Son símbolos utilizados por el auditor en los papeles de trabajo para indicar un paso específico en el trabajo desarrollado. Siempre que se utilicen marcas de auditoría, estas deben ir acompañadas por una leyenda que explique su significado.

Normalmente los auditores utilizan lápiz rojo para elaborarlos. Ejemplos de estas marcas son:

*- n- α- π- τ 

No solo estas marcas existen hay más en las que se nos indica:

- Verificado físicamente
- Cálculos matemáticos verificados
- Hallazgo de auditoria
- Papel de trabajo proporcionado por la empresa, entre otros.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
∑	Sumado (vertical y horizontal)
£	Cotejado contra libro mayor
?	Cotejado contra libro auxiliar
¥	Verificado físicamente
»	Cálculos matemáticos verificados
W	Comprobante de cheque examinado
@	Cotejado contra fuente externa

SIMBOLO	SIGNIFICADO
A-Z	Nota explicativa
N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoria
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

4.2.9.10 Referencia Cruzada

Referenciar en auditoría es identificar los papeles de trabajo utilizados. La referenciación debe hacerse en la parte superior derecha del papel de trabajo y en color diferente al utilizado en la elaboración del mismo, que de acuerdo con la norma de archivo se hace en lápiz rojo.

El grupo de auditoría en mesa de trabajo define los códigos de referenciación según las líneas o componentes de integralidad que serán utilizados en la auditoría. La referenciación cruzada es la utilización de códigos para seguir el flujo de trabajo de auditoría.

Las reglas básicas de referenciación cruzada son:

- Sólo se referencian cruzadamente cifras idénticas.
- Toda referenciación cruzada se debe hacer en rojo.
- Se deberá hacer siempre en ambas direcciones.
- La posición de la referencia en relación con el número referenciado indica la dirección del flujo.

4.2.9.11 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".

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.

En teoría no importa qué sistema se escoja como índice, pero el elegido debe proveer un ordenamiento lógico y ser suficientemente elásticos para posibles modificaciones.

4.2.1. Parámetros o indicadores de gestión

4.2.1.1. Indicadores como instrumentos de control de gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro los que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades

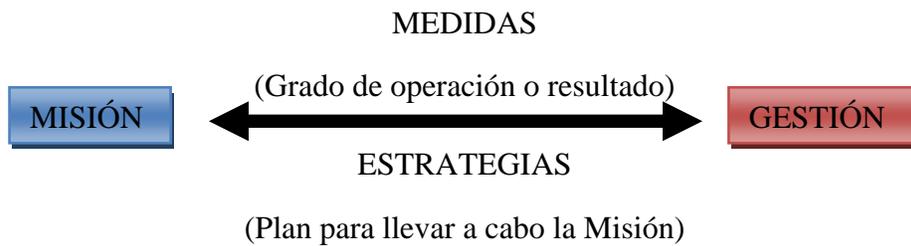
de la institución, es decir, con base en lo que se requiere medir, analizar, observar o corregir.

¿Qué medir?
¿Dónde medir?

↑

¿Cuándo medir?
¿Contra qué medir?

Esas medidas deben relacionarse con la MISIÓN de la organización.



4.2.9.12 Uso de indicadores en Auditoría de Gestión

El uso de los indicadores en la auditoría permite medir:

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

- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

Al indicador se lo define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestran aspectos del desempeño de la entidad auditada.

Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

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

4.2.9.13 Clasificación de los indicadores de gestión

- a) Cuantitativos y Cualitativos
- b) De uso Universal
- c) Globales, Funcionales y Específicos

Cuantitativos y cualitativos

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

- Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permiten además

evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

De uso universal

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

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información

Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales

La estructura orgánica y su funcionamiento permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- ✓ Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicio operativos y productivos.
- ✓ Las unidades organizacionales formales e informales participan en la misión de la institución.
- ✓ Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia los objetivos establecidos en la organización.

Indicadores de recursos

Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos.

Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- ✓ Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- ✓ Formulación del presupuesto, metas y resultados del logro.
- ✓ Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- ✓ Recaudación y administración de la cartera.
- ✓ Administración de los recursos logísticos.

Indicadores de proceso

Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- ✓ Extensión y etapas de los procesos administrativos.
- ✓ Extensión y etapas de la planeación.
- ✓ Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- ✓ Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal

Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos respecto:

- ✓ Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- ✓ Comparación de la clave, calidad y cantidad de los servicios.
- ✓ Comparación de servicios per cápita.
- ✓ Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- ✓ Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores Interfásicos

Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos y sean personas jurídicas o naturales.

- ✓ Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- ✓ La demanda y oferta en el tiempo.
- ✓ Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha)
- ✓ Satisfacción permanente de los usuarios.
- ✓ Calidad de servicio (tiempo de atención, información)
- ✓ Número de quejas, atención y corrección.
- ✓ Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos
- ✓ Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refiere a:

Atención al cliente usuario:

- ✓ Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.
- ✓ Comportamiento gerente público: servicios corrientes esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

Indicadores de aprendizaje y adaptación

Se refiere a lo siguiente:

- ✓ Existencia de unidades de investigación y entrenamiento
- ✓ Estudios y tareas normales de adiestramiento.
- ✓ Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica
- ✓ Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos, tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- ✓ Unidades de investigación
- ✓ Unidades de entrenamiento
- ✓ Unidades normales de adiestramiento
- ✓ Estudios de investigación para el desarrollo
- ✓ Estudio para innovación

Indicadores globales

Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Una condición para crear indicadores globales es que la institución haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer institucional y luego traducir estos objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos instituciones, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.

Indicadores funcionales o particulares

En este tipo se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan. Por lo tanto cada función o actividad debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata.

Indicadores específicos

Básicamente los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien un área o proceso en particular.

4.2.9.14 Construcción de indicadores

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral planificación estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los trabajadores implicados en la producción de un servicio o

función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

Sus principales ventajas son:

- Introducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución u su hacer cotidiano. Es frecuente que como resultado de la implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.
- Apoyar el proceso de planificación o de formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y cómo de sus afanes cotidianos.
- Integrar como elemento motivador del trabajo, la satisfacción del trabajador a sus expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño tanto institucional como grupal e individual sobre las bases más objetivas.

En cuanto al relevantamiento de indicadores, los auditores utilizarán parámetros o indicadores convenientes como términos de referencia o estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se puedan realizar comparaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

Para obtener una medición más adecuada será conveniente aumentar el número de indicadores, incrementando de esta manera la probabilidad de lograr una estimación más precisa y disminuir el riesgo.

Los indicadores tendrán por función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en un área determinada.

Para construir indicadores de gestión se puede aplicar la siguiente metodología:

- Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiera medir.
- Definición del objetivo que se persigue con el indicador
- Determinación de la fuente de los datos
- Análisis de información
- Determinación de la periodicidad del medidor
- Identificación del receptor del Informe de Gestión
- Revisión de los indicadores
- Usuarios de la información fuente

4.2.9.15 Partes de un indicador

Los indicadores de gestión deben contener los siguientes aspectos:

- El nombre
- La definición
- La forma de cálculo o unidad operacional; y
- Los estándares de calidad o puntos de comparación o referencia, cuando estos sean necesarios.

Nombre

Es el símbolo o identificación, clara y concreta en la cual se debe personalizar o distinguir el indicador.

La definición

Expresión que permite conocer la razón de ser del indicador. Define el objetivo que el experto quiere presentar.

La forma de cálculo o unidad operacional

Es la forma de calcular, la expresión matemática, o forma como estará representado.

Índice

Valor numérico, generalmente expresado en % y resultado de cálculo matemático.

Estándar de calidad

Valor de referencia que muestra las cualidades, calidades o atributos del indicador.

Ejemplo:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real producción}}{\text{Valor esperado de la producción}} \times 100$$

4.2.9.16 Parámetros e indicadores de gestión, de general utilización

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, ecología, ética, calidad e impacto.

- **Economía**

Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

- **Eficiencia**

Se define como el grado de deficiencia que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos y producidos o servicios prestados por un lado y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención por otro incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

Eficiencia, es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultados en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad.

Los indicadores de eficiencia miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

- **Ecología**

Con los indicadores ambientales se trata de logara en términos medible que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

- **Ética**

Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la

conducta ética, los valores morales, institucionales con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los trabajadores quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

- **Calidad**

Como elemento de gestión, se entiende como cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes o de aceptación general, con actitud para satisfacer las necesidades del cliente o usuario.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio, medidos a través de estándar.

- **Impacto**

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados. Se mide a través de:

- Notas de prensa sobre la repercusión del producto o servicio producido en el ambiente económico, social o ambiental.
- Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.
- Datos estadísticos o históricos sobre el deterioro ambiental, social o económico.

4.2.9.17 Los Indicadores Financieros

Se define como la relación numérica entre dos cuentas o grupos de cuentas del balance general o del estado de resultados, o la combinación de ambos estados financieros, para dar como resultado el cociente o producto absoluto, que se interpreta de acuerdo a los siguientes criterios:

RAZONES DE LIQUIDEZ

RAZONES	FORMULA	DESCRIPCIÓN
<i>Razón corriente</i>	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones en el corto plazo.
<i>Razón Ácida</i>	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inv.} - \text{Gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir los pasivos corrientes.
<i>Capital de trabajo Neto</i>	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	Representa la porción de la inversión que circula de una forma otra en el conducto ordinario de negocios.

RAZONES DE ACTIVIDAD

RAZONES	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<i>Rotación de cuentas por cobrar</i>	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\frac{\text{Ctas. por cobrar} + \text{Ctas. por cobrar año último}}{2}}$	Mide con qué rapidez se convierte en efectivo las cuentas por cobrar
<i>Plazo medio de cobro</i>	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$	Mide el número de días que en promedio tardan los clientes para cancelar sus cuentas.
<i>Rotación de Inventario de mercaderías</i>	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\frac{\text{Inv. año anterior} - \text{Inv. año último}}{2}}$	Mide la rapidez con que el inventario de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar o efectivo.
<i>Plazo medio de inventario</i>	$\frac{360}{\text{Rotación de Inv. de mercaderías}}$	Mide la rapidez con que el inventario medio de mercaderías se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo.
<i>Rotación de cuentas por pagar</i>	$\frac{\text{Compras anuales a crédito}}{\frac{\text{Ctas. por pagar año anterior} - \text{Ctas. por pagar año último}}{2}}$	Permite calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

RAZONES	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<i>Plazo medio de pago</i>	$\frac{360}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$	Mide el número de días que la empresa tarda en cancelar sus cuentas con los proveedores.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZONES	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<i>Endeudamiento</i>	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa
<i>Pasivo a largo plazo a patrimonio</i>	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa

RAZONES DE RENTABILIDAD

RAZONES	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<i>Rentabilidad sobre ventas o margen neto de ventas</i>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo.

RAZONES	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<i>Rentabilidad sobre activos</i>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles.
<i>Rentabilidad sobre el patrimonio</i>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un período de tiempo.
<i>Utilidad por acción</i>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones en circulación}}$	Representa el beneficio obtenido por cada acción.
<i>Dividendo por acción</i>	$\frac{\text{Dividendos pagados}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones en circulación}}$	Representa el valor que se paga a los accionistas por cada una de las acciones.
<i>Valor en libro por acciones</i>	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones en circulación}}$	Señala el valor aproximado de cada acción bajo el supuesto de que todos los activos se liquidan por el valor en libros.
<i>Cobertura de intereses</i>	$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Gastos financieros}}$	Permite medir la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

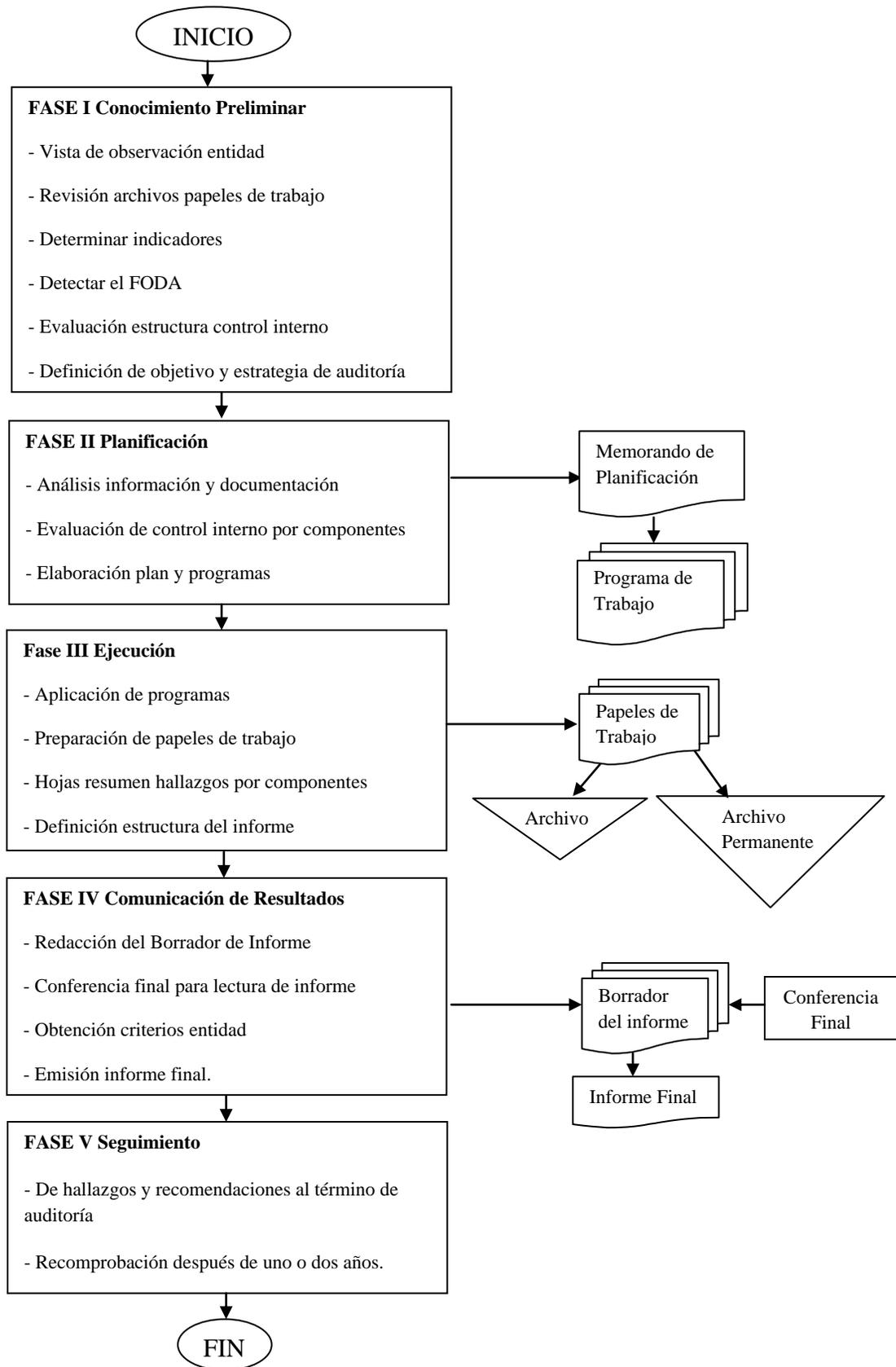
RAZONES	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
<i>Cobertura total</i>	$\frac{\text{Utilidad neta} + \text{depreciación} + \text{amortización} + \text{gastos financieros}}{\text{Porción corriente} + \text{préstamos bancarios CP} + \text{gastos financieros}}$	Similar a la cobertura de intereses, pero se considera la capacidad para cancelar la porción corriente de la deuda a largo plazo y los préstamos bancarios a corto plazo.

4.2.9.18 Diferencias y similitudes de los indicadores de gestión frente a los financieros

- Los indicadores financieros tienen un formato estándar para el análisis financiero, mientras que los indicadores de gestión, no tienen un formato definido, son elaborados dependiendo de lo que se vaya a evaluar.
- Los indicadores financieros se enfocan estrictamente a evaluar la parte financiera, mientras que los indicadores de gestión evalúan tanto la parte administrativa como financiera.
- Los indicadores financieros son elaborados por el analista financiero de la empresa y los indicadores de gestión son elaborados por el auditor.

4.3 Metodología de la ejecución de la Auditoría de Gestión

4.3.1 Flujo del proceso de la Auditoría de Gestión



4.3.2 Fases del proceso de la Auditoría de Gestión

4.3.2.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

4.3.2.1.1 Objetivos

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

4.3.2.1.2 Actividades

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas con las siguientes tareas:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- La visión, misión, los objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos
- La actividad principal de la empresa
- La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

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.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.
4. Detectar las fortalezas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

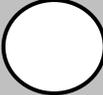
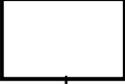
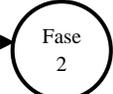
Evaluación de la estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el trabajador de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Dependiendo de la naturaleza de la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus componentes, subcomponentes.

4.3.2.1.3 Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategias generales de la auditoría

4.3.2.1.4 Flujo de actividades

	PASOS Y DESCRIPCIÓN
	1. La Firma de Auditoría designa Supervisor y Jefe de Equipo y dispone la visita previa.
	2. Supervisor y Jefe de Equipo visitan la entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
	3. Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corriente de papeles de trabajo.
	4. Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad.
	5. Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la misión, visión, objetivos y metas.
	6. Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades, oportunidades y amenazas.
	7. Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinar, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario.
	8. Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.
	9. Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la auditoría.
	10. Director de trabajo emite la orden de trabajo.

4.3.2.1.5 Formatos y modelos de aplicación

- ❖ Cuestionario de control interno, evaluación preliminar de la estructura
- ❖ Diagnostico FODA, matriz de ponderación de riesgos y evaluación de las áreas críticas.
- ❖ Componentes determinados en auditorías piloto
- ❖ Indicadores de gestión utilizados en auditorías piloto
- ❖ Equipo multidisciplinarios que participaron en auditorías piloto

FORMATO DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO



Audítores y Asesores

EMPRESA:

ÁREA:

PERÍODO:

PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

FORMATO DE MATRIZ FODA

<p>Fortalezas</p>  <p>Aumentar</p>	<p>Oportunidades</p>  <p>Aprovechar</p>
<p>Debilidades</p>  <p>Disminuir</p>	<p>Amenazas</p>  <p>Neutralizar</p>

La relación que se establece sería la siguiente:

- Cuadrante 1-1 Estrategias Defensivas
- Cuadrante 1-2 Estrategias Ofensivas
- Cuadrante 2-1 Estrategias de Supervivencia
- Cuadrante 2-2 Estrategias de Orientación

Lo que gráficamente sería de la siguiente forma:

MATRIZ FODA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
DEBILIDADES	Estrategias de Sobrevivencia	Estrategias de Orientación

4.3.2.2 FASE II PLANIFICACIÓN

4.3.2.2.1 Generalidades

La planificación debe ser cuidadosa y creativa, positiva e imaginativa, debe considerar alternativas y seleccionar los métodos más apropiados para realizar las tareas, por tanto esta actividad debe recaer en los miembros más experimentados del grupo.

La planificación de una auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

4.3.2.2.2 Objetivos

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros de indicadores de gestión de la entidad; 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; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente los resultados de la auditoría esperados conociendo de la fortalezas, debilidades y de las oportunidades de mejora de la entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Para esta fase también se han constar, casos prácticos y experiencias cumplidas, en el ejercicio de auditorías de gestión de carácter piloto.

4.3.2.2.3 Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumula información sobre el funcionamiento de los controles existentes para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución” a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, confirmaran la estimación de los requerimientos de personal, programarán su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro de información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: a) inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); c) De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgos en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para:

- Planificar la auditoría de gestión;
- Preparar un informe sobre el control interno.

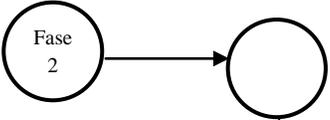
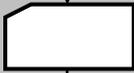
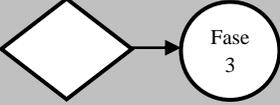
3. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un memorando de planificación.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimos se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación de riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

Las actividades 1, 3 y 4 se realizarán en las oficinas del auditor, en cambio la actividad 2 debe llevarse a cabo en la entidad auditada.

4.3.2.2.4 Productos

- Memorando de Planificación
- Programa de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

4.3.2.2.5 Flujo de actividades

	PASOS Y DESCRIPCIÓN
	1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada.
	2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente.
	3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorándum de planificación.
	4. Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría.
	5. La Firma de Auditoría revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría.

4.3.2.2.6 Formatos y modelos de aplicación

- ❖ Memorando de Planificación
- ❖ Cuestionario de Evaluación específica de Control Interno por componente
- ❖ Flujogramas de procesos
- ❖ Programas de trabajo por componente

MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA

 <small>Audítores y Asesores</small>	HOT GALVANIZING CÍA LTDA. PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA Período: _____	P/T				
PROCESO :						
Descripción del Proceso:						
N°	ACTIVIDADES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	Ref. P/T.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
TOTAL:						
Elaborado por: _____			Fecha: _____			
Revisado por: _____			Fecha: _____			

4.3.2.3 FASE III EJECUCIÓN

4.3.2.3.1 Objetivos

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, componente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

4.3.2.3.2 Actividades

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis etc.; adicionalmente mediante la utilización de: Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y otros, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares, organismos internacionales y otros.

- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

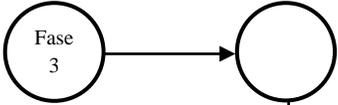
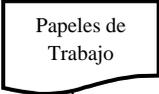
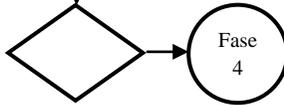
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los trabajadores y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a lo objetivos de la planeación; además es necesario que el auditor que ejecute la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

4.3.2.3.3 Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

4.3.2.3.4 Flujo de actividades

	PASOS Y DESCRIPCIÓN
	1. Equipo multidisciplinario aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos. 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes.
	3. Jefe de equipo y Supervisor elaboran y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.
	4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones.
	5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los trabajadores de la entidad.
	6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría.

4.3.2.3.5 Formatos y modelos de aplicación

- ❖ Estructura del informe de auditoría

4.3.2.4 FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.3.2.4.1 Generalidades

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los trabajadores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

La labor de auditoría no es secreta y con excepción de casos que involucren fraudes, desfalcos o cuestiones de seguridad, el auditor tiene el deber de discutir abierta y francamente sus hallazgos con los trabajadores vinculados con las operaciones a ser examinadas, manteniéndose la reserva del caso ante terceras personas que nada tienen que ver con el examen que se efectúa.

La importancia atribuida a la oportunidad en la comunicación de los resultados está contemplada en las disposiciones legales pertinentes, en las que se manifiesta.

Al finalizar los trabajos de auditoría en el campo, se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la Ley y normas profesionales sobre la materia.

Las diferencias de opinión entre los auditores y los trabajadores o ex trabajadores de la entidad, organismo o empresa auditada, o terceros relacionados, serán resueltas, en lo posible dentro del curso del examen, de subsistir, en el informe constarán las opiniones divergentes.

Las disposiciones legales pertinentes, reconocen a la comunicación de resultados en el transcurso del examen como un elemento muy importante, especialmente al completar el desarrollo de cada hallazgo significativo y en la conferencia final y, por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen.

4.3.2.4.1.1 Comunicación al inicio de la auditoría

Para la comunicación del inicio del examen, de los hallazgos en el transcurso del examen y la convocatoria a la lectura del borrador de informe, se considerarán las disposiciones de ley.

Para la ejecución de una auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales trabajadores vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría. Dicha comunicación se la efectuará en forma individual y de ser necesario, en el domicilio del interesado, por correo certificado o a través de la prensa. Para el caso de particulares se les notificará o requerirá información de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales trabajadores de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se puedan detectar en el desarrollo de tales entrevistas.

4.3.2.4.1.2 Comunicación en el transcurso de la auditoría

Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos deberán ser comunicados en el transcurso del examen y en la conferencia final, tanto a los

trabajadores de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita.

En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aún cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación de resultados durante la ejecución del examen tiene por finalidad:

- Ofrecer oportunidad a los responsables para que presenten sus opiniones.
- Hacer posible que los auditores dispongan de toda información y de las evidencias que existan.
- Evitar que se presente información o evidencia adicional, después de la conclusión de las labores de auditoría.
- Facilitar la adopción de las acciones correctivas necesarias por parte del titular y funcionarios responsables, incluyendo la implantación de mejoras a base de las recomendaciones, sin esperar la emisión del informe.
- Asegurar que las conclusiones resultantes del examen sean definitivas.
- Posibilitar la restitución o recuperación de cualquier faltante de recursos durante la ejecución del examen.
- Identificar los campos en que hay diferencia concreta de opinión entre los auditores y los funcionarios de la entidad.

Para formarse un criterio correcto sobre el hecho a comunicarse, de considerarlo necesario, el auditor solicitará la opinión de las unidades de apoyo o de los organismos técnicos o legales competentes.

Cuando el auditor establezca hallazgos que impliquen deficiencias y considere necesario participar a la entidad examinada, deberá comunicar de inmediato a los funcionarios vinculados a fin de obtener sus puntos de vista, aclaraciones o justificaciones correspondientes, para que se tomen los correctivos en forma oportuna.

La comunicación de resultados debe ser permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado.

Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen.

Para la formulación de las recomendaciones, se deberá incluir las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

4.3.2.4.1.3 Comunicación al término de la auditoría

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a) Se preparará el borrador del informe que contenga los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) El borrador del informe debe incluir los comentarios, conclusiones y recomendaciones, debe estar sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.
- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.
- d) En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio no subsanadas se presentarán documentadamente, hasta dentro de los cinco días hábiles siguientes y se agregarán al informe de auditoría, si el asunto lo amerita.
- e) Los casos en los que se presumen hechos delictivos, no serán objeto de discusión en la conferencia final.

4.3.2.4.1.4 Convocatoria a la conferencia final

La convocatoria, a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

Participarán en la conferencia final:

- La máxima autoridad de la entidad auditada o su delegado.
- Los trabajadores o ex-trabajadores y quienes por sus funciones o actividades están vinculados a la materia objeto del examen.
- El máximo directivo de la unidad de auditoría responsable del examen, el supervisor que actuó como tal en la auditoría.
- El jefe de equipo de la auditoría.

- El auditor interno de la entidad examinada, si lo hubiere; y,
- Los profesionales que colaboraron con el equipo que hizo el examen.
- La dirección de la conferencia final estará a cargo del jefe de equipo o delegado.

4.3.2.4.1.5 Acta de conferencia final

Para dejar constancia de lo actuado, el jefe de equipo elaborará una Acta de Conferencia Final que incluya toda la información necesaria y las firmas de todos los participantes.

- Si alguno de los participantes se negare a suscribir el acta, el jefe de equipo sentará la razón del hecho en la parte final del documento.
- El acta se elaborará en original y dos copias; el original se anexará al memorando de antecedentes, en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

4.3.2.4.1.6 Emisión del informe

El último paso de la comunicación de resultados constituye la entrega oficial del informe de auditoría al titular de la entidad auditada y a los trabajadores que a juicio del auditor deben conocer, divulgar y tomar las acciones correctivas.

4.3.2.4.2 Objetivos

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere,

pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías sino que también contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferenciara porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

4.3.2.4.3 Actividades

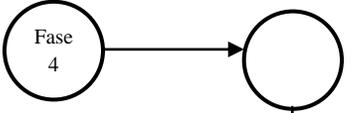
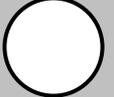
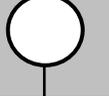
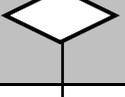
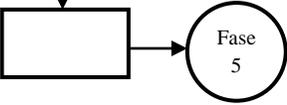
En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario levan a cabo lo siguiente:

- Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte forzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

4.3.2.4.4 Productos

- ❖ Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes, acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

4.3.2.4.5 Flujo de actividades

	PASOS Y DESCRIPCIÓN
	1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe.
	2. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura del borrador del informe
	3. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
	4. Supervisor y Jefe de Equipo receptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados.
	5. Supervisor y Jefe de Equipo redacta el informe final.
	6. La Firma de Auditoría previa revisión suscribe el informe.
	7. El Gerente de la empresa auditora aprueba el informe.
	8. La Firma de Auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades.

4.3.2.4.6 Informe de Auditoría de Gestión

4.3.2.4.6.1 Definición

El informe final de auditoría es el producto final del auditor, por medio del cual se expone sus observaciones, conclusiones y recomendaciones por escrito a las máximas autoridades de la empresa auditada.

El mismo debe contener juicios fundamentados en las evidencias obtenidas a lo largo del examen con el objeto de brindar suficiente información acerca de los desvíos o deficiencias más importantes, así como recomendar mejoras en la conducción de las actividades y ejecución de las operaciones.

Este informe brinda una buena oportunidad para captar la atención de los niveles administrativos de la empresa auditada y para mostrar los beneficios que le ofrece este tipo de examen. Cubre dos funciones básicas:

- Comunicar los resultados de la evaluación del sistema de control interno, de la auditoría de gestión y del cumplimiento de la normativa vigente; y
- Persuade a la dirección de la empresa para adoptar determinadas acciones y cuando es necesario llama su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Los objetivos del informe para cada auditoría deben estar definidos apropiadamente en la fase de planeamiento y su estructura general debiera responder a criterios uniformes.

Debe emitirse un informe de auditoría preliminar para ser examinado, antes de emitir el informe definitivo. Durante el tratamiento del informe preliminar el auditado tiene la posibilidad de efectuar descargos a las observaciones formuladas los que serán incluidos en informe definitivo en la medida que se consideren pertinentes.

4.3.2.4.6.2 Estructura del Informe

- Caratula
- Índice, siglas y abreviaturas
- Carta de presentación

CAPÍTULO I.- Enfoque de la Auditoría

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque
- Componentes auditados
- Indicadores utilizados

CAPÍTULO II.- Información de la Entidad

- Misión
- Visión
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivo

CAPÍTULO III.- Resultados Generales

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad relacionados con la evaluación de la estructura de Control Interno, del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPÍTULO IV.- Resultados Específicos por Componente

Presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes lo siguiente:

Comentarios

Sobre aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y de resultados que determinen el grado de cumplimiento de las 5 “E” teniendo en cuenta: condición, criterio, causa y efecto;

Sobre las deficiencias determinando la condición, criterio, causa y efecto también cuantificando los perjuicios económicos ocasionados, los desperdicios existentes, daños materiales producidos.

Conclusiones

Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial-operativa y sus resultados, así como del cumplimiento de las cinco “E”.

Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social producido por los perjuicios y daños materiales ocasionados, también por las ineficiencias, practicas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias generales; y a las causas y condiciones que incidieron en el incumplimiento de las 5 “E”.

Recomendaciones

Constructivas y prácticas proponiendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica, se realicen con eficiencia sus actividades o funciones; ofrezca bienes, obras o servicios de calidad con la oportunidad y a un costo accesible al usuario; y que permita obtener resultados favorables en su impacto.

CAPÍTULO V.- Anexos y Apéndice

Anexos

- Detalles o información que requiere anexos, similares a la auditoría tradicional.
- Resumen de la eficiencia, eficacia y economía y la comparación de los parámetros e indicadores de gestión.
- Cronograma acordado con los trabajadores de la entidad para la aplicación de recomendaciones y correctivos.

Apéndice

Memorando de antecedentes con similar contenido de la auditoría tradicional, pero que contenga un resumen de las deficiencias por los daños materiales y perjuicios económicos ocasionados por la falta de cumplimiento de objetivos y metas, con la identificación del tipo de responsabilidades y los sujetos de las mismas.

- Síntesis de la auditoría de gestión similar al de la auditoría tradicional con los cambios introducidos en esta nueva actividad de control.
- Constancia de la notificación de inicio del examen.
- Convocatoria y acta de conferencia final de comunicación de resultados.

4.3.2.4.6.3 Requisitos y cualidades del informe

En la preparación y presentación del informe de auditoría, se deben considerar los elementos y características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas.

A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia:

4.3.2.4.6.3.1 Concisión

Los informes deberán incluir los resultados de la auditoría y no contendrán detalles excesivos, palabras, oraciones, párrafos o secciones que no concuerden claramente con las ideas expuestas.

El exceso de detalles, causa problemas en la lectura de los informes por parte de los usuarios, por lo tanto, debe evitarse los párrafos largos y complicados.

4.3.2.4.6.3.2 Precisión

El auditor debe adoptar una posición equitativa e imparcial para informar a los usuarios y lectores de los informes, que los resultados expuestos son confiables.

Un desacierto pone en duda su validez.

El auditor debe revelar hechos y conclusiones que han sido corroborados con evidencia que sea suficiente, competente, pertinente y se hallen debidamente documentados en los papeles de trabajo.

Los informes deben contener suficiente información sobre las conclusiones y recomendaciones y presentar los hechos de manera convincente, equitativa y en la perspectiva adecuada.

Las conclusiones de auditoría deben ser claras y no dejar al usuario del informe la tarea de interpretarlas.

4.3.2.4.6.3.3 Respaldo Adecuado

Los comentarios y conclusiones presentados en los informes, deben estar respaldados con suficiente evidencia para demostrar o probar las bases de lo informado, su precisión y razonabilidad.

No es necesario incluir en el informe datos muy detallados, salvo lo necesario para presentar exposiciones convincentes.

Las opiniones de la entidad y las conclusiones contenidas en los informes deben identificarse claramente como tales y estarán evidenciadas en los papeles de trabajo respectivos.

4.3.2.4.6.3.4 Objetividad

Se deben presentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial.

Los comentarios deben contener suficiente información sobre lo tratado, para proporcionar al lector la perspectiva apropiada, el objetivo es producir informes equitativos o razonables.

El auditor debe cuidarse de exagerar o enfatizar demasiado en la ejecución deficiente de las operaciones anotadas durante la revisión.

4.3.2.4.6.3.5 Tono Adecuado

El tono de los informes, deberá provocar una reacción favorable a las conclusiones y recomendaciones.

Los comentarios y las conclusiones, se presentarán en forma clara y directa. El auditor debe considerar que su objetivo, es obtener la aceptación de la entidad y provocar una reacción favorable, la mejor manera de lograrlo es evitar un lenguaje que genere sentimientos defensivos y de oposición. Los títulos y subtítulos deben expresar el hallazgo en forma resumida.

Si bien con frecuencia es necesario observar el desempeño anterior, para demostrar la necesidad de introducir cambios para mejorar la administración de la entidad, los informes deben enfatizar en las mejoras necesarias y aplicables para el futuro, antes que en críticas de prácticas y situaciones pasadas. Las observaciones serán presentadas con una perspectiva justa, considerando todas las circunstancias que rodearon al hecho observado.

El informe del auditor no debe limitarse solamente a exponer los aspectos deficientes o negativos; también incluirá información sobre los aspectos positivos o satisfactorios de las operaciones examinadas, siempre que sean significativos y justificables por la extensión de la auditoría.

4.3.2.4.6.3.6 Importancia del contenido

Los asuntos incluidos en el informe deben ser importantes para justificar que se los comunique y merecer la atención de los usuarios. La utilidad y efectividad del informe disminuye, cuando se incluyen asuntos de poca importancia, porque tienden a distraer la atención del lector en hechos no relevantes. Las decisiones sobre la importancia de los hechos a ser informados deben representar los juicios de acuerdo a las circunstancias prevalecientes en la entidad, que implican consideraciones tanto cualitativas, como cuantitativas, consecuentemente, entre otros asuntos incluirá lo siguiente:

- La necesidad de proporcionar información útil y oportuna para ayudar a los responsables de la administración de la entidad.
- La frecuencia con que ocurre una desviación.
- La falta de decisión de los directivos de la entidad, para tomar los correctivos necesarios, que permitan mejorar las operaciones o áreas débiles.

4.3.2.4.6.3.7 Utilidad y oportunidad

El auditor debe analizar la información a transmitir desde la perspectiva de los receptores del informe.

Como el objetivo, es estimular una acción constructiva, los informes deben ser estructurados en función del interés y necesidades de los usuarios.

La oportunidad y utilidad son esenciales para informar con efectividad. Un informe cuidadosamente preparado puede ser de escaso valor si llega demasiado tarde al nivel de decisión, consecuentemente, el auditor debe gerenciar la auditoría con esa meta en mente.

4.3.2.4.6.3.8 Claridad

Quiere decir que el informe se pueda leer y entender con facilidad, para que el informe sea efectivo debe presentarse tan claro y simple como sea posible. Es importante la claridad porque la información contenida en el informe puede ser usada por otros trabajadores y no sólo por los directamente vinculados al examen.

La redacción se efectuará en estilo corriente y fácil de seguir a fin de que el contenido sea comprensible, evitando en lo posible el uso de terminología técnica o muy especializada.

No se debe presuponer que los usuarios tienen conocimientos técnicos detallados, los esfuerzos en el estilo de redacción deben estar dirigidos a que el significado sea claro. Deben evitarse errores gramaticales, faltas de ortografía y expresiones populares en el informe.

4.3.2.4.6.4 Responsabilidad de la elaboración del informe

La redacción del informe en borrador es responsabilidad del auditor jefe de equipo, compartida con los miembros del equipo y supervisor.

El supervisor, cuidará que en el informe se revelen los hallazgos importantes, que exista el respaldo adecuado en los papeles de trabajo y que las recomendaciones faciliten a las autoridades de las entidades auditadas, tomar las acciones correctivas necesarias, tendientes a solucionar los problemas y desviaciones encontradas.

4.3.2.4.6.5 Comentarios, conclusiones y recomendaciones

4.3.2.4.6.5.1 Comentarios

Comentario es la descripción de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados en la ejecución de la auditoría, se deben exponer en forma lógica y clara ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

Los comentarios pueden referirse a uno o varios hallazgos, constituyen la desviación que el auditor ha observado o encontrado; contiene hechos y otra información obtenida.

Para la redacción de un comentario, se pondrá un título que identifique la naturaleza del hallazgo. Este título debe ser un breve resumen de la conclusión.

A continuación se redactarán los comentarios que representan las observaciones del auditor con respecto a los hallazgos de auditoría, así como los de la entidad y/o sus trabajadores, junto con los razonamientos y/o análisis del auditor sobre éstos últimos. Cuando sea necesario señalar artículos de leyes, reglamentos y otras disposiciones o normas, se indicará el número, el título o un resumen de su contenido, en ciertas circunstancias se puede transcribir la parte pertinente.

En el desarrollo de los comentarios se debe evitar la transcripción de comunicaciones u oficios que tengan relación con los hallazgos, únicamente debe hacerse referencia a dichos documentos.

No se deben citar los nombres de los funcionarios relacionados con los hechos comentados, pero siempre se hará referencia al cargo, función o nivel jerárquico de los que han intervenido en los mencionados hechos. Tampoco se incluirán las posibles o potenciales responsabilidades.

De ser relevantes los hechos y puntos de vista de la entidad, se incluirán a continuación de los comentarios, identificándolos con subtítulos, si son extensos.

Se tendrá cuidado de hacer constar siempre en el comentario, el criterio y no en las conclusiones o recomendaciones.

En el informe de auditoría, se presentarán únicamente los comentarios relacionados con hallazgos significativos, que no han sido solucionados en el transcurso del examen.

Comentarios, que se deben ordenar por la importancia, de conformidad al enfoque de la auditoría y puede ser por cuentas siguiendo el orden de presentación de los estados financieros, ciclos, sistemas, procesos y otros a definirse.

4.3.2.4.6.5.2 Conclusiones

Las conclusiones de auditoría son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar los atributos y obtener la opinión de la entidad.

Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva positiva e independiente sobre lo auditado.

Las conclusiones forman parte importante del informe de auditoría y generalmente se refieren a irregularidades, deficiencias o aspectos negativos encontrados con respecto a las operaciones, actividades y asuntos examinados, descritos en los comentarios correspondientes que podrían dar fundamento a la determinación de responsabilidades, cuando las haya y el establecimiento de acciones correctivas.

Las conclusiones son presentadas a continuación de los comentarios, en forma separada y podrán redactarse, según el caso, para cada comentario o grupo de ellos, bajo el título CONCLUSION.

En la conclusión, no se repetirá lo descrito en el comentario y se utilizará un estilo adecuado de redacción que le permita tener una apreciación objetiva del hecho comentado.

4.3.2.4.6.5.3 Recomendaciones

Son sugerencias claras, sencillas, positivas y constructivas formuladas por los auditores que permiten a las autoridades de la entidad auditada, mejorar las operaciones o actividades, con la finalidad de conseguir una mayor eficiencia, efectividad y eficacia, en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.

Las recomendaciones se presentarán luego de los comentarios y las conclusiones, se asignará a cada recomendación un número correlativo en orden de presentación de los comentarios, en determinados casos una recomendación puede agrupar a varios comentarios y se presentarán en orden de importancia en el Capítulo de Resultados de Auditoría.

El informe del auditor contendrá recomendaciones objetivas, que permitan ser aplicadas de inmediato con los medios que cuenta la entidad auditada, tomando en consideración la relación costo/beneficio de cada una de ellas.

No se deben incluir recomendaciones generales o abstractas, cuya aplicación demande estudios adicionales detallados o de difícil comprensión para los trabajadores involucrados.

Deben incluirse recomendaciones en los informes, únicamente cuando el auditor llegue a la conclusión de que se necesita tomar acciones para lograr mejoras o corregir deficiencias y no deberá recomendar medidas concretas, si no está completamente convencido de haber reunido toda la información necesaria para respaldar tales correctivos.

Las recomendaciones, no se deben limitar a señalar las medidas correctivas sugeridas, consecuentemente, se debe explicar cómo lograr el cumplimiento de los objetivos y de las disposiciones legales.

Para este efecto al finalizar el Capítulo de Resultados de Auditoría, conjuntamente con los trabajadores de la entidad involucrados, se preparará un cronograma de implantación de las recomendaciones, en el que se señalará fechas y trabajadores responsables de su cumplimiento.

El lenguaje utilizado en la exposición de las recomendaciones, debe ser claro y no dar lugar a interpretaciones. Las recomendaciones deben ser redactadas en oraciones afirmativas y simples.

No se deben incluir recomendaciones negativas, tales como la aplicación de sanciones. Dichas acciones son obligaciones que no necesitan ser recomendadas.

En caso de que el auditor no pudiere formular las recomendaciones pertinentes debido al alcance limitado de la auditoría o por otra razón, deberá hacer constar en su informe el motivo por el cual es imposible recomendar las medidas correctivas apropiadas y que labor adicional se necesitará realizar para formular dichas recomendaciones.

Se debe evitar las recomendaciones que incluyan expresiones como “inmediatamente” o “sin demora” ya que tienden a generar resistencia por su tono impositivo.

Las recomendaciones incluidas en el informe deben estar dirigidas al trabajador de la organización que debe ejecutar la acción correctiva, preveyendo la participación del

trabajador responsable del área pertinente al nivel más alto o de la máxima autoridad, quienes se ocuparán de lograr su cabal y efectiva aplicación.

No se debe recomendar el cumplimiento de Leyes, Normas, Reglamentos o instructivos, por el contrario el auditor tiene que señalar de manera resumida los procedimientos que permitan a la entidad examinada poner en práctica dicha recomendación.

Cuando una entidad ha aceptado una recomendación y se ha tomado la acción necesaria, el informe debe mencionar este particular siempre y cuando el auditor lo considere importante.

No deben presentarse todas las recomendaciones en un solo bloque al final del informe, después de presentar una serie de comentarios y conclusiones que cubren varios hallazgos no relacionados, porque este procedimiento puede ocasionar confusión al usuario o lector del informe.

4.3.2.5 FASE V Monitoreo

4.3.2.5.1 Objetivos

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

4.3.2.5.2 Actividad

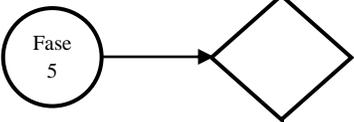
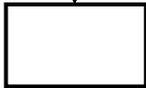
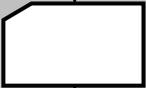
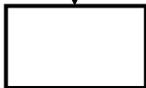
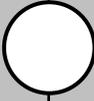
Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectuar el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y comprobación de su resarcimiento o recuperación de los activos.

4.3.2.5.3 Productos

- ❖ Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- ❖ Encuesta sobre el servicio de auditoría
- ❖ Constancia del seguimiento realizado.
- ❖ Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

4.3.2.5.4 Flujo de Trabajo

	PASOS Y DESCRIPCIÓN
	1. Firma de auditoría solicita a los auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen el seguimiento de la auditoría.
	2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría.
	3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos.
	4. Auditor designado receipta 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.
	5. Auditor designado prepara el informe de seguimiento y entrega a la Firma de Auditoría.
	6. Auditor designado archiva en papeles de trabajo los resultados de seguimiento.

4.3.2.5.5 Modelo de Informe de Auditoría de Gestión

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

- **Motivo del examen**

La auditoría de gestión se realizó INDICAR LA EMPRESA EN DONDE SE REALIZARÁ EL EXAMEN, en cumplimiento a la orden de trabajo INDICAR NÚMERO Y FECHA DE ORDEN DE TRABAJO.

- **Objetivos del Examen**

INDICAR LOS OBJETIVOS SEÑALADOS EN LA ORDEN DE TRABAJO.

- **Alcance de Examen**

La auditoría de gestión cubrió el período comprendido entre INDICAR ALCANCE SEÑALADO EN LA ORDEN DE TRABAJO.

INCLUIR UN PÁRRAFO INFORMATIVO SOBRE EXÁMENES REALIZADOS O FIRMAS PRIVADAS QUE CUBRAN PARTE DEL EXAMEN. (SI EXISITIERAN LIMITACIONES SE INCLUIRÁN TAMBIÉN PERO SOLO AQUELLAS SOBRE LA IMPOSIBILIDAD DE APLICAR UN PROCEDIMIENTO POR RESTRICCIONES O IMPEDIMENTOS IMPUESTOS POR LA ADMINISTRACIÓN O TERCEROS)

- **Enfoque**

La auditoría fue dirigida al análisis de INDICAR LAS ACTIVIDADES CONSIDERADAS EN LA AUDITORÍA REALIZADA.

- **Componentes Auditados**

En el presente trabajo se analizarán los siguientes componentes:

INDICAR LOS COMPONENTES ANALIZADOS EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

- **Indicadores Utilizados**

SEÑALAR LOS INDICADORES UTILIZADOS PARA EVALUAR LOS COMPONENTES ANALIZADOS ASÍ COMO LA GESTIÓN DEL ENTE AUDITADO.

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

- **Misión**

INDICAR LA MISIÓN DEL ENTE AUDITADO

- **Visión**

INDICAR LA VISIÓN DEL ENTE AUDITADO

- **FODA**

INDICAR LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL ENTE AUDITADO

- **Base legal**

INDICAR BASE LEGAL RELACIONADA CON LA AUDITORÍA O EXAMEN ESPECIAL

- **Estructura orgánica**

SEÑALAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA VIGENTE DE LA ENTIDAD O DE LA UNIDAD O ÁREA EXAMINADA, A FIN DE UBICAR AL LECTOR EN EL CAMPO DE ACCIÓN DEL EXAMEN.

- **Objetivo de la entidad**

SE PUEDE INCLUIR OBJETIVOS O FUNCIONES DE LAS ÁREAS A EXAMINAR PARA DAR UNA VISIÓN DEL ÁREA EN DONDE SE EJECUTÓ EL TRABAJO.

- **Monto de recursos examinados**

CONSIGNAR EL MONTO DE LOS RECURSOS ANALIZADOS EN EL EXAMEN ESPECIAL AL RUBRO, COMPONENTE, ÁREA O PROYECTO. LA INFORMACIÓN INCLUIRÁ LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA ENTIDAD, EN VALORES EFECTIVOS CORRESPONDIENTES AL PERÍODO EXAMINADO.

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE LA ENTIDAD, RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN DE CONTROL

INTERNO, DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES, ETC.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

DE EXISTIR, PRESENTAR POR CADA UNO DE LOS COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES

a) COMENTARIOS

- SOBRE ASPECTOS POSITIVOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL-OPERATIVA Y DE RESULTADOS, CONSIDERANDO. CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA Y EFECTO.
- SOBRE LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS DETERMINANDO CONDICIÓN, CRITERIO, CAUSA Y EFECTO; TAMBIEN, DE SER PROCEDENTE, CUANTIFICAR LOS PERJUICIOS ECONÓMICOS OCASIONADOS, LOS DESPERDICIOS EXISTENTES, DAÑOS MATERIALES PRODUCIDOS.

b) CONCLUSIONES

- SOBRE LOS FACTORES POSITIVOS DE LA GESTIÓN GERENCIAL-OPERATIVA Y SUS RESULTADOS.
- SOBRE EL EFECTO ECONÓMICO Y SOCIAL PRODUCIDO POR LOS PERJUICIOS Y DAÑOS MATERIALES OCASIONADOS Y POR DEFICIENCIAS EN GENERAL.

c) RECOMENDACIONES

- CONSTRUCTIVAS Y PRÁCTICAS PROPONIENDO MEJORAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA.
- EN EL CASO DE QUE EN EL TRANSCURSO DE LA EJECUCIÓN DEL EXAMEN ESPECIAL SE DESPRENDIEREN HECHOS QUE AMERITEN LA EMISIÓN DE INFORMES CON INDICIOS DE RESPONSABILIDAD PENAL, ÉSTOS NO FORMARÁN PARTE DEL INFORME DE EXAMEN ESPECIAL; SIN EMBARGO, AL FINAL DEL MISMO SE MENCIONARÁ LOS ARTÍCULOS QUE CONTIENE LA RESPONSABILIDAD PENAL, ANTES DE LA FIRMA DEL AUDITOR GENERAL.

CAPÍTULO V

ANEXOS Y APÉNDICE

ANEXO 1: NÓMINA DE TRABAJADORES PRINCIPALES

ANEXO 2: MATRIZ DE RECOMENDACIONES

NOTA: DE EXISTIR MÁS ANEXOS RELACIONADOS CON EL INFORME INDICARLOS EN FORMA SECUENCIAL. EL ANEXO DE LA MATRIZ DE RECOMENDACIONES SERÁ SIEMPRE EL ÚLTIMO ANEXO DEL INFORME.

APÉNDICE

1. MEMORANDO DE ANTECEDENTES CON SIMILAR CONTENIDO AL DE LAS AUDITORÍAS O EXÁMENES ESPECIALES

2. SÍNTESIS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN SIMILAR A LAS AUDITORÍAS O EXÁMENES ESPECIALES
3. CONSTANCIA DE LAS COMUNICACIONES DE INICIO DE EXAMEN
4. CONVOCATORIA Y ACTA DE LA CONFERENCIA FINAL Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Atentamente,

INDICAR TÍTULO Y NOMBRE DEL AUDITOR GENERAL

Auditor General

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
DE LA EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. UBICADA EN EL
CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL AÑO
2010**



Audidores y Asesores

Quito, 3 de diciembre de 2010

Señora

Carlota Saa de Maldonado

GERENTE GENERAL

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

Ciudad.

Estimada señora:

Reciban un cordial saludo de parte de quienes conformamos Vega & Asociados Cía. Ltda., quienes con interés y decisión respondemos al requerimiento solicitado, enviándoles nuestra propuesta de servicios de auditoría para la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., para las operaciones del Departamento de Producción, en la cual se detalla nuestra metodología de servicio, alcance, informes y honorarios.

Seguros de nuestra experiencia y liderazgo, confiamos en que nuestros servicios serán requeridos para entregarlos con los más altos estándares de calidad que su empresa requiere.

Mantenemos una responsabilidad sobre el servicio que prestamos por lo que es de vital importancia nuestro conocimiento y constante actualización sobre los aspectos contables, financieros, tributarios y societarios, los mismos que nos permitirán asesorarle de la mejor manera, ya que hemos conformado un grupo de profesionales

que atenderemos sus necesidades e inquietudes durante la realización de nuestro trabajo, lo que nos permitirá mantener un servicio de calidad constante.

Cualquier información que usted requiera, estaremos gustosos de poderles atender.

Adjunto: Propuesta de trabajo

Atentamente,



Ing. Vicente Vega

GERENTE GENERAL

VEGA & ASOCIADOS CÍA. LTDA.

PROPUESTA TÉCNICA

Necesidades

Vega & Asociados Cía. Ltda, somos un selecto grupo de profesionales que conocemos acerca de las necesidades empresariales, por lo que ponemos toda nuestra calidad y profesionalismo a su servicio enfocados siempre en el cliente, ya que se convierte en la alternativa que garantiza calidad técnica y costos competitivos para colaborar con los que depositaron su confianza encontrando la alternativa más apropiada, frente a sus requerimientos. Nuestra filosofía de trabajo está reflejada en la oportunidad y el justo a tiempo en la prestación de los servicios comprometidos; nuestros procesos están estructurados de manera flexible con la predisposición para introducir innovaciones, realizar ajustes, replantear esquemas con la mayor creatividad y flexibilidad.

Nuestra firma, pone a su conocimiento los servicios de auditoría y asesoría a la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., para la realización de un examen íntegro al Departamento de Producción.

Enfoque de Auditoría

Nuestra Firma se encuentra calificada y registrada por todos los organismos e instituciones de control en el país. Así como también con las disposiciones legales vigentes, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, NIIF's, Leyes y reglamentos.

Objeto de Auditoría

Estudiar y evaluar qué tan contundente y efectivo es el Departamento de Producción para con la empresa y para con sus clientes.

Alcance de Auditoría

El examen comprende la revisión de las operaciones y el manejo del control interno de los empleados del Departamento de Producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., que corresponde al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Características del Servicio

Nosotros creemos que todo trabajo debe ser bien hecho, con metodología y el debido cuidado profesional.

Creemos en nuestras capacidades y experiencias. Nuestros clientes han confiado en nosotros lo cual ha hecho que se vuelvan recurrentes, porque desean trabajar con una Firma honesta, ágil, y experimentada.

El equipo de trabajo, durante su ejecución será de total independencia y objetividad, tal y como exige las normas de auditoría.

Por otra parte, los ejecutivos durante el proceso de evaluación son responsables de proporcionar a los auditores información, cuando éstos así lo soliciten, toda la documentación sobre el departamento y la información relativa de la empresa.

Adicionalmente, se deberá prestar a los auditores la máxima colaboración en la preparación de ciertos trabajos, tales como entrevistas, análisis, solicitud de información física y documental entre otros. Estos trabajos así como las cartas de solicitud de confirmación que soliciten los auditores serán puestos a su disposición en el plazo que la empresa y los auditores fijen de común acuerdo.

Al término del examen de auditoría se emitirán un informe que contendrá su opinión técnica sobre lo encontrado en la información brindada, permitiendo cumplir el contrato de acuerdo a su forma pactada.

Plazo de entrega

La duración del examen de auditoría para el Departamento de Producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., tendrá una duración de un mes, de acuerdo a los términos detallados en el contrato.

PROPUESTA ECONÓMICA

Honorarios

Los honorarios profesionales que habrán de percibir los auditores por el desempeño de sus funciones, de acuerdo al costo hora/ hombre se encuentra fijado en la cantidad de USD 20,00 (Veinte dólares), el costo total del trabajo a realizarse en el Departamento de Producción será de USD 12000,00 (doce mil dólares), tomando en consideración el tiempo estimado necesario de 30 días laborables, y los conocimientos y experiencia profesional del personal asignado para la realización del examen.

A los honorarios se les aplicará el 12% IVA, Retención en la fuente I.R. 2% y Retención en la Fuente IVA 70%.

El equipo de trabajo que realizará el examen de auditoría estará integrado por tres miembros:

NOMBRE Y APELLIDO	SIGLA	PUESTO
Byron Vega	BV	Auditor Jefe de Equipo
Milton Cadena	MC	Auditor Señor
Santiago Becerra	SB	Asistente de Auditoría

Adicionalmente, a nuestro equipo de trabajo se incorporará un ingeniero químico, especialista en el proceso de galvanizado que permitirá evaluar todo el proceso de producción y la calidad del material galvanizado.

Independientemente de los honorarios, los auditores percibirán los reembolsos que, como gastos necesarios, hayan tenido que realizar para el desempeño de su función, como la depreciación de los equipos de trabajo y los correspondientes suministros de oficina necesarios para su ejecución.

MATERIALES
3 Computadoras Portátiles
Suministros de oficina (1 Resma de Papel Bond, 3 Esferos de color negro, 3 Lápices bicolor, 3 libreta)
1 Impresora
3 Flash memories
1 Cámara fotográfica
1 Scaner
1 Copiadora
3 Calculadoras
1 teléfono celular

Adicionalmente, se reconocerá el transporte del equipo de trabajo durante el tiempo del examen de auditoría.

Forma de Pago

Los honorarios profesionales a percibir por los auditores durante su ejercicio, serán abonados por la empresa de la siguiente manera:

30% firma del contrato.

30% entrega del borrador

40% entrega del informe final.

Quito, 10 de diciembre de 2010

Ingeniero

Vicente Vega

GERENTE GENERAL

VEGA & ASOCIADOS CÍA. LTDA.

Ciudad.

Estimado Ingeniero:

De acuerdo a la información suministrada por su empresa Vega & Asociados Cía. Ltda., sobre los servicios de auditoría y asesoría, tengo que manifestarle que nos encontramos interesados por contratar sus servicios, ya que la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., mediante reunión ordinaria de 8 de diciembre de 2010, resolvió aceptar su propuesta de auditoría externa para un examen exhaustivo al Departamento de Producción.

Por la atención brindada, de antemano expresamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,



Sra. Carlota Saa de Maldonado

GERENTE GENERAL

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES

REUNIDOS

Por una parte, la empresa Hot Galvanizing Cía.Ltda., constituida desde el 31 de julio de 2000, con escritura autorizada por el Notario Tercero del Cantón Quito, con fecha 18 de agosto de 2000; con domicilio en la ciudad de Quito (antigua vía a Conocoto)

Y de otra parte, la Auditora Vega & Asociados Cía. Ltda., inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito con el No. 362, el 13 de mayo de 1999, domiciliada en la ciudad de Quito, (Av. 6 de Diciembre y Murialdo, Edificio Brasilia # 3 Oficina 502),

EXPONEN

- 1) Que la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., desea celebrar un contrato de auditoría de gestión, sobre los procesos que se realizan en el Departamento de Producción, habiendo sido designado al auditor para desempeñar esta función en virtud al acuerdo adoptado por la reunión ordinaria de 08 de diciembre de 2010.
- 2) La firma Vega & Asociados acepta que está inscrita en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas con el número 55362 y en el Registro de Contadores Públicos Auditores (C.P.A.).
- 3) Que a los fines indicados, ambas partes suscriben el presente contrato de auditoría, que se regirá por las siguientes cláusulas.-

PRIMERA

Los auditores realizarán el examen sobre toda la información del Departamento de Producción de la Hot Galvanizing Cía. Ltda., El cual comprende la revisión de la eficiente aplicabilidad de sus procesos en este departamento. Al completar la auditoría, emitirán un informe que contendrá su opinión técnica sobre lo encontrado en la información brindada.

Adicionalmente, los auditores informarán a los ejecutivos sobre las debilidades significativas que, en su caso, hubieran identificado sobre dicha evaluación.

SEGUNDA

Los auditores realizarán su trabajo de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, así como con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas publicadas por el Colegio de Auditores Públicos Certificados. En consecuencia, en bases selectivas, obtendrán los hallazgos justificativos de la información de la empresa. Igualmente comprobarán la concordancia de la información de la empresa con la de los auditores y el informe de auditoría.

Por otra parte, los auditores en la realización de su trabajo mantendrán siempre una situación de independencia y objetividad, tal y como exige las normas de auditoría con respecto a este caso.

TERCERA

Los ejecutivos de la empresa son responsables de la información que brinden a las que se ha hecho referencia anteriormente, así como de entregarlas a los auditores, debidamente firmadas, dentro del plazo que se establezca en la auditoría. En este sentido, los ejecutivos son responsables del adecuado manejo de la información y del mantenimiento de una estructura de control interno que sea suficiente para permitir la

elaboración de los papeles de trabajo y el informe de auditoría. Los ejecutivos son también responsables de proporcionar a los auditores, cuando éstos así lo soliciten, toda la información sobre la empresa y la información relativa a la misma así como de indicarles el personal de la empresa a quien puedan dirigir sus consultas.

Adicionalmente, la empresa prestará a los auditores la máxima colaboración en la preparación de ciertos trabajos, tales como entrevistas, búsqueda de información, entre otros. Estos trabajos así como las cartas de solicitud de confirmación que soliciten los auditores serán puestos a su disposición en el plazo que la empresa y los auditores fijen de común acuerdo.

CUARTA

De acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, los auditores harán consultas específicas a los ejecutivos y a otras personas sobre la información contenida en la estructura de control interno. Asimismo, tales normas exigen que los auditores obtengan de los ejecutivos una carta de manifestaciones sobre la información. Los resultados de las pruebas de auditoría, las respuestas a las consultas de los auditores y la carta de manifestaciones constituyen la evidencia en la que los auditores pretenden basarse para formarse una opinión sobre la información prestada.

Si la empresa tuviera la intención de publicar la información utilizada en la auditoría con el informe en un documento que contenga otra información, se compromete a: (a) proporcionar a los auditores un borrador del documento para su lectura, y (b) obtener nuestro consentimiento para la inclusión en él de nuestro informe de auditoría, antes de que dicho documento se publique y distribuya.

QUINTA

La duración del presente contrato será por treinta días laborables, acordados desde el momento de la firma y aceptación de las partes.

SEXTA

Los honorarios profesionales que habrán de percibir los auditores por el desempeño de sus funciones, de acuerdo al costo hora/ hombre se encuentra fijado en la cantidad de USD 20 (Veinte dólares), el costo total del trabajo a realizarse en el Departamento de Producción será de USD 12,000.00 (doce mil dólares), tomando en consideración el tiempo estimado necesario de treinta días laborables, y los conocimientos y experiencia profesional del personal asignado para la realización del encargo.

A los honorarios se les aplicará el 12% IVA, Retención en la fuente I.R. 2% y Retención en la fuente IVA 70%.

El equipo de trabajo que realizará el examen de auditoría estará integrado por tres miembros: - Byron Vega (Auditor Jefe del Equipo), - Milton Cadena (Auditor Señor), - Santiago Becerra (Asistente de Auditoría).

Adicionalmente, a nuestro equipo de trabajo se incorporará un ingeniero químico, especialista en el proceso de galvanizado que permitirá evaluar todo el proceso de producción y la calidad del material galvanizado.

Si durante la realización del trabajo observaran los auditores cambios en las circunstancias en base a las cuales se ha mencionado, se notificarán a la empresa, explicando los motivos que les obligan a modificar los honorarios estimados, en base al número de días a realizar en virtud de los cambios operados.

Esta estimación tendrá validez siempre que no se modifiquen las circunstancias actuales en base a las cuales se ha pactado. Si con posterioridad recibieran evidencia

adicional o modificación de la información, modificarían consecuentemente su informe procediendo a la correspondiente facturación adicional de honorarios.

Independientemente de los honorarios, los auditores percibirán el reembolso que, como gastos necesarios, hayan tenido que realizar para el desempeño de su función, como la depreciación de los equipos de trabajo y los correspondientes suministros de oficina necesarios para su ejecución.

Adicionalmente, se reconocerá el transporte del equipo de trabajo durante el tiempo del examen de auditoría.

SÉPTIMA

Los honorarios profesionales a percibir por los auditores durante su ejercicio, serán abonados por la empresa de la siguiente manera:

30% firma del contrato.

30% entrega del borrador

40% entrega del informe final.

OCTAVA

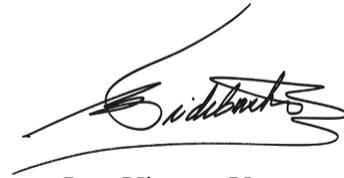
El presente contrato tiene por objeto exclusivo la realización de la auditoría externa de la información prestada por la empresa en los términos previstos en el contrato, quedando excluido del mismo cualquier otra actuación profesional que se encomiende por la empresa a los auditores.

CLAUSULA ARBITRARIA:

Las partes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultantes de la ejecución o interpretación del presente contrato o relacionado con él, directa o indirectamente, se resolverá mediante las leyes vigentes establecidas en el país, obligándose ambas partes a aceptar y cumplir la decisión contenida en el mismo.



.....
Sra. Carlota Saa de Maldonado



Ing. Vicente Vega

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. VEGA & ASOCIADOS CÍA. LTDA.

Quito, 13 de diciembre de 2010

Quito, 13 de diciembre de 2010

Señores

JUNTA DE SOCIOS

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

Ciudad.

De acuerdo con su solicitud que auditemos al Departamento de Producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., al 31 de diciembre de 2010. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y control interno, hay un riesgo inevitable, de que algunas presentaciones erróneas puedan permanecer sin ser descubiertas.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

Atentamente,



.....

Ing. Vicente Vega

GERENTE GENERAL

VEGA & ASOCIADOS CÍA. LTDA.

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

REFERENCIA	SIGNIFICADO:	PÁGINA
GVP	Guía de Visita Previa	220
CCIG	Cuestionario de Control Interno Global	222
NAP	Narrativa de Actividades Principales	226
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	228
PP	Planificación Preliminar	230
PE	Planificación Específica	234
SBCM	Subproceso de Carga de Materiales	242
CCM	Cuestionario de Carga de Materiales	244
MRCM	Medición de Riesgos Carga de Materiales	247
FCM	Flujograma Carga de Materiales	243
SBP	Subproceso Pretratamiento	249
CP	Cuestionario de Pretratamiento	251
MRP	Medición de Riesgos de Pretratamiento	254
FP	Flujograma Pretratamiento	250
SBGE	Subproceso de Galvanizado y Enfriado	256
CGE	Cuestionario de Galvanizado y Enfriado	258
MRGE	Medición de Riesgos Galvanizado y Enfriado	261
FGE	Flujograma Galvanizado y Enfriado	257
PGCM	Programa de Carga de Materiales	263
PGP	Programa de Pretratamiento	265
PGGE	Programa de Galvanizado y Enfriado	267

REFERENCIA	SIGNIFICADO:	PÁGINA
PTCM	Papel de Trabajo de Carga de Materiales	270
PTCMa	Papel de Trabajo de Carga de Materiales (aplicación tabla 1)	272
PTCMB	Papel de Trabajo de Carga de Materiales (aplicación tabla 2)	274
PTCMc	Papel de Trabajo de Carga de Materiales (aplicación tabla 3)	276
NACM	Narrativa de Carga de Materiales	277
NAP	Narrativa de Pretratamiento	282
PTP	Papel de Trabajo de Pretratamiento	283
PTPa	Papel de Trabajo de Pretratamiento (aplicación tabla 1)	284
PTPb	Papel de Trabajo de Pretratamiento (aplicación tabla 2)	290
NAGE	Narrativa de Galvanizado y Enfriado	293
PTGE	Papel de Trabajo Galvanizado y Enfriado	294
PTGEa	Papel de Trabajo de Galvanizado y Enfriado (aplicación tabla 1)	295
PTGEb	Papel de Trabajo de Galvanizado y Enfriado (aplicación tabla 2)	289
HCM	Hallazgos de Cargas de Materiales	304
HP	Hallazgos de Pretratamiento	310
HGE	Hallazgos de Galvanizado y Enfriado	316

GUÍA DE VISITA PREVIA

PRIMERA PARTE

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

1. GENERAL

a. IDENTIFICACIÓN

- Empresa
- Actividad principal
- Dirección
- Teléfono /s
- Fax
- Correo electrónico

b. DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

- Base Legal
- Normas y Disposiciones Legales (leyes, reglamentos, instructivos, disposiciones, manuales, etc.)
- Estructura Orgánica (organigrama, etc.)
- Funciones

c. NÓMINA DE EMPLEADOS

Con la siguiente información:

- Nombres y apellidos
- Cargo

2. EXÁMENES ESPECIALES O AUDITORIAS REALIZADAS

- Título del examen o auditoría
- Alcance

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DEL ÁREA A EXAMINARSE

Determinación concreta de los procesos críticos administrativos y operativos; especificando las observaciones a ser objeto de examen profundo incluyendo las que hayan sido conocidas por evaluaciones previas, pedidos expresos, deficiencias significativas, etc.

TERCERA PARTE

CRITERIO PRELIMINAR

Conclusión

Elaborado por:



Ing. Milton Cadena

FECHA: 17 -12-2010

Revisado por:



Ing. Byron Vega

FECHA: 19-12-2010

 HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010					CCIG – 01 1/4
N°	PREGUNTAS:	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
AMBIENTE INTERNO					
1	¿El personal que trabaja en la empresa conoce las normas, reglamentos y objetivos para la ejecución de su trabajo?	X			Conocimiento público en carteras.
2	¿Conocen los trabajadores cada uno de los procesos en su puesto de trabajo o necesita ayuda de sus compañeros?	X			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
3	¿Se presta atención al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa y existe compromiso de aporte para esto?	X			
4	¿Los trabajadores, muestran interés y se preocupan por adquirir nuevos conocimientos de la empresa?	X			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
5	¿Se trabaja en equipo de acuerdo a las instrucciones brindadas?	X			Tres personas conforman un equipo de trabajo.
6	¿Durante la ejecución del trabajo se cumplen todas las instrucciones de cada proceso?	X			
7	¿Los trabajadores conocen la norma aplicable al proceso de galvanizado?	X			La norma ASTM 123 y las normas de calidad (ISO)



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****Período:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010**CCIG – 01****2/4**

N°	PREGUNTAS:	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
8	¿Los trabajadores conocen las normas de seguridad industrial de la empresa?	X			
9	¿La calidad de su trabajo es alta, presentando errores aceptables?	X			
10	¿Se busca soluciones efectivas, pero considerando las reglas en la empresa?		X		En ocasiones las decisiones son tomadas sin consentimiento de un jefe inmediato.
	RESPUESTA A LOS RIESGOS				
11	¿Existen programas de capacitación sobre primeros auxilios a los miembros de la empresa?	X			Capacitaciones con la Cruz Roja.
12	¿El trabajador cuenta con algún tipo de seguro privado, adicional a los servicios obligatorios por ley?		X		
	ACTIVIDADES DE CONTROL				
13	¿El personal domina los conceptos y características para el proceso de galvanizado?	X			
14	¿Las actitudes frente a diferentes situaciones externas del empleado son las adecuadas?		X		

 HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010					CCIG – 01 3/4
N°	PREGUNTAS:	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
15	¿Se cumple con los horarios de trabajo establecidos por la empresa?		X		Horarios de trabajo 7:00 – 15:30 15:30 – 00:00 00:00 – 8:30
16	¿Interactúa con su equipo de trabajo aportando ideas llegando a un consenso?		X		Siempre existen criterios diferentes.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
17	¿Se muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos día a día?	X			
18	¿Organiza su trabajo para manejar adecuadamente su tiempo y espacio?		X		Mala planificación por parte del trabajador sobre su tiempo libre.
19	¿Las relaciones de trabajo con jefes, compañeros y público en general son adecuadas?	X			
SUPERVISIÓN					
20	¿Conoce la razón y el propósito de su trabajo, así como el impacto que su desempeño causa en el trabajo con sus compañeros?	X			

 <p style="text-align: center;">HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>					<p>CCIG – 01</p> <p>4/4</p>
N°	PREGUNTAS:	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
21	¿El empleado maneja un nivel de comunicación adecuado para dar a conocer sus diferentes inquietudes, sugerencias y otros, a las autoridades correspondientes?	X			En ocasiones no son atendidas porque su importancia es irrelevante.
<p>Elaborado por: <i>Santiago Becerra</i></p> <p>Revisado por: <i>Ing. Byron Vega</i></p>					<p>Fecha: 21/12/2010</p> <p>Fecha: 23/12/2010</p>



Audítores y Asesores

NAP- 01
1/2

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

CÉDULA DESCRIPTIVA DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Entrevistado: Carlota Saa de Maldonado

Cargo: Gerente General

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Se realizó una entrevista a la señora Carlota Saa de Maldonado, Gerente General; donde se expuso las principales actividades de trabajo con las cuales la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. se desarrolla en el mercado industrial.

Haciendo un preámbulo la Gerente, manifestó, que la empresa Hot Galvaniznig Cía. Ltda., es de carácter familiar, que como actividad principal se dedica al servicio de galvanizado por inmersión al caliente, y adicionalmente a este servicio se dedican a la venta de spray de galvanizado en frío, que no es muy conocido por el cliente pero que poco a poco va ganando participación en el mercado.

Se mencionó la forma de funcionamiento del proceso de galvanizado que hasta el momento califica con los estándares de calidad, empezando con un proceso riguroso entre el cliente y la empresa, en donde Hot Galvanizing Cía. Ltda., se compromete a entregar un metal galvanizado que cumpla con la Norma ASTM 123 que garantiza el servicio.

En lo que respecta a la parte del proceso del galvanizado cumplen el siguiente proceso:

Entrega del material por parte del cliente, en donde se etiqueta el nombre del cliente y la fecha. Una vez que ha pasado a manos de la empresa se realiza la ubicación para



empezar con la siguiente fase que es la limpieza del metal para que esté listo para el baño del galvanizado.

El metal una vez que ha sido limpiado es preparado para ingresar a las tinajas de galvanizado, en donde un especialista de acuerdo al grosor del metal calcula el tiempo de inmersión del metal, para que cumpla con la norma ASTM 123. Este proceso es realizado con herramientas de trabajo que permiten que se agilite su inmersión y enfriamiento.

Una vez que el metal ha sido galvanizado, se examina una muestra para verificar el cumplimiento de la norma, y aprobada esta se procede al enfriamiento total del metal en las instalaciones de la empresa, para posteriormente ser entregado al cliente.

Todo esto manifiesta la Gerente, que se lo realiza con un personal calificado y comprometido con su trabajo, en donde se cumple normas de seguridad que avalan el normal desempeño de las funciones de todo el personal tanto de producción como de la parte administrativa, que conjuntamente van de la mano y han hecho que el servicio de galvanizado por inmersión caliente de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. sea aceptado y obtenga reconocimiento en el mercado local.

Elaborado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 23/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 24/12/2010



Audítores y Asesores

FODA - 01
1/1

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DIAGNÓSTICO F.O.D.A.

Período: Del 1de enero al 31de diciembre de 2010

FORTALEZAS	Excelente relación y ambiente de trabajo.	Descentralización de funciones para la toma de decisiones en el interior de la empresa.	Trabajo en equipo.
OPORTUNIDADES	Aprovechar la acogida en el mercado sobre el nuevo producto. Acceso a la información de nuestra competencia en el mercado.	Captar clientes gracias al ahorro de recursos que benefician al consumidor.	Aceptación en el mercado por el lanzamiento del nuevo producto.
DEBILIDADES	El servicio de galvanizado no es automatizado sino se lo realiza de forma manual.	No se realiza un trabajo completo de metal mecánica y galvanizado.	Falta de publicidad y marketing del servicio de galvanizado.
AMENAZAS	Superación en ventas por precio y calidad por parte de la competencia. No contar con el respaldo adecuado y oportuno de nuestros proveedores.	No cumplir con las exigencias que impone el cliente a través del mercado.	Bajos precios del servicio de galvanizado por parte de la competencia.

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



Audidores y Asesores

PP - 02
1/3

PLAN DE EVALUACIÓN PRELIMINAR

ANTECEDENTES

La Firma de Auditoría Vega & Asociados Cía. Ltda., ha programado la ejecución de la auditoría de gestión al departamento de producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 y dispone la ejecución de la Visita de Evaluación Previa.

OBJETIVOS

En el desarrollo de la visita de Evaluación Previa, los principales objetivos alcanzarse son:

- ❖ Conocimiento de las operaciones que realiza la empresa y del departamento a examinar y su naturaleza jurídica.
- ❖ Conocimiento de sus principales actividades operativas.
- ❖ Identificación de las principales políticas y reglamentos administrativos.
- ❖ Determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa.
- ❖ Revisar el archivo permanente y preparar una lista de los documentos que deberían actualizarse.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La Visita de Evaluación Previa a la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., se realizará de acuerdo con normas, principios y disposiciones de auditoría; con la aplicación de



Audítores y Asesores

PP - 02
2/3

un programa de auditoría que incluye procedimientos a realizarse y la guía a desarrollarse para la Visita de Evaluación Previa.

TRABAJADORES A ENTREVISTAR

En el tiempo previsto para la Visita de Evaluación Previa, se mantendrá entrevistas o reuniones con los siguientes empleados:

- Gerente General
- Gerente de Planta
- Jefe de Personal
- Otros que se considere necesario de acuerdo a las circunstancias.

TIEMPO PREVISTO Y RECURSOS A UTILIZARSE

TIEMPO

Para la visita de Evaluación Previa al departamento de producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., se estima la utilización de cinco (5) días laborables, a partir del 14 de diciembre de 2010.

RECURSOS HUMANOS

Se prevé la participación de los siguientes profesionales de la Firma de Auditoría:

- Auditor Señor
- Asistente de Auditoría

El trabajo a desarrollarse tendrá la supervisión permanente, del Jefe de Equipo y/o Gerente de la firma de auditoría.



Audítores y Asesores

PP - 02
3/3

RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS

Para el desarrollo de esta actividad, se requieren recursos mínimos indispensables como equipo de computación, papelería, suministros de oficina, remuneraciones y movilización hacia la empresa.

PRODUCTO A OBTENER

Como resultado de la visita de Evaluación Previa, se elaborará y presentará el correspondiente informe, papeles de trabajo y más información obtenida como producto de esta gestión.

Elaborado por:

Ing. Milton Cadena

FECHA: 24 -12-2010

Revisado por:

Ing. Byron Vega

FECHA: 27-12-2010

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



Audítores y Asesores

PE - 03
1/8

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL AÑO 2010

IDENTIFICACIÓN

EMPRESA: Hot Galvanizing Cía. Ltda.

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Servicio de Galvanizado por Inmersión al Caliente

DIRECCIÓN: Vía antigua a Conocoto a 2 ½ km de la Loma de Puengasi

TELÉFONO /S 02-3182210 -02-3182218

FAX 02-3182219

CORREO ELECTRÓNICO hg@hot-galvanizing.com

ANTECEDENTES

De acuerdo con el Contrato de Servicios Profesionales y la Carta Compromiso celebradas el 13 de diciembre de 2010, la firma de auditoría Vega & Asociados Cía. Ltda., ha programado la ejecución de la auditoría de gestión al departamento de producción de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Conocimiento de las operaciones que realiza la empresa y del departamento a examinar y su naturaleza jurídica.
- ❖ Identificación de las principales políticas y reglamentos administrativos.



Audidores y Asesores

PE - 03
2/8

- ❖ Revisar el archivo permanente y preparar una lista de los documentos que deberían actualizarse.

ALCANCE

El período a evaluar comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Subprocesos del Departamento de Producción

- **Carga de Material**

El proceso de carga de material es el agrupar, identificar y ubicar el material dentro del equipo diseñado para este propósito, con el fin de que el mismo se encuentre listo para ingresar a la línea de galvanizado con la ayuda de los diversos tipos de herramientas a utilizar.

- **Pretratamiento**

Antes de iniciar con el proceso en sí de galvanizado, el material debe pasar por etapas que logran que éste se encuentre en óptimas condiciones que permiten una correcta adherencia del zinc en el metal.

- **Galvanizado y Enfriado**

Es un recubrimiento protector que se produce al sumergir el acero en una tina de zinc fundido a más de 400 grados centígrados.

Una vez galvanizada la pieza se la enfría para luego ser sometida a un proceso de inspección en el cual se evalúa el aspecto final mediante el respectivo control de calidad.



Audítores y Asesores

PE - 03
3/8

DOCUMENTACIÓN A EXAMINAR

Las áreas a examinarse comprenden los siguientes aspectos:

- Verificación de la aplicación del marco legal
- Revisión de documentación
- Determinación de necesidades
- Evaluación de accidentes de trabajo

BASE LEGAL

Para el análisis del marco legal se utilizará los siguientes cuerpos legales:

- Manual de la Calidad
- Manual de Procesos
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General
- Código Tributario
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

❖ *Objetivos Estratégicos*

- Cumplir con la Norma ASTM1 123 (Espesor de 0,8 milímetros de zinc adherido al metal)
- Satisfacción del Cliente
- Buscar el bienestar del personal
- Mejorar continuamente



Audítores y Asesores

PE - 03
4/8

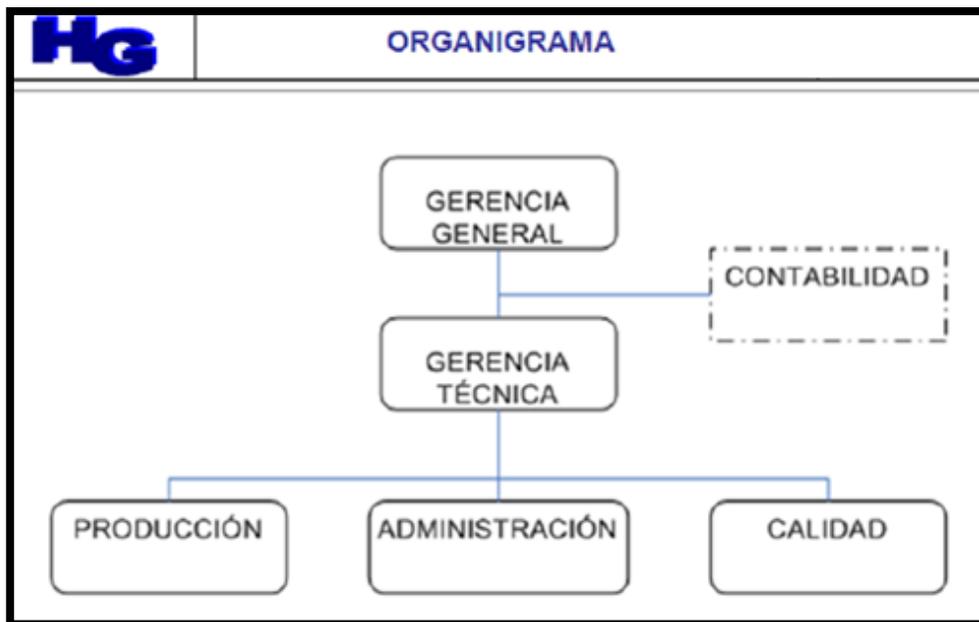
❖ *Objetivos de Ventas*

- Incrementar el volumen de ventas
- Coordinar los plazos de entrega

❖ *Objetivos de Producción*

- Cumplir con normas de seguridad
- Disminuir los reprocesos
- Mejorar índices de consumo de materia prima e insumos
-

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Elaborado por: Hot Galvanizing Cía. Ltda.



Audidores y Asesores

PE - 03
5/8

NÓMINA DE TRABAJADORES (PRINCIPALES)

NOMBRES APELLIDOS	CARGO	PERÍODO	
		Desde	Hasta
Hilda Carlota Saa Hervas	GERENTE GENERAL	03 - 03 - 2003	actual
Alberto Remigio Baldeón Salgado	GERENTE TÉCNICO	18 - 08 - 2000	actual
María Magdalena Sarango Sarango	COORDINADOR DE CALIDAD	01 - 08 - 2009	actual
Víctor Marcelo Merino Castillo	JEFE DE PLANTA	01 - 01 - 2001	actual
Bayron Renán Rosero Calderón	CONTADOR GENERAL	12 - 02 - 2010	actual

AUDITORIAS REALIZADAS

Desde el año 2006 la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., ha cumplido con exámenes de auditoría para la certificación de la firma de auditoría de calidad Det Norske Veritas (Argentina).

La segunda recertificación obtuvo en el 2009, por tres años más (2012) por lo que todos los años son evaluados con auditorias de mantenimiento.

Adicionalmente a estos exámenes, en el 2009 se realizó una auditoria al departamento de contabilidad por el período contable 2008.

FUENTES DE INFORMACION

- Normativa legal
- Documentos de soporte internos para cada proceso.
- Control de registros de materia prima.
- Personal de Planta

EVALUACION PRELIMINAR

El objeto de esta fase del proceso de Auditoría de Gestión, la misma que ha sido recopilada y que ha dado como diagnóstico, que en el departamento de producción existen problemas internos con el personal de planta, por que las herramientas de trabajo se encuentran obsoletas y el personal no se siente comprometido con su trabajo, lo cual ha desencadenado un sin numero de contratiempos y ha hecho que se produzcan accidentes.

RECURSOS

Para la ejecución del presente examen, se ha previsto la participación de los siguientes profesionales:

Ing. Byron Vega *Auditor Jefe de Equipo*

Ing. Milton Cadena *Auditor Señor*

Sr. Santiago Becerra *Asistente de Auditoría*

Adicionalmente, a nuestro equipo de trabajo se incorporará un ingeniero químico, especialista en el proceso de galvanizado que permitirá evaluar todo el proceso de producción y la calidad del material galvanizado.

TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

ACTIVIDADES	TIEMPO
Inicio del trabajo de campo	28-12-2010
Terminación del trabajo de campo	17-01-2011
Fecha tentativa lectura Borrador del Informe	19-01-2011
Fecha de entrega de informes definitivos	21-01-2011



Audidores y Asesores

**HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**
Período: 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

**PE – 03
7/8**

N°	TIEMPO	Mes	DICIEMBRE														TOTAL DÍAS	RESPONSABLE		
	ACTIVIDADES	Días	13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30			31	
1	Revisión de la normativa																		2	Jefe de Equipo
2	Planificación y programa del examen																		9	Equipo de Auditores
3	Trabajo de Campo																		4	Equipo de Auditores
																	15			
N°	TIEMPO	Mes	ENERO														TOTAL DÍAS	RESPONSABLE		
	ACTIVIDADES	Días	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20			21	24
3	Trabajo de Campo																		11	Equipo de Auditores
4	Elaboración de Borrador del Informe																		2	Equipo de Auditores
5	Revisión de Borrador del Informe																		2	Equipo de Auditores
6	Seguimiento		-----															Supervisor		
																	15			

Elaborado por:
Ing. Milton Cadena

Fecha:
27/12/2010

Revisado por:
Ing. Byron Vega

Fecha:
28/12/2010



Audítores y Asesores

PE - 03
8/8

PRODUCTO A OBTENER

Informe de auditoría de gestión, que contendrá comentarios, conclusiones y recomendaciones, hallazgos e indicadores de gestión.

Elaborado por:

Ing. Milton Cadena

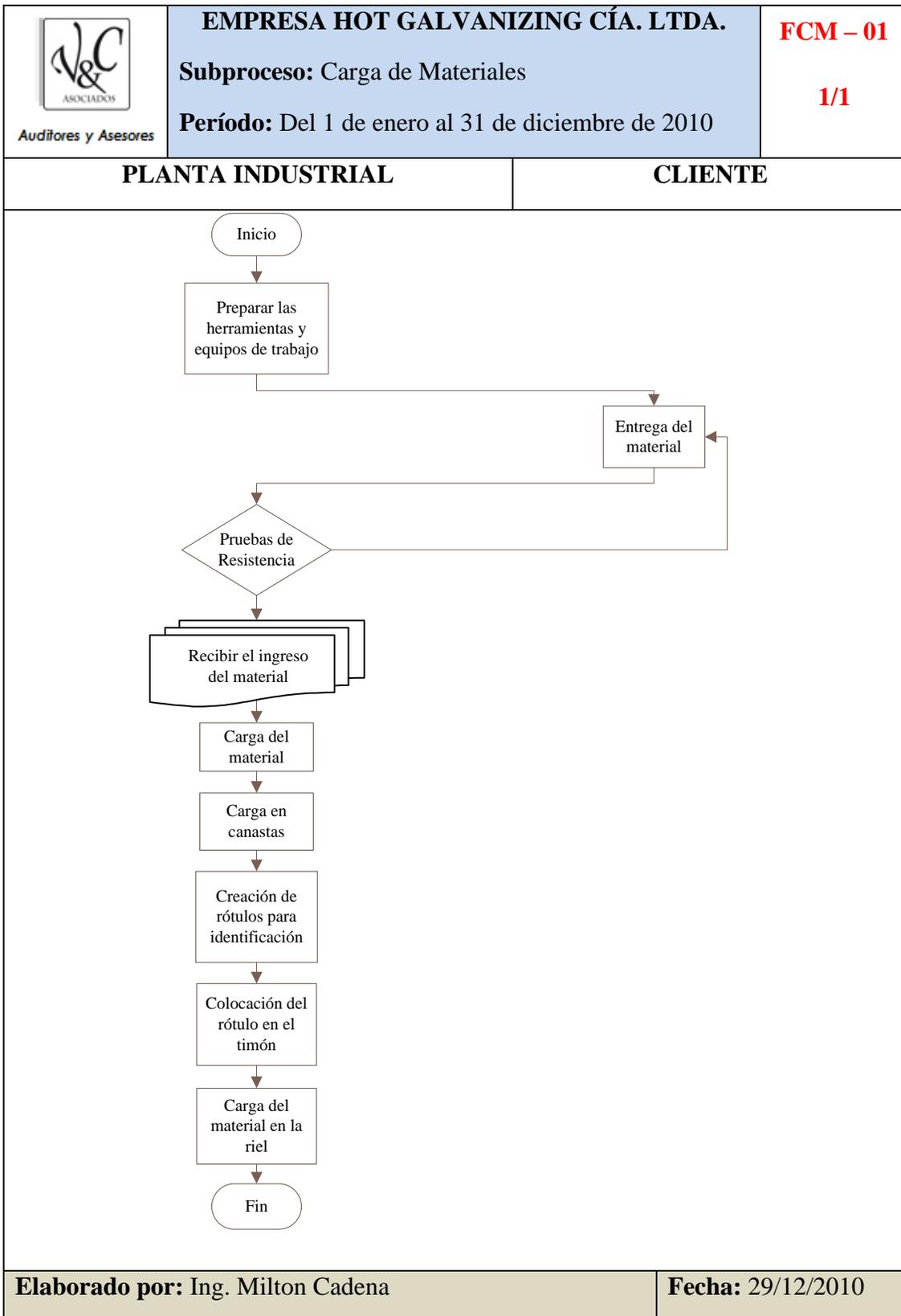
FECHA: 27 -12-2010

Revisado por:

Ing. Byron Vega

FECHA: 31 -12-2010

 <p>Auditores y Asesores</p>	<p align="center">EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.</p> <p align="center">Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>	<p align="center">SBCM – 01</p> <p align="center">1/1</p>
PROCESO:	SUBPROCESO	
PRODUCCIÓN	Carga de Material	
OBJETIVOS:		
<p><i>Mostar las diferentes formas de cargar el material así como los diversos tipos de herramientas a utilizar.</i></p> <p><i>Revisión de las características del material y su estado antes de ser puestos en la línea de carga, para continuar con la siguiente fase del proceso de galvanizado.</i></p>		
DESCRIPCIÓN Y DETALLE DE ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar las herramientas y los equipos, que permiten galvanizar materiales. - Cargar el material con los ayudantes en las canastas, dependiendo del tipo de material, si son grandes, piezas especiales de gran volumen y peso. - Poner en los tipos de canastas y el tipo de gancho dependiendo del material. - Identificar el material con nombre del cliente y de ingreso. - Poner el número de canasta. - Poner el material en la riel del tecele para ser llevado al pretratamiento. 		
Elaborado por:	<i>Ing. Milton Cadena</i>	Fecha: 23/12/2010
Revisado por:	<i>Ing. Byron Vega</i>	Fecha: 27/12/2010



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: Carga de Materiales

PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
1	¿Se planifica quien va a ser la persona encargada de cargar el material a ser galvanizado?	X			5	8	De acuerdo con la persona de turno se planifica el trabajo.	El puntaje de 5 es porque, las órdenes de trabajo únicamente son planificadas en un 63% con el personal de planta.
2	¿Los trabajadores utilizan todos los implementos de seguridad para la ejecución de su trabajo?		X		3	10	Porque incomoda la ejecución del trabajo.	El uso de los implementos de seguridad industrial durante el desarrollo de la jornada de trabajo es mínima; donde 3 de los 12 trabajadores utilizan el uniforme completo.
3	¿Las herramientas de trabajo se encuentran en perfectas condiciones?		X		5	10		Las herramientas de trabajo para el proceso de galvanizado necesitan mantenimiento y renovación en un 50%.
4	¿El personal de carga se encuentra totalmente preparado y capacitado para su trabajo?	X			7	10		Los 7 puntos corresponden al 70% del personal que durante su jornada de trabajo pone en práctica los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: Carga de Materiales

PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
5	¿Existe control y supervisión en el proceso de carga de materiales?	X			6	8		Del 100% de órdenes de trabajo planificadas son supervisadas por el jefe de equipo un 75%.
6	¿Se controla los horarios de ingreso y salida del personal de planta?	X			5	7	Control a través de las tarjetas de tiempo.	De acuerdo con las tarjetas de control el 71% del personal es examinado la hora de ingreso y salida de la planta industrial.
7	¿Se identifica el material que el cliente entrega para el proceso de galvanizado?	X			10	10		El puntaje de 10 corresponde a que el personal de planta cumple en su totalidad la identificación física y documental del material a galvanizar.
8	¿Existe algún tipo de documento de control interno que garantice el ingreso del material?	X			8	9	El documento físico es Ingreso de Materiales.	El puntaje de 8 el cumplimiento de control internos para las fase del galvanizado son en un 89% eficientes.

EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.							CCM – 01 3/3	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
PROCESO: PRODUCCIÓN								
SUBPROCESO: Carga de Materiales								
PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010								
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
9	¿Se personaliza el trabajo de los clientes a un empleado específico?		X		6	7		Los 6 puntos corresponden a que el servicio 86% del galvanizado es igual para todos los clientes pero que en casos extremos porque las condiciones y características del material ameritan se debe asignar personal específico.
10	¿Existe rotación de puestos del personal de planta?	X			7	10		Los puestos de trabajo asignados de acuerdo a un contrato son rotados en un 70% para el cumplimiento de varias funciones.
TOTAL					63	89		
Nota:								
Los 89 puntos equivalen al 100%								
Elaborado por: Santiago Becerra					Fecha: 27/12/2010			
Revisado por: Ing. Byron Vega					Fecha: 29/12/2010			

Nota: La ponderación de las preguntas del cuestionario de control interno ha sido asignada de acuerdo al conocimiento e importancia que el auditor encontró en el subproceso Carga de Materiales.

MEDICIÓN DE RIESGOS

RIESGO INHERENTE

De acuerdo con el diagnóstico al subproceso carga de materiales, se ha detectado que el riesgo inherente se encuentra en un 33%. Porque durante el desarrollo de las diferentes actividades del personal de planta, son evidentes las debilidades tanto en la parte operativa como en la ejecución del trabajo.

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO - PUNTAJE OBTENIDO

$$RC = 89 - 63$$

$$RC = 26 \quad \Rightarrow \quad RC = \underline{29\%}$$

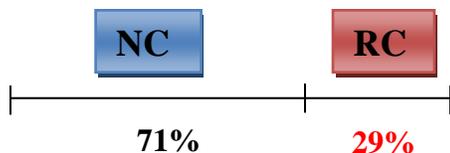
TABLA DE MEDICIÓN DE RIESGOS

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

NC

RC

El tipo de control eficiente (FORTALEZA) de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., en el subproceso carga de materiales se encuentra en un 71 %. ALTO BAJO.



El 29% de riesgo de control, corresponde a operaciones que no han sido prevenidas o detectadas oportunamente por los sistemas de control interno.

RIESGO DE DETECCIÓN

Una vez aplicado pruebas de control interno y utilizados procedimientos de auditoría, existe la posibilidad de que el error se materialice en un 18%.

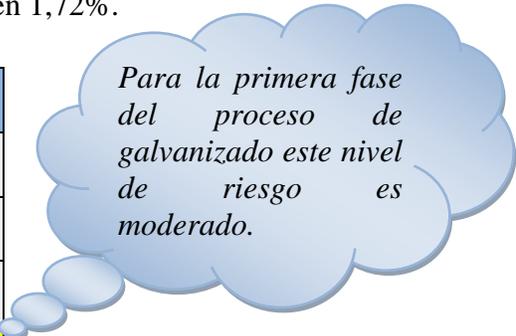
RIESGO DE AUDITORÍA = RI*RC*RD

RA= (0,33*0,29*0,18)*100

RA= 1,72 %

Desarrollado los respectivos filtros de control en cada una de las etapas de evaluación del subproceso carga de materiales; existe la posibilidad de que los errores ocurran durante el desempeño del trabajo de auditoría en 1,72%.

RIESGO	%
RIESGO INHERENTE	33%
RIESGO DE CONTROL	29%
RIESGO DE DETECCIÓN	18%
RIESGO DE AUDITORÍA	1,72%



Para la primera fase del proceso de galvanizado este nivel de riesgo es moderado.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 27/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 29/12/2010

 Auditores y Asesores	EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010	SBP – 02 1/1
PROCESO:	SUBPROCESO	
PRODUCCIÓN	Pretratamiento	
OBJETIVOS:		
<p><i>Limpieza de los materiales para que queden libres de grasas aceites y todas las impurezas que puedan removerse en toda la superficie del material con el flux, detrex y ácido.</i></p>		
DESCRIPCIÓN Y DETALLE DE ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> - Sumergir el material al tanque de desgrase para liberar impurezas. - Medición de concentración y temperatura con termómetro digital. - Luego se sumerge el material al detrex para eliminar la ausencia de películas de desengrasante. - Se vuelve a sumergir el material en un tanque de ácido después que sale del tanque el material es medido a una temperatura considerable esto se realiza dos veces para que el material quede libre de impurezas. - Luego se sumerge el material en el tanque de flux a una temperatura de 50°-75° - Luego se transporta el material fluxado a la siguiente tina. 		
Elaborado por:	<i>Ing. Milton Cadena</i>	Fecha: 23/12/2010
Revisado por:	<i>Ing. Byron Vega</i>	Fecha: 27/12/2010



Audítores y Asesores

EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

Subproceso: Pretratamiento

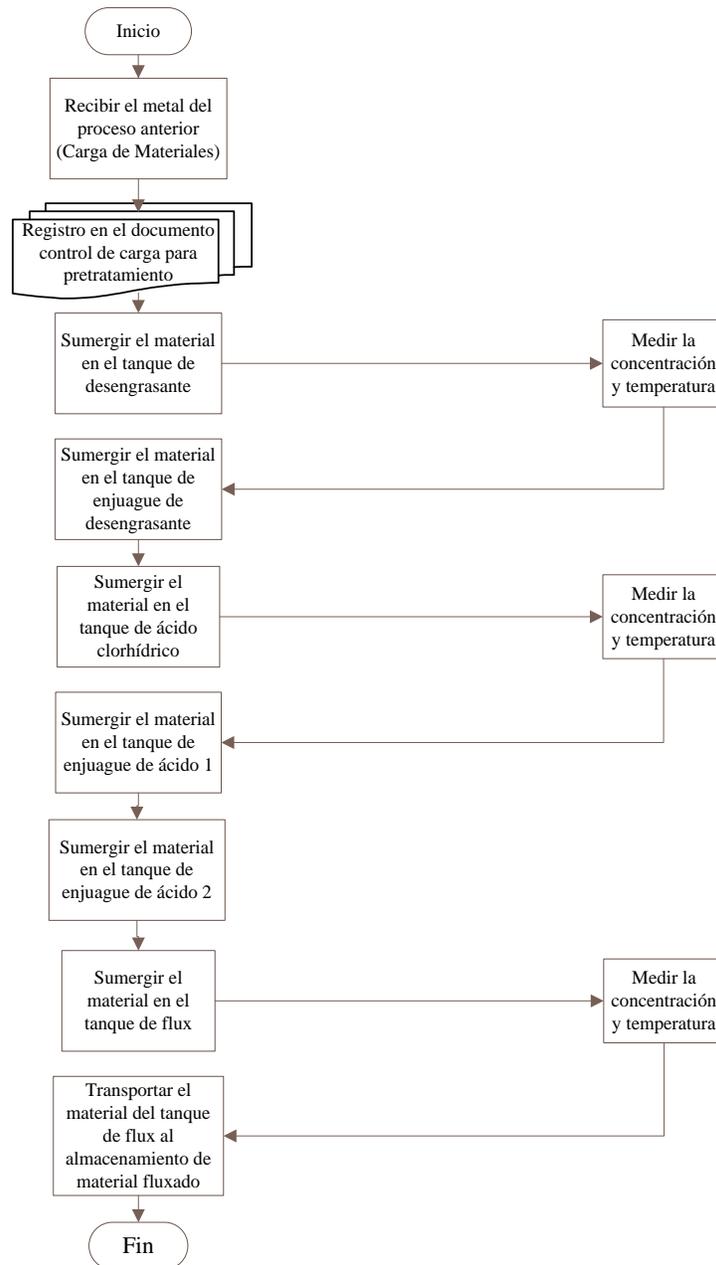
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FP – 02

1/1

JEFE DE CARGA

INGENIERO QUÍMICO



Elaborado por: Ing. Milton Cadena

Fecha: 29/12/2010

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO: PRODUCCIÓN**SUBPROCESO:** Pretratamiento**PERÍODO:** Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N ^o	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
1	¿Existe un control físico del material que ingresa al proceso de pretratamiento?	X			8	10	El documento es control de carga para pretratamiento	El puntaje de 8 corresponde a que el 80% de los documentos de control de carga para pretratamiento son contralados y revisados en el archivo de la empresa.
2	¿Se cumple con el manual de procedimientos para el galvanizado?	X			9	10		20 de 22 trabajadores tienen un conocimiento integró de las actividades de su puesto de trabajo y demás departamentos de la empresa.
3	¿La preparación y experiencia del equipo de trabajo permite la agilidad de los procesos?	X			8	10		Los 8 puntos corresponden al 80% de los cursos de especialización externos comparados con los resultados del conocimiento adquirido para sus actividades individuales y en grupo.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: Pretratamiento

PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N ^o	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
4	¿Se respeta tiempos y temperatura del proceso de pretratamiento?	X			8	8		Los documentos de registros de temperatura de acuerdo a lo que estable los estándares de calidad se cumplen en un 100%.
5	¿Se controla el número de veces que los líquidos (detrex, flux y ácido) han sido utilizados?		X		4	10		Los registros del número de veces que se debe utilizar las materias primas de acuerdo con los estándares de calidad no se cumplen por lo que los períodos de renovación no son planificados.
6	¿Existe un plan de contingencia en caso de accidentes?	X			8	10		El 80% corresponde a la posibilidad de ocurrencia de accidentes y las maneras de cómo se puede lograr prevenir.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: Pretratamiento

PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N ^o	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
7	¿Se obtiene una muestra del material, para conocer el nivel de impurezas que ha sido eliminado?	X			6	9		Los documentos de registro de impurezas revisados y llenos son un 67% para cumplir con la fase de pretratamiento.
8	¿Las sustancias químicas requeridas para el servicio de galvanizado son reportados al CONSEP?	X			10	10	Los reportes se los realiza cada mes al CONSEP.	El archivo de los reportes entregados al CONSEP, con los documentos de consumo y adquisición son monitoreados en su totalidad.
9	¿Las instalaciones y las herramientas de trabajo son las suficientes y las necesarias?		X		5	9		Las fechas de adquisición de la maquinaria demuestran que un 56% de herramientas trabajo han cumplido con su vida útil.
TOTAL					64	86		

Nota:

Los 86 puntos equivalen al 100%

Elaborado por: Santiago Becerra**Fecha:** 27/12/2010**Revisado por:** Ing. Byron Vega**Fecha:** 29/12/2010

MEDICIÓN DE RIESGOS

RIESGO INHERENTE

El subproceso de pretratamiento ha detectado un riesgo inherente del 29%. Porque de acuerdo al análisis general existen debilidades durante la ejecución de los procedimientos de trabajo.

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO - PUNTAJE OBTENIDO

$$RC = 86 - 64$$

$$RC = 22 \quad \Rightarrow \quad RC = \underline{26\%}$$

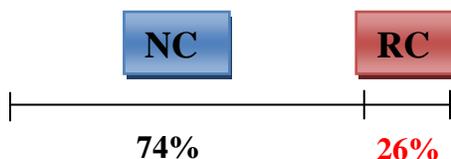
TABLA DE MEDICIÓN DE RIESGOS

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

NC

RC

El tipo de control eficiente (FORTALEZA) de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., en el subproceso pretratamiento se encuentra en un 74%. ALTO BAJO.



El 26% de riesgo de control, corresponde a operaciones que no han sido prevenidas o detectadas oportunamente por los sistemas de control interno.

RIESGO DE DETECCIÓN

Una vez aplicadas pruebas de control interno y utilizados procedimientos de auditoría, existe la posibilidad de que el error se materialice en un 19%.

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = \text{RI} * \text{RC} * \text{RD}$$

$$\text{RA} = (0,29 * 0,26 * 0,19) * 100$$

$$\text{RA} = 1,43\%$$

Desarrollados los respectivos filtros de control en cada una de las etapas de evaluación del subproceso pretratamiento; existe la posibilidad de que los errores ocurran durante el desempeño del trabajo de auditoría en 1,43%.

RIESGO	%
RIESGO INHERENTE	29%
RIESGO DE CONTROL	26%
RIESGO DE DETECCIÓN	19%
RIESGO DE AUDITORÍA	1,43%

Para la fase de preparación del metal a galvanizar, este nivel de riesgo es bajo.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 27/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 29/12/2010

 <p>Audidores y Asesores</p>	<p>EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010</p>	<p>SPGE – 03 1/1</p>
<p>PROCESO:</p>	<p>SUBPROCESO</p>	
<p>PRODUCCIÓN</p>	<p>Galvanizado y Enfriado</p>	
<p>OBJETIVOS:</p>		
<p><i>Galvanizar el material bajo la norma ATSM 123</i> <i>Almacenar el material libre de impurezas y cumpliendo la norma al 100% para satisfacer a los clientes y que este tenga mayor durabilidad.</i></p>		
<p>DESCRIPCIÓN Y DETALLE DE ACTIVIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Dependiendo del material se hace la inmersión y el tiempo - La tina de inmersión debe estar a una temperatura de 455° - Se retira el material de la tina. - Con un cepillo se retira las impurezas y se almacena el material. - Se almacena el material libre de impurezas. - Se verifica la identificación del material número de ingreso y cliente 		
<p>Elaborado por:</p>	<p><i>Ing. Milton Cadena</i></p>	<p>Fecha: <i>23/12/2010</i></p>
<p>Revisado por:</p>	<p><i>Ing. Byron Vega</i></p>	<p>Fecha: <i>27/12/2010</i></p>



Audidores y Asesores

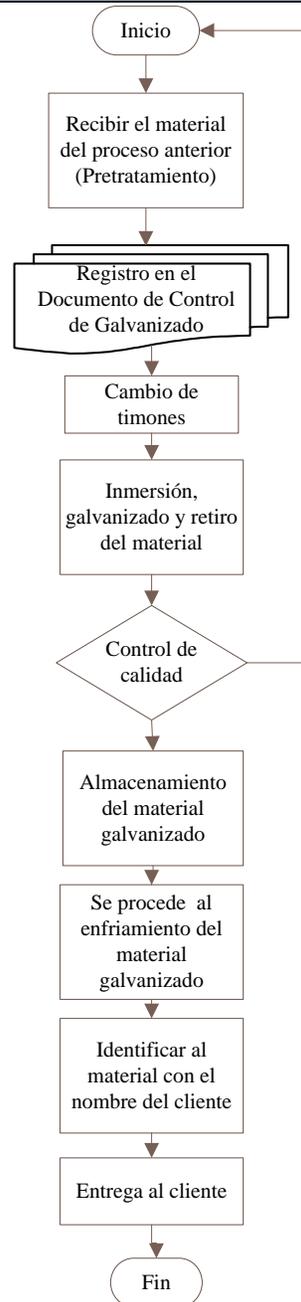
EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

Subproceso: Galvanizado y Enfriado

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

FGE – 03

1/1



Elaborado por: Ing. Milton Cadena

Fecha: 29/12/2010

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: Galvanizado y Enfriado

PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N ^o	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
1	¿El proceso de galvanizado cumple con normas de calidad?	X			9	10		El puntaje de 9 corresponde al cumplimiento en un 90% del manual de calidad para un servicio óptimo y de satisfacción al cliente.
2	¿Se realiza control y supervisión del material galvanizado?	X			8	10		La entrega del producto terminado sin reprocesos por imperfecciones en el servicio es del 80%.
3	¿El proceso de galvanizado es realizado por especialistas?	X			8	10	Por el equipo de trabajo asignando.	Los 9 puntos corresponden a los 7 especialistas de planta que cumplen las diferentes fases de galvanizado.
4	¿Se cumple con los tiempos de inmersión del material en las tinas de galvanizado?	X			7	10		Los documentos de registro de tiempos de inmersión completos y temperatura son cumplidos en un 70%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO: Galvanizado y Enfriado

PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

N ^o	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
5	¿Cuando existen desperfectos en el proceso de galvanizado se toma medidas correctivas?	X			1	10	Se reprocesa el material por desperfectos	La evaluación del material reprocesado es justificada con el personal responsable de la orden de trabajo correspondiente a un 10% de desperfecto.
6	¿Es restringido el ingreso de personas externas, al proceso de galvanizado?	X			9	10	Ingreso solo a personal autorizado.	El número de personas de planta y el numero de vistas debe ser autorizado para el ingreso a la planta industrial es de un 90%.
7	¿Se da mantenimiento a las herramientas de trabajo?		X		4	10		El 40% corresponde a que todas las herramientas de trabajo no son mantenidas por su uso de acuerdo a la depreciación que sufre el activo.

EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.							CGE – 03 3/3	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
PROCESO: PRODUCCIÓN								
SUBPROCESO: Galvanizado y Enfriado								
PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010								
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	COMENTARIOS	CALIFICACIÓN
8	¿Se cumple con el tiempo de enfriamiento requerido?	X			6	8		El 75% ocupa el lugar de enfriamiento del material galvanizado de acuerdo con la ubicación en el área de cada fase del galvanizado.
9	¿Se controla que el recubrimiento del galvanizado sea el óptimo para continuar con el proceso de enfriamiento?	X			9	10		El 90% corresponden a la muestra de espesor de zinc adherido al metal que exige la norma ASTM 123 para el cumplimiento de estándares de calidad.
TOTAL					67	88		
Nota:								
Los 88 puntos equivalen al 100%								
Elaborado por: <i>Santiago Becerra</i>					Fecha: 27/12/2010			
Revisado por: <i>Ing. Byron Vega</i>					Fecha: 29/12/2010			

Nota: La ponderación de las preguntas del cuestionario de control interno ha sido asignada de acuerdo al conocimiento e importancia que el auditor encontró en el subproceso Galvanizado y Enfriado.

MEDICIÓN DE RIESGOS

RIESGO INHERENTE

De acuerdo con el diagnóstico al subproceso de galvanizado y enfriado, se ha detectado que el riesgo inherente es del 27%. Porque existen falencias en la parte operativa y durante la ejecución del trabajo.

RIESGO DE CONTROL = PUNTAJE ÓPTIMO - PUNTAJE OBTENIDO

$$RC = 88 - 67$$

$$RC = 21 \quad \Rightarrow \quad RC = \underline{24\%}$$

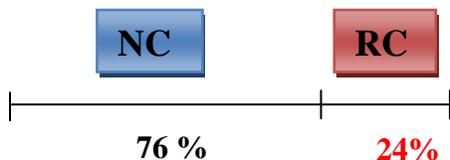
TABLA DE MEDICIÓN DE RIESGOS

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

NC

RC

El tipo de control eficiente (FORTALEZA) de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., en el subproceso galvanizado y enfriado se encuentra en un 76 %. ALTO BAJO.



El 24% de riesgo de control, corresponde a operaciones que no han sido prevenidas o detectadas oportunamente por los sistemas de control interno.

RIESGO DE DETECCIÓN

Una vez aplicadas pruebas de control interno y utilizados procedimientos de auditoría, existe la posibilidad de que el error se materialice en un 13%.

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = \text{RI} * \text{RC} * \text{RD}$$

$$\text{RA} = (0,27 * 0,24 * 0,13) * 100$$

$$\text{RA} = 0,84\%$$

Desarrollados los respectivos filtros de control en cada una de las etapas de evaluación del subproceso galvanizado y enfriado; existe la posibilidad de que los errores ocurran durante el desempeño del trabajo de auditoría en 0,84%.

RIESGO	%
RIESGO INHERENTE	27%
RIESGO DE CONTROL	24%
RIESGO DE DETECCIÓN	13%
RIESGO DE AUDITORÍA	0,84%

Este riesgo es mínimo ya que es la última fase del proceso de galvanizado donde no deben existir errores.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 27/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 29/12/2010



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PGCM – 01
1/2

SUBPROCESO CARGA DE MATERIALES

Descripción del Subproceso:

Realizar un análisis de las características y estado de los materiales a galvanizar, para luego ser sujetas con las herramientas de trabajo adecuadas, para cumplir con el proceso de galvanizado.

N°	ACTIVIDADES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	Ref.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
				P/T.		
PROCEDIMIENTOS						
1	Evalúe al personal de planta el cumplimiento de las normas de seguridad.	2	2	PTCM - 01 2/2	Auditor Señor	
2	Investigue que tipo de pruebas se realiza al material antes que se inicie el proceso de galvanizado.	2	1	PTCM - 02 2/2	Asistente de Auditoría	
3	Investigue al personal de planta si las herramientas de trabajo son las necesarias y si se encuentran en perfectas condiciones.	1	1	PTCM - 03 2/2	Asistente de Auditoría	
4	Evalúe el conocimiento del empleado sobre el manual de procesos de la empresa.	5	4	NACM - 04 2/2	Asistente de Auditoría	



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PGCM – 01
2/2

SUBPROCESO CARGA DE MATERIALES

N°	ACTIVIDADES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	Ref.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
				P/T.		
PROCEDIMIENTOS						
5	Indague si se planifica los tiempos de recepción y entrega de los materiales con el personal administrativo y de planta.	4	3	PTCM - 05 2/2	Asistente de Auditoría	
6	Verifique que el manejo del metal durante las fases del proceso de galvanizado sea el adecuado.	4	3	PTCM - 06 2/2	Auditor Señor	
7	Elabore las hojas de hallazgos con sus respectivos atributos (condición, criterio, causa, efecto) conclusiones y recomendaciones.	4	4	HCM – 01 HCM – 02 HCM – 03	Equipo de Trabajo	
TOTAL:		22	18			

Elaborado por: Ing. Milton Cadena

Fecha: 03/01/2011

Revisado por: Ing. Byron Vega

Fecha: 04/01/2011



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PGP – 02
1/2

SUBPROCESO PRETRATAMIENTO

Descripción del Subproceso:

Limpieza de los materiales para que queden libres de grasas aceites y todas las impurezas que puedan removerse en toda la superficie del material con el flux, detrex y ácido.

N°	ACTIVIDADES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	Ref.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
				P/T.		

PROCEDIMIENTOS

1	Inspeccione el registro de los materiales ingresados al proceso de pretratamiento.	1	1	NAP - 07 2/2	Asistente de Auditoría	
2	Realice un control físico de la materia prima utilizada en el proceso de galvanizado.	2	2	PTP - 08 2/2	Ing. Químico	
3	Evalúe si la empresa cuenta con un plan de contingencia en caso de existir accidentes.	2	2	NAP - 09 2/2	Asistente de Auditoría	
4	Investigue al personal de planta si el espacio físico para cumplir con el proceso de galvanizado es el adecuado.	3	2	PTP - 10 2/2	Asistente de Auditoría	



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PGP – 02
2/2

SUBPROCESO PRETRATAMIENTO

N°	ACTIVIDADES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	Ref.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
				P/T.		
PROCEDIMIENTOS						
5	Confirme los registros de tiempos y temperatura de las tinas de cada líquido.	4	4	PTP - 11 2/2	Ing. Químico	
6	Verifique que la capacidad y dimensión de las tinas de galvanizado sean las adecuadas para una inmersión completa en cada proceso del metal.	4	3	PTP - 12 2/2	Asistente de Auditoría	
7	Elabore las hojas de hallazgos con sus respectivos atributos (condición, criterio, causa, efecto) conclusiones y recomendaciones.	4	4	HP - 04 HP - 05 HP - 06	Equipo de Trabajo	
TOTAL:		20	18			

Elaborado por: Ing. Milton Cadena

Revisado por: Ing. Byron Vega

Fecha: 04/01/2011

Fecha: 05/01/2011



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PGGE – 03
1/2

SUBPROCESO GALVANIZADO Y ENFRIADO

Descripción del Subproceso:

Galvanizar el material bajo la norma ATSM, cumpliendo al 100%

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	Ref.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
				P/T.		

PROCEDIMIENTOS

1	Revise el registro documental de los materiales galvanizados.	1	1	NAGE - 13 2/2	Asistente de Auditoría	
2	Verifique que se cumpla la norma ATSM 123 a través de una muestra del espesor del galvanizado.	3	3	PTGE - 14 2/2	Ing. Químico	
3	Investigue si el personal de planta cumple con el manual de calidad.	4	2	NAGE - 15 2/2	Auditor Señor	
4	Indague al personal de planta la existencia de rotación de puestos y turnos de trabajo.	2	1	PTGE - 16 2/2	Asistente de Auditoría	



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

PGGE – 03
2/2

SUBPROCESO GALVANIZADO Y ENFRIADO

Nº	ACTIVIDADES	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	Ref.	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
				P/T.		
PROCEDIMIENTOS						
5	Inspeccione los reportes de las sustancias químicas registradas por el CONSEP, para cumplir con el servicio de galvanizado.	5	5	PTGE - 17 2/2	Asistente de Auditoría	
6	Conocer cuál es el tratamiento de las materias primas que ya han sido utilizadas durante todo el proceso de galvanizado.	4	4	PTGE - 18 2/2	Auditor Señor	
7	Elabore las hojas de hallazgos con sus respectivos atributos (condición, criterio, causa, efecto) conclusiones y recomendaciones.	4	4	HGE - 07 HGE - 08 HGE - 09	Equipo de Trabajo	
TOTAL:		23	20			
Elaborado por: <i>Santiago Becerra</i>				Fecha: 05/01/2011		
Revisado por: <i>Ing. Byron Vega</i>				Fecha: 06/01/2011		

EJECUCIÓN



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Evalúe al personal de planta el cumplimiento de las normas de seguridad.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se realizó una inspección al área donde se desarrolla el proceso de carga de materiales para verificar que el personal utilice todos los implementos de seguridad industrial.</p> <p>La evaluación se realizó con una tabla porcentual de cada implemento de seguridad en donde los resultados fueron los siguientes: tres personas uniformadas completamente (casco, gafas, mascarilla, mandil, guantes y botas) y las nueve restantes parcialmente uniformados.</p> <p>El detalle porcentual de cada trabajador de acuerdo con el uso de los implementos, se encuentra expuesto en la tabla de evaluación de implementos de seguridad industrial.</p> <p><i>(Anexo papel de trabajo PTCMa – 01)</i></p>	<p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">HCM – 01</p> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° trabajadores uniformados <hr style="border: none; border-top: 1px solid white;"/> Total trabajadores de planta	$= \frac{3}{12} \rightarrow 25\%$	
<p>El 25% de los trabajadores se encuentran completamente uniformados con los implementos de seguridad industrial.</p>		
Elaborado por: Ing. Milton Cadena		Fecha: 28/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega		Fecha: 29/12/2010

N°		HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.												PTCMa - 01 1/1	
		PROCESO: Producción SUBPROCESO: Carga de Materiales Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010													
LISTADO DE TRABAJADORES		IMPLEMENTOS												OBSERVACIONES	100%
		Casco	25%	Gafas	15%	Mascarilla	15%	Guantes	15%	Mandil	10%	Botas	20%		
1	Segundo Gonzalo Toapanta Toapanta	X	25%	X	15%			X	15%			X	20%	(*)	75%
2	Segundo Manuel Toapanta Toapanta	X	25%	X	15%	X	15%							(*)	55%
3	Roque Antonio Zambrano Mala	X	25%			X	15%	X	15%	X	10%	X	20%	(*)	85%
4	Edwin Iván Gualotuña Narváez			X	15%	X	15%	X	15%					(*)	45%
5	Carlos Emilio Romero Jaramillo	X	25%	X	15%	X	15%	X	15%	X	10%	X	20%		100%
6	Onesimo Esaud Fajardo Moreira					X	15%			X	10%	X	20%	(*)	45%
7	Hubert Isidoro Manzaba Moran	X	25%	X	15%			X	15%					(*)	55%
8	José Ramiro Condor Guallichico			X	15%					X	10%	X	20%	(*)	45%
9	Freddy Geovanny Barrezueta Palma	X	25%	X	15%	X	15%	X	15%	X	10%	X	20%		100%
10	José Bolívar Barrezueta Palma	X	25%			X	15%					X	20%	(*)	60%
11	Luis Patricio Mendoza Tipan	X	25%	X	15%							X	20%	(*)	60%
12	José Esteban Ugsiña Cunalata	X	25%	X	15%	X	15%	X	15%	X	10%	X	20%		100%
Elaborado por: Ing. Milton Cadena												28/12/2010			
Revisado por: Ing. Byron Vega												29/12/2010			

Marcas:

* Revisión permanente del uso de los implementos de seguridad.



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Investigue qué tipo de pruebas se realiza al material antes que se inicie el proceso de galvanizado.</i>	
APLICACIÓN	
<p>El especialista (Ing. Químico) verifica el proceso de galvanizado desde el ingreso del material a la planta, a través de la tabla de evaluación del metal.</p> <p>Este proceso empieza con las pruebas físicas y las condiciones en que llega el metal, (peso, espesor, longitud, composición, y resistencia) para de esta manera dar un diagnóstico de que proceso se debe dar al material para la adherencia del zinc.</p> <p>En el análisis se conoció también que las pruebas de longitud se realizan dependiendo del material, porque en ocasiones no amerita esta prueba.</p> <p>El objetivo en sí permitió tener un conocimiento preliminar del material para que el galvanizado cumpla con normas de calidad.</p> <p><i>(Anexo papel de trabajo PTCMb – 02)</i></p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° pruebas verificación ejecutadas	= 4 → 80%	
N° Pruebas obligatorias	5	
El 80% de las pruebas de verificación de los materiales que van a ser galvanizados, son realizadas.		
Elaborado por: Santiago Becerra		Fecha: 29/12/2010
Revisado por: Ing. Químico		Fecha: 30/12/2010

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.						PTCMB- 02 1/1
PROCESO: Producción SUBPROCESO: Carga de Materiales Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010						
PRUEBAS DE EVALUACIÓN DEL METAL						
Material	Peso (^)	Espesor (^)	Longitud (^)	Composición (^)	Resistencia (^)	
Acero negro	X	X		X	X	
Elaborado por: Santiago Becerra				29/12/2010		
Revisado por: Ing. Químico				29/12/2010		

Marcas:

^ Comprobación con reportes internos (documentos) del Departamento de Producción.



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Investigue al personal de planta si las herramientas de trabajo son las necesarias y si se encuentran en perfectas condiciones.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se realizó una constatación física con la ayuda de un trabajador de la empresa, en donde se evidenció que las herramientas de trabajo se encuentran obsoletas y que en ocasiones no brindan las garantías necesarias para realizar un galvanizado rápido y de alta calidad.</p> <p>Esto se comprobó físicamente en las diferentes herramientas de trabajo y específicamente en las tinas de galvanizado que por el uso de los materiales que soportan se encuentran propensas a deteriorarse fácilmente. Y su renovación es nula por más que el tiempo de vida útil ya ha terminado, solo se realizan adecuaciones cuando es algo realmente grave que puede desencadenar una para total o parcial en el proceso de galvanizado.</p> <p><i>(Anexo papel de trabajo PTCMc – 01)</i></p>	<p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">HCM – 02</p> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° herramientas obsoletas	= 4 → 36%	
Total herramientas de trabajo	11	
El 36% de las herramientas de trabajo se encuentran en deterioro.		
Elaborado por: Santiago Becerra		Fecha: 30/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega		Fecha: 30/12/2010

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.		PTCMc – 03 1/1	
PROCESO: Producción			
SUBPROCESO: Carga de Materiales			
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010			
HERRAMIENTAS	Nuevo	En uso (-)	Deterioro (-)
Pinzas			X
Brazos			X
Canastas			X
Poleas		X	
Rieles		X	
Tecles		X	
Soldadora		X	
Balanza		X	
Termómetro			X
Tinas		X	
Calderos		X	
Elaborado por: Santiago Becerra		30/12/2010	
Revisado por: Ing. Byron Vega		30/12/2010	

Marcas:

- Constatación física de las herramientas de trabajo.



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

NACM - 04
1/1

CÉDULA DESCRIPTIVA SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE PROCESOS DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA

Entrevistados: Trabajadores de planta

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Se realizó varias entrevistas a los empleados de planta sobre el conocimiento del manual de procesos. Manifestaron que no conocen el contenido íntegro del manual, pero que con la ayuda de los conocimientos generales, la experiencia propia, de compañeros y órdenes de los jefes inmediatos se desarrolla el trabajo.

Los integrantes de carga de materiales comentaron que el desconocimiento del manual empieza desde la contratación del personal a la planta industrial, porque no existe un plan de inducción sobre cada uno de los procesos de la empresa.

Este factor hace que se vaya desencadenando vacíos y no se llegue a desempeñar el trabajo de acuerdo a la normativa interna sino en base a conocimiento y experiencia valederas pero que en ocasiones pueden ser objeto de accidentes o pérdidas de tiempo y recursos.

Manifestaron también que en ocasiones se da por entendido el proceso y se obvian ciertos procedimientos que no son relevantes ya que no aportan al producto final.

Otra persona agregó, que la falta de tiempo y las fuertes horas de trabajo limitan a que el empleado pueda capacitarse ya que el recurso humano es reducido y en ocasiones se requiere mayor aplicación en la parte práctica que teórica.

Elaborado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 30/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 03/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Indague si se planifica los tiempos de recepción y entrega de los materiales con el personal administrativo y de planta.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se realizó una verificación de los documentos de registro del proceso de galvanizado de un cliente desde el momento de la entrega del material.</p> <p>Este proceso empieza con la recepción al encargado de materiales, quien a través del documento Ingreso de Materiales registra su contextura física, peso y planifica el tiempo que durará el proceso de galvanizado.</p> <p>Una vez que es lleno este documento con tres copias son entregadas una a la persona encargada del ingreso de los materiales, otra al jefe de bodega y la última al departamento administrativo para que sea ingresado al sistema y se haga los debidos registros contables e informe al cliente en cuanto tiempo nuevamente será</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>

entregado el material. Con este documento Ingreso de materiales al finalizar con todo el proceso de galvanizado es facturado.		
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° registros recepción/entrega de bodega	$= \frac{3}{3} \rightarrow 100\%$	
N° registro Dpto. administrativo		
Existe el 100% de comunicación entre la información entregada en bodega y el departamento administrativo.		
Elaborado por: Santiago Becerra		Fecha: 03/01/2011
Revisado por: Ing. Milton Cadena		Fecha: 03/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Verifique que el manejo del metal durante las diferentes fases del proceso de galvanizado sea el adecuado.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se utilizó la técnica de observación para conocer el manejo y sujeción que se realiza al metal para cumplir con las diferentes fases del proceso.</p> <p>Se hizo un evaluación a una orden de trabajo de materiales en donde por su peso y tamaño del metal necesariamente el personal de planta tomó la decisión para una correcta manipulación del material durante el proceso de galvanizado, realizar unos orificios en los laterales para que sea sujetado con alambre el material a galvanizar.</p> <p>Una vez que el material ha sido sujetado se procede a empezar el trabajo con cierta dificultad ya que por su tamaño se necesitó mayor cautela en el ingreso a cada tina. La inmersión en cada fase fue de costado para un completar el trabajo y que este sea entregado.</p>	<p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">HCM – 03</p> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
Decisiones internas <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Decisiones del cliente	$\frac{= 1}{2} \rightarrow 50\%$	
<p>El 50% de las decisiones son tomadas internamente para el proceso de galvanizado.</p>		
Elaborado por: Ing. Milton Cadena		Fecha: 03/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega		Fecha: 04/01/2011



Audidores y Asesores

NAP – 07
1/1

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

**CÉDULA DESCRIPTIVA SOBRE EL INGRESO DE LOS MATERIALES AL
PROCESO DE PRETRATAMIENTO**

Entrevistado: Víctor Merino

Cargo: Jefe de Planta

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Para conocimiento del ingreso de materiales al proceso de pretratamiento se realizó una entrevista con el jefe de planta.

Esta persona manifiesta que, el ingreso de materiales al proceso de pretratamiento se lo realiza una vez que haya sido entregado el informe del proceso anterior al área administrativa, por intermedio de esta persona.

El documento de este proceso es la hoja de control de carga para pretratamiento, que es llenado por la persona encargada de la recepción de los materiales, quien verifica el numero de canasta, la hora de carga, la persona responsable y constata de forma general el metal o los metales, para evitar la omisión de alguna parte a galvanizar, ya que el proceso de pretratamiento se lo realiza en serie.

Esta misma persona una vez lleno el documento interno, da inicio al proceso de pretratamiento en cada una de las tinas de los líquidos de limpieza del metal.

Una vez terminado con este proceso la hoja de control de carga para pretratamiento, es entregada al departamento administrativo para poder continuar con la siguiente fase de galvanizado y se archiva el documento.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 03/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 04/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Pretratamiento	
PROCEDIMIENTO	
<i>Realice un control físico de la materia prima utilizada en el proceso de galvanizado.</i>	
APLICACIÓN	
<p>A través de la elaboración de una tabla de materiales se conoció que las materias primas utilizada para el proceso de pretratamiento son: detrex, flux, ácido clorhídrico, y para finalizar con el proceso de galvanizado el zinc.</p> <p>El resultado del reporte de la materia prima que tiene un control tanto interno como externo, son el ácido clorhídrico y los lingotes de zinc. La razón es porque el ácido clorhídrico es una sustancia controlada por el CONSEP, y necesariamente su utilización es regulada por este organismo de control; y en cuanto a los lingotes de zinc, porque, es la principal materia prima para el servicio de galvanizado y obligatoriamente su inventario es monitoreado.</p> <p>Las otras dos sustancias tienen un control mínimo porque su uso es moderado y la ejecución de inventarios se los realiza en períodos de tiempo largos.</p> <p><i>(Anexo papel de trabajo PTPa – 07)</i></p>	<p>HP – 04</p> <p>2/2</p>



Audítores y Asesores

NAP – 09
1/2

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

CÉDULA DESCRIPTIVA SOBRE PLAN DE CONTINGENCIA DE LA EMPRESA

Entrevista: Carlota Saa de Maldonado

Cargo: Gerente General

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Se realizó una entrevista a la señora Carlota Saa de Maldonado Gerente General, sobre el tema plan de contingencia.

La gerente manifestó que, sí existe un plan de contingencia en caso de accidentes de trabajo; ya que el trabajador se encuentra propenso a percances y necesariamente se requiere un plan vigente.

El objetivo primordial para la aplicación de este plan, consiste en que las actividades del empleado se hayan desarrollado durante la jornada de trabajo y que por caso fortuito se produzca el accidente.

Este plan abarca a todo el personal de la empresa, ya que han sido capacitados y comunicados sobre los peligros que pueden ocasionarse si no se obedece las instrucciones de trabajo y se cumple con las normas de seguridad.

Por otra parte agregó que el área física de la planta industrial cuenta con señalización de zonas de peligro y evacuación para reducir la probabilidad de accidentes y en cuanto al área administrativa manifestó de igual manera existen normas de seguridad ya que la planta industrial y el área administrativa se encuentran adjuntas.

Para terminar añadió que el objetivo en sí de la empresa, es evitar en número de accidentes de trabajo cuidando la integridad de los trabajadores, a través de un ambiente de trabajo seguro y con la respuesta eficiente a los casos fortuitos.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 08/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 08/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Pretratamiento	
PROCEDIMIENTO	
<i>Investigue al personal de planta si el espacio físico para cumplir con el proceso de galvanizado es el adecuado.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se realizó un análisis del área física de la planta industrial en donde se desarrolla el proceso de galvanizado.</p> <p>Se conoció que las áreas de trabajo no son cómodas para el proceso de producción, almacenamiento y despacho de materiales galvanizados, lo cual en ocasiones por causa del espacio que ocupan los tanques de dros (sustancia residuo de las tinas de galvanizado), canastas, materiales galvanizados obstaculizan el paso de los empleados y las herramientas de trabajo.</p> <p>En cuanto a la evaluación a la infraestructura su estado es aceptable pero con respecto a las áreas de trabajo son reducidas y en ocasiones la demanda de material a galvanizar es alta y se requiere de mayor agilidad en los procesos tanto en espacio como en herramientas.</p>	<p>HP – 05</p> <p>2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° patios libres <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total de patios de trabajo	$= \frac{2}{5} \rightarrow 20\%$	
<p>La planta cuenta con un 20% de espacio libre para la movilidad de los empleados y herramientas de trabajo.</p>		
Elaborado por: Santiago Becerra Revisado por: Ing. Byron Vega		Fecha: 09/01/2011 Fecha: 10/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Pretratamiento	
PROCEDIMIENTO	
<i>Confirme los registros de tiempos y temperatura de las tinas de cada líquido.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se realizó una verificación sobre el control de tiempos y temperatura en la fase de pretratamiento.</p> <p>La persona encargada (Jefe de Planta) prepara los implementos de evaluación (termómetro digital) y examina el contenido de cada tina de: detrex, flux, ácido clorhídrico y en especial de zinc.</p> <p>Esta persona, a través de la inmersión del termómetro verifica la temperatura y registra en el documento control de carga para pretratamiento, las cantidades marcadas por cada tina, teniendo siempre en cuenta los conceptos generales de las normas de calidad y sin sobrepasarse en más ni menos el rango moderado de control.</p> <p>De acuerdo con el análisis del especialista el control de materiales diario óptimo debe ser tres veces.</p> <p><i>(Anexo papel de trabajo PTPb- 10)</i></p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° Materiales cumplidos controles obligatorios <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total de material	$= \frac{3}{4} \rightarrow 75\%$	
<p>El 75% de los materiales son controlados con los tres registros diarios obligatorios.</p>		
Elaborado por: Santiago Becerra Revisado por: Ing. Byron Vega		Fecha: 10/01/2011 Fecha: 11/01/2011

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. PROCESO: Producción SUBPROCESO: Pretratamiento Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		PTPb - 11 1/1		
MATERIALES (-)	CONTROL DE REGISTRO DE MATERIALES DIARIOS			
	1 vez	2 veces	3 veces	
Detrex			X	
Flux		X		
Ácido clorhídrico			X	
Zinc			X	
Elaborado por: Santiago Becerra		10/01/2011		
Revisado por: Ing. Químico		10/01/2011		
Marcas:				

- Verificado con reportes de materiales.



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Pretratamiento	
PROCEDIMIENTO	
<p><i>Verifique que la capacidad y dimensión de las tinas de galvanizado sean las adecuadas para una inmersión completa en cada proceso del metal.</i></p>	
APLICACIÓN	
<p>A través de un examen se evidenció que las tinas de cada una de las sustancias químicas: detrex, flux, ácido clorhídrico son pequeñas para cumplir con trabajos exigentes por el cliente.</p> <p>Una de las razones para que las tinas sean pequeñas es porque el galvanizado es realizado manualmente con la ayuda de las herramientas de trabajo como teces, pinzas, brazos, etc, que dependiendo del tamaño del material a galvanizar son utilizadas.</p> <p>La dificultad en la capacidad y dimensión de las tinas, hace que en ocasiones para cumplir con órdenes de trabajo grandes en donde se requiere mayor movilidad en cada una de las diferentes fases del proceso de galvanizado se realice por partes.</p>	<p>HP – 06</p> <p>2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
$\frac{\text{Tinas grandes}}{\text{Tinas de trabajo}}$	$= \frac{2}{8} \rightarrow 25\%$	
<p>Para la ejecución del trabajo, el 25% de las tinas de la planta industrial son grandes.</p>		
Elaborado por: Santiago Becerra		Fecha: 11/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega		Fecha: 14/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

**CÉDULA DESCRIPTIVA SOBRE EL CONTROL DOCUMENTAL DE LOS
MATERIALES GALVANIZADOS**

Entrevistado: Víctor Merino

Cargo: Jefe de Planta

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

Se realizó una entrevista al Jefe de Planta sobre el registro documental y físico que se encuentran en la fase de galvanizado.

Manifestó que es un proceso secuencial que se maneja una vez que se haya terminado con el proceso anterior (pretratamiento), en donde el material está listo para ingresar a la última fase que es el galvanizado. El documento físico para este proceso es el Control de Galvanizado, el mismo que contiene un detalle del número de canasta, temperatura, hora de ingreso y salida.

La evaluación minuciosa de este último proceso es porque el galvanizado debe cumplir con el estándar de calidad, fundamentado en una correcta aplicación y uso de las herramientas así como una debida concentración durante su ejecución, ya que el proceso deficiente puede ocasionar un reproceso de todo el trabajo desarrollado anteriormente.

El Jefe de Planta manifestó que, una vez que el material ha pasado las pruebas respectivas el documento de Control de Galvanizado es archivado.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 11/01/2011
--	--------------------------

Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 11/01/2011
--------------------------------------	--------------------------



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Galvanizado y enfriado	
PROCEDIMIENTO	
<i>Verifique que se cumpla la norma ASTM 123 a través de una muestra del espesor del galvanizado.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se realizó un observación para verifica la calidad de galvanizado del producto terminado.</p> <p>El proceso consistió en obtener una muestra del material galvanizado para verificar el nivel de adherencia del zinc en el acero negro, este paso se lo realiza a través de unas paletas en donde se valora el cumplimiento de la norma ASTM 123.</p> <p>El motivo de este análisis es satisfacer al cliente con un producto de calidad, en donde se evite reprocesos, que afecten al normal desenvolvimiento de las actividades planificadas por la empresa en tiempo y recursos.</p> <p><i>(Anexo papel de trabajo PTGEa – 12)</i></p>	<p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">HGE – 07</p> <p style="color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° de reprocesos (mensual)	= 10 → 13%	
Total ordenes de trabajo (mensual)	80	
El 13% de los materiales galvanizados tienen que ser reprocesados antes de la entrega del producto final al cliente.		
Elaborado por: Santiago Becerra		Fecha: 11/01/2011
Revisado por: Ing. Químico		Fecha: 14/01/2011

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.		PTGEa - 12
PROCESO: Producción		1/1
SUBPROCESO: Galvanizado y enfriado		
Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		
Turnos de trabajo ([^])	Proceso óptimo	Proceso deficiente
7:00 - 15:30	X	
15:30 - 00:00	X	
00:00 - 8:30		X
Elaborado por: Santiago Becerra		11/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega		11/01/2011
Marcas:		

[^] Verificado con tarjetas de tiempo.



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

**NAGE – 15
1/1**

CÉDULA DESCRIPTIVA SOBRE EL CUMPLIENDO DEL MANUAL DE CALIDAD

Entrevistados: Trabajadores de Planta

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

El análisis con respecto a la aplicación del manual de calidad, de acuerdo a comentarios de los miembros de la empresa manifiestan que es práctica y sencilla su aplicación y que en ocasiones permite obviar ciertas instrucciones que en términos generales son sobreentendidas durante la ejecución del trabajo.

La aplicación tanto del personal administrativo como de planta se desarrolla con normalidad; ya que la supervisión de los organismos de control es contante y hace que se mantenga preparado y capacitado a todo el personal en cualquier momento.

La utilidad que ha producido este manual, es conocer con responsabilidad las formas, lineamientos y controles como desarrollar el trabajo para cumplir estándares de calidad que eviten un desconocimiento o negligencia de los procesos de la empresa.

También manifiestan que, la información publicada en lugares visibles y con la ayuda del conocimiento intelectual impartido por compañeros y jefes inmediatos ha permitido que se conozca de forma específica y global la importancia de su trabajo con sus compañeros, clientes y la empresa.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 14/01/2011
Revisado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 14/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Galvanizado y enfriado	
PROCEDIMIENTO	
<i>Indague al personal de planta la existencia de rotación de puestos y turnos de trabajo.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se realizó una comunicación verbal con los trabajadores de la empresa sobre la rotación de puestos.</p> <p>Durante el dialogo se conoció que si existe una rotación constante ya que su horario de trabajo depende del turno asignado. Estos turnos pueden ser en la mañana, tarde o noche alternando cada semana el equipo de trabajo.</p> <p>Esta continua rotación de puestos es una de las normas de trabajo establecidas por la empresa para cumplir con la operatividad las 24 horas del día.</p> <p>En cuanto al puesto de cada trabajador, también es rotado; ya que el personal es reducido y obligatoriamente no se puede personalizar cada fase de galvanizado.</p> <p><i>(Anexo papel de trabajo PTPa – 14)</i></p>	<p>HGE – 08</p> <p>2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° trabajadores rotados en las tres fases de galvanizado <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total trabajadores de planta	$= \frac{6}{11} \rightarrow 55\%$	
El 55% de los trabajadores rotan en las diferentes fases del proceso de galvanizado.		
Elaborado por: Santiago Becerra Revisado por: Ing. Milton Cadena		Fecha: 14/01/2011 Fecha: 15/01/2011

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.		PTGEb – 16		
PROCESO: Producción SUBPROCESO: Galvanizado y enfriado Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010		1/1		
N°	TRABAJADORES (+)	ROTACIÓN DEL PROCESO		
		Carga de Materiales	Pretratamiento	Galvanizado y Enfriado
1	Segundo Gozalo Toapanta Toapanta	X		
2	Segundo Manuel Toapanta Toapanta		X	X
3	Roque Antonio Zambrano Mala	X	X	X
4	Edwin Ivan Gualotuña Narvaez	X	X	X
5	Carlos Emilio Romero Jaramillo	X		
6	Onesimo Esaud Fajardo Moreira	X	X	X
7	Hubert Isidoro Manzaba Moran		X	
8	Jose Ramiro Condor Guallichico	X	X	X
9	Freddy Geovanny Barrezueta Palma			X
10	Jose Bolivar Barrezueta Palma		X	
11	Luis Patricio Mendoza Tipan	X	X	X
12	Jose Esteban Ugsiña Cunalata	X	X	X
Elaborado por: Santiago Becerra		14/01/2011		
Revisado por: Ing. Byron Vega		14/01/2011		

Marcas: + Verificado con los turnos de trabajo de cada empleado.



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Galvanizado y enfriado	
PROCEDIMIENTO	
<i>Inspeccione los reportes de las sustancias químicas registradas por el CONSEP, para cumplir con el servicio de galvanizado.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Se investigó que materia prima es controlada por el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP).</p> <p>De acuerdo con el detalle expreso por el ingeniero químico, manifestó que es el ácido clorhídrico. Sustancia química para la limpieza de impurezas adheridas al acero negro.</p> <p>Una de las actividades que son reguladas por el CONSEP, son los procesos de galvanización; ya que es una de las materias indispensables para poder cumplir con su proceso y su mala utilización puede ser perjudicial para el ser humano.</p> <p>En cuando a la parte documental se verificó los reportes entregados al CONSEP sobre la adquisición de esta materia prima.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>

<p>En este documento se verificó la fecha de pedido, cantidad solicitada, la aprobación del CONSEP, la fecha de recepción y su responsable.</p> <p>Este documento es estrictamente administrativo, ya que sus recortes de consumo se los realiza mensualmente, y a través de visitas aleatorias a la empresa</p>		
APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
N° Reportes departamento administrativo (mensual) <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Registros CONSEP	$= \frac{2 \rightarrow 100\%}{2}$	
<p>El 100% de los reportes de consumo del ácido clorhídrico son controlados por el CONSEP.</p>		
<p>Elaborado por: Santiago Becerra</p> <p>Revisado por: Ing. Químico</p>		<p>Fecha: 15/01/2011</p> <p>Fecha: 16/01/2011</p>



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

SUBPROCESO	HALLAZGOS
Galvanizado y enfriado	
PROCEDIMIENTO	
<i>Conocer cuál es el tratamiento de las materias primas que ya han sido utilizadas durante todo el proceso de galvanizado.</i>	
APLICACIÓN	
<p>Con la ayuda del jefe de planta se observó que para cada materia prima se realiza un tratamiento distinto para su desecho ya que de forma íntegra como salen los materiales de cada tina son nocivos para el medio ambiente.</p> <p>Se conoció que las tinas tienen desfuegos de los materiales desechos flux y detrex, para que sean tratados y depositadas en la quebrada cerca a la planta industrial.</p> <p>En cuanto al ácido clorhídrico tiene un tratamiento diferente ya que este de igual manera es desfogado en otra piscina para que se evapore y sus residuos sean combinados con carbonado para que endurezca y en un tiempo prudencial sea incinerado.</p> <p>Y por último los residuos de zinc que es llamado dros almacenado en tanques para su posterior venta.</p>	<p>HGE – 09</p> <p>2/2</p>

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN		
Sustancias tratadas y desechas <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> Total materias primas	$= \frac{3}{4} \rightarrow 75\%$	
<p>El 75% de las materias primas son tratadas y depositadas en lugares permitidos.</p>		
Elaborado por: Ing. Milton Cadena Revisado por: Ing. Químico		Fecha: 14/01/2011 Fecha: 15/01/2011

HALLAZGOS DE AUDITORÍA



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Evalúe al personal de planta el cumplimiento de las normas de seguridad.</i>	PTCM – 01 2/2
CONDICIÓN	
El 25% de los trabajadores de planta utilizan los implementos de seguridad industrial.	
CRITERIO	
El Manual de Calidad señala que, debe utilizarse los implementos de seguridad industrial para que el empleado pueda desarrollar su trabajo.	
CAUSA	
Los trabajadores no utilizan los implementos de seguridad, por el deficiente control en el uso del uniforme durante el ingreso y salida del turno de trabajo.	
EFECTO	
Altos desembolsos de dinero para gastos médicos de los trabajadores que hayan sufrido algún tipo de accidente, que lesione la integridad física y perjudique al normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.	

CONCLUSIÓN

Los escasos controles del uso de los implementos de seguridad industrial desde el ingreso del turno, ha dado como resultado un alto índice de trabajadores que no utilizan el uniforme completo (casco, gafas, mandil, guantes, mascarilla y botas con punta de acero), lo cual hace que el personal de planta se encuentre propenso a accidentes, que afectan tanto a la parte productiva como económica de la empresa.

RECOMENDACIONES

AL GERENTE GENERAL

- Realizar capacitaciones sobre normas de seguridad industrial, que instruyan al personal de planta sobre los riesgos de trabajo a los que se encuentran expuestos si no se toma las debidas precauciones.

AL JEFE DE PLANTA

- Delegar a una persona responsable para la supervisión del uso completo de los implementos de seguridad al ingreso y salida de la planta industrial.

Elaborado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 28/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 29/12/2010



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Investigue al personal de planta si las herramientas de trabajo son las necesarias y si se encuentran en perfectas condiciones.</i>	PTCM – 03 2/2
CONDICIÓN	
El 36% de las herramientas de trabajo para el proceso de galvanizado se encuentran en obsolescencia.	
CRITERIO	
El manual de procesos señala que, los materiales de trabajo deben encontrarse en perfectas condiciones para brindar un servicio de calidad.	
CAUSA	
Las herramientas de trabajo se deterioran por varias razones como operatividad; ya que se trabaja con material pesado y con sustancias químicas que aceleran el proceso de decadencia del activo fijo, y también por el uso desmedido de los trabajadores.	
EFECTO	
Pérdida de clientes por retraso en tiempos y recursos en cada proceso; ya que se necesita mayor esfuerzo físico y concentración para el desarrollo del trabajo.	

CONCLUSIÓN

Las herramientas de trabajo que se utilizan en la empresa para el proceso de galvanizado se encuentran en deterioro, ya que por su uso y por las condiciones del trabajo, no son mantenidas ni renovadas, lo cual dificulta el trabajo porque en ocasiones se debe volver a ejecutar, limitando de esta manera la eficacia y eficiencia del servicio de galvanizado.

RECOMENDACIONES

AL GERENTE GENERAL

- Automatización paulatina de los procesos y herramienta de trabajo de la planta industrial, para mejorar el uso de tiempos y recursos en el servicio de galvanizado.

AL JEFE DE TÉCNICO

- Realizar un inventario global de las herramientas de trabajo, para conocer qué instrumentos necesariamente requieren mantenimiento o renovación.
- Realizar un cronograma de mantenimiento de las herramientas de trabajo para que se agilite el proceso de galvanizado y se reduzcan tiempos y costos.

Elaborado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 30/12/2010
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 30/12/2010



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Carga de Materiales	
PROCEDIMIENTO	
<i>Verifique que el manejo del metal durante las diferentes fases del proceso de galvanizado sea el adecuado.</i>	PTCM – 06 2/2
CONDICIÓN	
El 50% de las decisiones para el manejo de los materiales durante el proceso de galvanizado son tomadas por el personal de la empresa.	
CRITERIO	
El manual de procesos establece que, las decisiones que se vayan a tomar en una orden de trabajo, para el proceso de galvanizado deben ser con previo consentimiento del cliente.	
CAUSA	
En ocasiones el personal de planta no planifica el procedimiento que se va a desarrollar y necesariamente se realizan adecuaciones para cumplir con todo el proceso.	
EFECTO	
Uso adicional de recursos humanos y materiales para el manejo del metal durante el proceso de galvanizado.	

CONCLUSIÓN

La falta de planificación en la ejecución del trabajo ocasiona que se realicen adecuaciones para cumplir con el proceso de galvanizado, que en algunas circunstancias estas decisiones tomadas internamente, hacen que se produzcan inconformidades en la entrega del producto terminado.

RECOMENDACIONES

AL JEFE DE PLANTA

- Planificar e informar al cliente las modificaciones que se vaya a realizar durante el proceso de galvanizado, para que no exista ningún tipo de irregularidades al momento de la entrega del producto terminado.

Elaborado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 03/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 04/01/2011



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Pretratamiento	
PROCEDIMIENTO	
<i>Realice un control físico de la materia prima utilizada en el proceso de galvanizado.</i>	PTP – 08 2/2
CONDICIÓN	
El 50% de la materia prima para el proceso de galvanizado son controladas documental y físicamente, por los departamentos internos y organismos de control.	
CRITERIO	
El manual de procesos manifiesta que, se debe desarrollar inventarios periódicos de herramientas y materiales de trabajo, para una correcta planificación de necesidades y requerimientos.	
CAUSA	
No existe una persona responsable del requerimiento de la materia prima y su uso es de acuerdo a la necesidad solicitada por el trabajador de forma verbal.	
EFFECTO	
Abastecimiento de materias primas menos urgentes que los requerimientos necesarios por reportes irreales, que no justifican lo que verdaderamente se utilizó y lo que se encuentra en bodega.	

CONCLUSIÓN

La materia prima que se utiliza en el departamento de producción tiene un control bajo, por la deficiente inspección en los reportes de materiales de cada área de trabajo, lo cual hace que los requerimientos no sean reales y el inventario físico de bodega sea alterado por falta de una persona responsable en la entrega y custodia de los materiales.

RECOMENDACIONES

AL JEFE DE TÉCNICO

- Delegar a una persona responsable de la bodega para la entrega de los materiales a cada área de trabajo.
- Planificar inventarios periódicos, para mantener actualizado los materiales que se encuentran en bodega y los tiempos de abastecimiento.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 07/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 08/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Pretratamiento	
PROCEDIMIENTO	
<i>Investigue al personal de planta si el espacio físico para cumplir con el proceso de galvanizado es el adecuado.</i>	PTP - 10 2/2
CONDICIÓN	
El 80% del espacio físico de la planta industrial se encuentra utilizado por herramientas y materiales galvanizados.	
CRITERIO	
El manual de calidad establece que se debe desarrollar el trabajo en un ambiente cómodo y de fácil movilidad tanto del personal como de las herramientas de trabajo.	
CAUSA	
El uso de espacio de los tanques de dros (sustancia residuo de las tinas de galvanizado) y materiales galvanizados hacen que se vea obstaculizado el paso.	
EFFECTO	
Subutilización de recursos ya que la falta de espacio para la ejecución y movilidad del trabajador, hacen que permanezcan encendidas máquinas que en ocasiones no serán utilizadas.	

CONCLUSIÓN

El limitado espacio físico de la planta industrial hace que en ocasiones incomode la ejecución de cada proceso, porque no existe la suficiente libertad para el manejo y almacenamiento de las herramientas y materiales galvanizados, ya que es utilizado por tanques vacíos o de otro tipo de sustancias, que hacen que el trabajo se vea interrumpido y se mantengan encendidas maquinas que no se las vaya a utilizar.

RECOMENDACIONES

AL GERENTE GENERAL

- Reducir la zona de parqueadero para mejorar la ubicación de los productos terminados que ocupan espacio dentro de la planta industrial de tal forma que se logre liberar espacio.

AL JEFE DE PLANTA

- Coordinar con el personal de planta el almacenamiento de los tanques vacíos y de dros en lugares externos a la planta, para que no se vea obstruido la secuencia del trabajo por falta de espacio.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 09/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 10/01/2011



Audítores y Asesores

GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Pretratamiento	
PROCEDIMIENTO	
<i>Verifique que la capacidad y dimensión de las tinas de galvanizado sean las adecuadas para una inmersión completa en cada proceso del metal.</i>	PTP – 12 2/2
CONDICIÓN	
El 75% de la maquinaria en lo que tiene que ver a tinas para el proceso de galvanizado son pequeñas.	
CRITERIO	
El manual de calidad establece que la planta industrial para su operatividad debe encontrarse completamente equipada con las herramientas de trabajo necesarias para brindar el servicio completo y de calidad.	
CAUSA	
Las tinas fueron diseñadas de acuerdo al tamaño de la planta industrial, y ahora por la demanda de material a galvanizar son pequeñas.	
EFFECTO	
Alto índice de desperdicios por derrames de las materias primas durante el sumergimiento total o parcial del material a galvanizar.	

CONCLUSIÓN

La maquinaria de trabajo, específicamente las tinas de inmersión de materiales son incómodas ya que su diseño se lo realizó de acuerdo al tamaño de la planta industrial. Pero ahora la gran demanda de ordenes de trabajo no es atendida por que la capacidad y dimensiones de los materiales a galvanizar no permite realizar un trabajo completo sino por partes.

RECOMENDACIONES

AL GERENTE GENERAL

- Ampliación de la planta industrial, para la extensión de las tinas de trabajo, para que permita cubrir la gran demanda de órdenes de trabajo que requieren un galvanizado completo y no por partes.
- Actualización paulatina de las herramientas de trabajo para que el proceso de galvanizado no solo sea manual sino automatizado.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 11/01/2011
Revisado por: Ing. Byron Vega	Fecha: 14/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Galvanizado y Enfriado	
PROCEDIMIENTO	
<i>Verifique que se cumpla la norma ASTM 123 a través de una muestra del espesor del galvanizado.</i>	PTGE – 14 2/2
CONDICIÓN	
El 13% de los materiales tienen que ser reprocesados por deficiencias en la última fase del proceso de galvanizado.	
CRITERIO	
La norma ASTM 123 establece que, 0.8 milímetros de espesor de zinc debe encontrarse adherido al metal para poder cumplir con los estándares de calidad.	
CAUSA	
Las negligencias humanas en el proceso de galvanizado se desarrollan ocasionalmente en los turnos de la noche, en donde no existe supervisión de la calidad del producto terminado.	
EFECTO	
Mayor uso de mano de obra y materias primas para ejecutar nuevamente el proceso de galvanizado.	

CONCLUSIÓN

El estricto control de cumplimiento de la norma ASTM 123, hace que este proceso en ocasiones tenga que volverse a desarrollar ya que por falta de revisión del trabajo específicamente durante los turnos de noche se cometan errores, que acarrear dificultades en tiempo planificado y recursos de materia prima utilizados.

RECOMENDACIONES

AL GERENTE GENERAL

- Obviar el turno de trabajo de la noche, ya que la probabilidad de ocurrencia de reprocesos es mayor, ajustando a dos turnos de trabajo planificados de acuerdo a la demanda de materiales a galvanizar.

AL JEFE DE PLANTA

- Implementar personal especialista que controle y supervise la fase de galvanizado para la obtención de un trabajo óptimo y de calidad.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 11/01/2011
Revisado por: Ing. Químico	Fecha: 14/01/2011



Audidores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Galvanizado y Enfriado	
PROCEDIMIENTO	
<i>Indague al personal de planta la existencia de rotación de puestos y turnos de trabajo.</i>	PTGE – 16 2/2
CONDICIÓN	
El 55% de los trabajadores son rotados de su horario y puesto de trabajo a las tres fases del proceso de galvanizado.	
CRITERIO	
El manual de procesos establece que se debe designar para la ejecución de un trabajo a una persona específica que se encuentre preparada y capacitada para cumplir con esta función.	
CAUSA	
Personal reducido que exige aplicar turno de trabajo variables para poder cubrir con todas las órdenes de trabajo planificadas.	
EFECTO	
Pago de horas extras al empleado; ya que el trabajo asignado no debe ser parcializado sino culminado por la misma persona responsable de la orden de trabajo.	

CONCLUSIÓN

La rotación de turnos y puestos de trabajo, es frecuente ya que la operatividad de la empresa se la realiza durante las 24 horas del día. Esta rotación de personal en turnos hace que las diferentes órdenes de trabajo dependiendo de su volumen se vean extendidas porque no han sido planificadas adecuadamente por el especialista encargado.

RECOMENDACIONES

AL JEFE DE PLANTA

- Delegar específicamente funciones a cada empleado durante su jornada, para evitar trabajos parciales que requieran un nuevo proceso.

AL JEFE TÉCNICO

- Planificar con el equipo de trabajo los lotes que se va galvanizar, para incluir a una persona especialista en el control y supervisión de todo el proceso.

Elaborado por: Santiago Becerra	Fecha: 14/01/2011
Revisado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 15/01/2011



Audítores y Asesores

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

HOJA DE HALLAZGOS

SUBPROCESO	REF P/T
Galvanizado y Enfriado	
PROCEDIMIENTO	
<i>Conocer cuál es el tratamiento de las materias primas que ya han sido utilizadas durante todo el proceso de galvanizado.</i>	PTGE – 18 2/2
CONDICIÓN	
El 75% de las materias primas utilizadas durante todo el proceso de galvanizado, son tratadas y desechas en lugares permitidos.	
CRITERIO	
El manual de procesos establece que, el desecho de los materiales utilizados deberá ser depositado en lugares permitidos evitando la contaminación ambiental.	
CAUSA	
Salida de los materiales desechos de forma directa a la quebrada por falta de piscinas de tratamiento y canales de desfogue de las materias primas utilizadas.	
EFECTO	
Sanciones y cancelación de multas por la contaminación ambiental, a los sembríos de la población aledaña a la planta industrial.	

CONCLUSIÓN

El tratamiento de las materias primas desechas están contaminando al medio ambiente; ya que la salida de estos líquidos en ocasiones es directo a la quebrada cercana a la planta industrial. Este problema se desencadena, porque las piscinas de tratamientos de los materiales desechos son pequeñas y no abastece su tratamiento. Por estas causas la empresa deberá enfrentar multas y sanciones que si no son tratados a tiempo ocasionaran graves problemas medioambientales.

RECOMENDACIONES

AL GERENTE GENERAL

- Ampliación de las piscinas de tratamiento de los materiales que se los pueda volver a utilizar.
- Gestionar los permisos municipales y medio ambientales para la descarga de los materiales desechos en las alcantarillas para evitar un impacto directo de estas sustancias con la naturaleza.

Elaborado por: Ing. Milton Cadena	Fecha: 14/01/2011
Revisado por: Ing. Químico	Fecha: 15/01/2011

Oficio No. VC-2011-001

Quito, 17 de enero de 2011

Señora

Carlota Saa de Maldonado

GERENTE GENERAL

HOT GALVANING CÍA. LTDA.

Ciudad

De mi consideración:

Con el propósito de proceder con la lectura del borrador de informe de la auditoría practicada a la empresa Hot Galvaning Cía. Ltda. “ Al Departamento de Producción” por el período 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, agradeceré se sirva disponer que los trabajadores que a continuación detallo, asistan a la reunión que para tal efecto tendrá lugar el día miércoles 19 de enero del presente año a las 10H30, en las instalaciones de la empresa.

Sra. Carlota Saa de Maldonado

Gerente General

Ing. Víctor Merino Castillo

Jefe de Plata

Ing. Alberto Baldeón Salgado

Jefe Técnico

Srta. María Sarango Sarango

Coordinadora de Calidad

Es importante, que los trabajadores nombrados sean convocados con la debida anticipación, para lo cual deberá arbitrar las medidas administrativas pertinentes a fin de que asistan en la fecha y hora señaladas.

Atentamente,



Ing. Byron Vega

AUDITOR JEFE DE EQUIPO

VEGA & ASOCIADOS CÍA. LTDA.

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

ACTA DE LECTURA DE BORRADOR DE INFORME

“AUDITORIA DE GESTIÓN CON CORTE AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010”

En la ciudad de Quito, a las 10H30 del día diecinueve de enero de 2011, en las oficinas de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., se procede a poner en conocimiento de los asistentes, los hallazgos más relevantes derivados de la “Auditoría Gestión con corte al 31 de diciembre de 2010”, realizada por auditores de la firma Vega Cahuasquí & Asociados.

Con la presencia de los trabajadores de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., quienes suscriben la presente acta, se leyeron los hallazgos con sus conclusiones, contenidos en el borrador del informe, tomando nota de las exposiciones y comentarios de los trabajadores que concurren.

Para constancia de lo actuado, los asistentes suscriben la presente acta, en dos ejemplares de igual contenido y valor.

Sra. Carlota Saa de Maldonado

GERENTE GENERAL

Ing. Víctor Merino Castillo

JEFE DE PLATA

Ing. Alberto Baldeón Salgado

JEFE TÉCNICO

Srta. María Sarango Sarango

COORDINADORA DE CALIDAD

Ing. Byron Vega

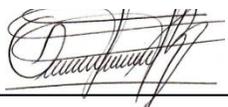
AUDITOR JEFE DE EQUIPO











INFORME
DE
AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA HOT GALVANIZING CÍA. LTDA. UBICADA EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL AÑO 2010

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO DEL EXAMEN

La auditoría de gestión se realizó a la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda., en lo concerniente al Departamento de Producción, en cumplimiento al Contrato de Servicios Profesionales y la Carta Compromiso celebradas el 13 de diciembre de 2010.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

- Conocimiento de las operaciones que realiza la empresa y del departamento a examinar y su naturaleza jurídica.
- Conocimiento de sus principales actividades operativas.
- Identificación de las principales políticas y reglamentos administrativos.
- Determinar el grado de confiabilidad de la información administrativa.
- Revisar el archivo permanente y preparar una lista de los documentos que deberían actualizarse.

ALCANCE DE EXAMEN

La auditoría de gestión cubrió el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

ENFOQUE

La auditoría fue dirigida al análisis del Departamento de Producción, para conocer lo referente a las diferentes actividades de seguridad industrial, área física, documentación y ejecución de procesos.

COMPONENTES AUDITADOS

En el presente trabajo se analizarán los siguientes componentes:

- Carga de Materiales
- Pretratamiento
- Galvanizado y Enfriado

INDICADORES UTILIZADOS

PROCEDIMIENTO	INDICADOR
Evalúe al personal de planta el cumplimiento de las normas de seguridad.	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabajadores uniformados}}{\text{Total trabajadores de planta}}$
Investigue qué tipo de pruebas se realiza al material antes que se inicie el proceso de galvanizado.	$\frac{\text{N}^\circ \text{pruebas verificación ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{Pruebas obligatorias}}$
Investigue al personal de planta si las herramientas de trabajo son las necesarias y si se encuentran en perfectas condiciones.	$\frac{\text{N}^\circ \text{herramientas obsoletas}}{\text{Total herramientas de trabajo}}$

PROCEDIMIENTO	INDICADOR
Indague si se planifica los tiempos de recepción y entrega de los materiales con el personal administrativo y de planta.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ registros recepción/entrega de bodega}}{\text{N}^\circ \text{ registro Dpto. administrativo}}$
Verifique que el manejo del metal durante las diferentes fases del proceso de galvanizado sea el adecuado.	$\frac{\text{Decisiones internas}}{\text{Decisiones del cliente}}$
Realice un control físico de la materia prima utilizada en el proceso de galvanizado.	$\frac{\text{Materia Prima con controles internos y externos}}{\text{Total Materia Prima}}$
Investigue al personal de planta si el espacio físico para cumplir con el proceso de galvanizado es el adecuado.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ patios libres}}{\text{Total de patios de trabajo}}$
Confirme los registros de tiempos y temperatura de las tinas de cada líquido.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Materiales cumplidos controles obligatorios}}{\text{Total de material}}$
Verifique que la capacidad y dimensión de las tinas de galvanizado sean las adecuadas para una inmersión completa en cada proceso del metal.	$\frac{\text{Tinas grandes}}{\text{Tinas de trabajo}}$

PROCEDIMIENTO	INDICADOR
Verifique que se cumpla la norma ASTM 123 a través de una muestra del espesor del galvanizado.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reprocesos (mensual)}}{\text{Total de ordenes de trabajo (mensual)}}$
Indague al personal de planta la existencia de rotación de puestos y turnos de trabajo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores rotados en las tres fases de galvanizado}}{\text{Total trabajadores de planta}}$
Inspeccione los reportes de las sustancias químicas registradas por el CONSEP, para cumplir con el servicio de galvanizado.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Reportes departamento administrativo (mensual)}}{\text{Registros CONSEP}}$
Conocer cuál es el tratamiento de las materias primas que ya han sido utilizadas durante todo el proceso de galvanizado.	$\frac{\text{Sustancias tratadas y desechas}}{\text{Total materias primas}}$

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

“Somos una importante industria de Galvanizado por Inmersión en Caliente. Queremos proporcionar continuamente la calidad y atención que requieren los clientes para que el resto prefiera sus productos.”

VISIÓN

Ser el mejor proveedor de Galvanizado y primero a nivel nacional, mejorando con ética, calidad y responsabilidad constante”

FODA

FORTALEZAS

- ❖ Excelente relación y ambiente de trabajo.
- ❖ Descentralización de funciones para la toma de decisiones en el interior de la empresa.
- ❖ Trabajo en equipo.

OPORTUNIDADES

- ❖ Aprovechar la acogida en el mercado sobre el nuevo producto.
- ❖ Acceso a la información de nuestra competencia en el mercado.
- ❖ Captar clientes gracias al ahorro de recursos que benefician al consumidor.
- ❖ Aceptación en el mercado por el lanzamiento del nuevo producto.

DEBILIDADES

- ❖ El servicio de galvanizado no es automatizado sino se lo realiza de forma manual.
- ❖ No se realiza un trabajo completo de metal mecánica y galvanizado.
- ❖ Falta de publicidad y marketing del servicio de galvanizado.

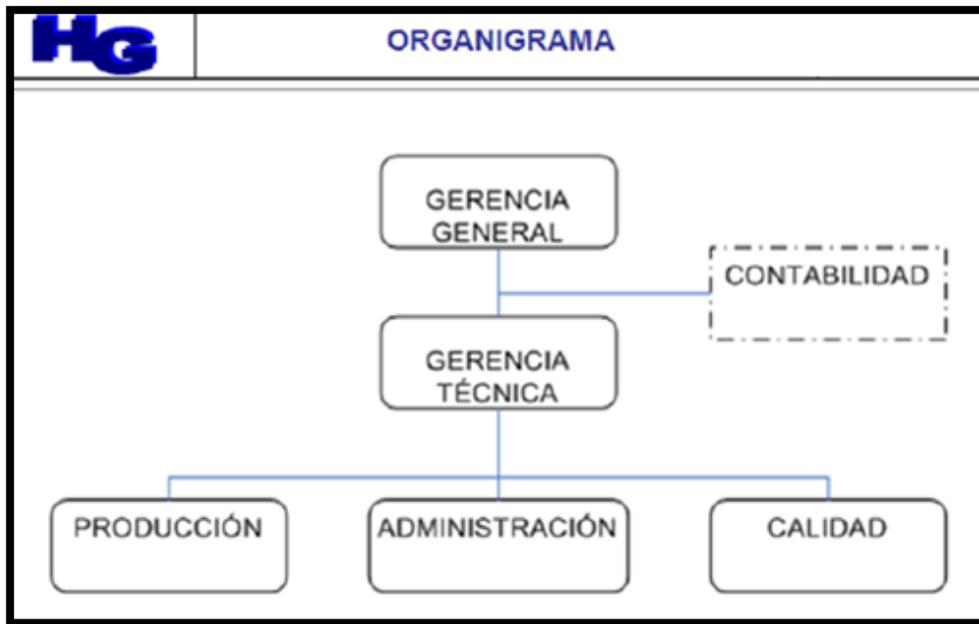
AMENAZAS

- ❖ Superación en ventas por precio y calidad por parte de la competencia.
- ❖ No contar con el respaldo adecuado y oportuno de nuestros proveedores.
- ❖ No cumplir con las exigencias que impone el cliente a través del mercado.
- ❖ Bajos precios del servicio de galvanizado por parte de la competencia.

BASE LEGAL

- Manual de la Calidad
- Manual de Procesos
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento General
- Código Tributario
- Código del Trabajo
- Ley de Seguridad Social

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Elaborado por: Hot Galvanizing Cía. Ltda.

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- Cumplir con normas de seguridad
- Disminuir los reprocesos
- Mejorar índices de consumo de materia prima e insumos

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS

USO PARCIAL DE LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Las autoridades de la empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. manifestaron que a cada trabajador se le entrega todos los implementos de seguridad industrial (casco, gafas, mandil, guantes, mascarilla y botas con punta de acero) para la ejecución de su trabajo, de acuerdo a lo que establece el Manual de Calidad, señalando que todo trabajador que se encuentre cumpliendo funciones de galvanizado dentro de la planta industrial debe utilizar todos los implementos de seguridad para el desempeño de sus labores. Sin embargo, solo el 25% de trabajadores utilizan los implementos completos, ya que manifiestan que su uso incomoda sus diferentes actividades y porque también la falta de control durante las jornadas de trabajo es deficiente, lo cual permite que su uso sea irrelevante, sin tomar en cuenta que esto puede acarrear accidentes de trabajo que perjudiquen la integridad del ser humano y por ende las diferentes actividades de la empresa.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO SIN MANTENIMIENTO O RENOVACIÓN

La operatividad que mantiene la planta industrial es alta por lo que las herramientas de trabajo para el servicio de galvanizado se encuentran deterioradas y que como consecuencia de esto se puedan producir accidentes. Por lo que se debió respetar el manual de procesos en el que se establece que la planta industrial para su funcionamiento debe encontrarse con todos los materiales y herramientas de trabajo

preparadas y en óptimas condiciones para poder brindar un servicio de galvanizado de calidad.

El 34% de las herramientas de trabajo necesitan mantenimiento o renovación como es el caso de las canastas y brazos de galvanizado que por su constante uso se han visto afectadas en gran magnitud que las restantes, lo que ha producido prolongaciones de tiempos y mayor uso de recursos en cada orden de trabajo haciendo de esta manera que el empleado utilice mayor concentración y cautela en el manejo de los metales a galvanizar.

MANEJO INADECUADO DEL LOS MATERIALES DURANTE EL PROCESO DE GALVANIZADO

Las órdenes de trabajo que han sido ingresadas al proceso industrial en ocasiones no son planificadas adecuadamente, por lo que para cumplir con el galvanizado del metal se deben hacer adecuaciones, que evaden la norma del manual de procesos en donde se expresa que el material debe ser entregado íntegramente una vez que haya cumplido con el proceso de galvanizado, pero sin alterar las características físicas del metal y si así lo fuere debe ser con previo consentimiento del cliente.

El 50% de las decisiones para el proceso de galvanizado por una mala planificación son tomadas internamente sin previo aviso al cliente, lo cual en ocasiones esporádicas donde la orden de trabajo es rigurosa se originan inconformidades al momento de la entrega del producto terminado.

ESCASOS CONTROLES DE LOS INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA

Para el cumplimiento del servicio de galvanizado se requiere la utilización de flux, detrex, ácido clorhídrico y zinc, materias primas que deben ser cuantificadas a través

de inventarios y controles rigurosos de documentos tanto internos como externos sobre el consumo y stock de estos materiales para luego ser proveídos.

El 50% de las materias primas para el servicio de galvanizado son controladas, por el CONSEP, administración, planta, calidad y bodega tanto el ácido clorhídrico como los lingotes de zinc, ya que son las materias primas de mayor consideración para el proceso de galvanizado.

El hecho de que los controles no se cumplan estrictamente es porque no existe una persona específica para la recepción y entrega de los documentos de bodega, lo cual hace que sus reportes sean incompletos por que en muchas de las ocasiones solo se realiza de forma verbal alterando de esta manera los períodos de verificación física y de documentos.

REDUCIDO ESPACIO FÍSICO DE LA PLANTA INDUSTRIAL

La planta industrial donde se desarrollan las fases del proceso de galvanizado en su gran mayoría son ocupadas por maquinaria y herramientas de trabajo que reducen su espacio físico de movilidad tanto de trabajadores como del material a galvanizar, obviando de esta manera el manual de calidad en el que se manifiesta que el espacio físico para el proceso de galvanizado no debe encontrarse obstaculizado para cumplir con un proceso continuo y secuencia del galvanizado.

El 80% del espacio físico de la planta se encuentra utilizada por los materiales y herramientas y la diferencia es ocupada por material galvanizado, tanques vacíos y de dros (sustancia residuo del zinc) que interrumpen la movilidad tanto del recurso humano como de la maquinaria de trabajo ya que su infraestructura es pequeña pero el terreno donde se encuentra ubicada posee amplias áreas que pueden ser utilizadas de mejor manera para ampliar la planta industrial y el desarrollo fluido de funciones.

INCOMODIDAD POR LA CAPACIDAD Y DIMENSIONES DE LAS TINAS DE TRABAJO

Una de las herramientas de trabajo en donde se concentra cada una de las fases del proceso de galvanizado son las tinas de inmersión, en las que se encuentran disueltos cada uno de los líquidos (detrex, flux, ácido clorhídrico, y zinc). Es por esto que la normativa interna establece que, la inmersión del metal a galvanizar debe ser íntegramente y no de forma parcial.

Pero el 75% de las tinas de trabajo son pequeñas ya que el cliente demanda de ordenes de trabajo grandes en donde no se puede realizar una inmersión completa sino de forma lateral hasta poder cubrir totalmente el metal de zinc, lo cual hace que se dificulte su manejo y en ocasiones se produzcan roces mínimos con las paredes laterales de las tinas.

REPROCESOS INTERNOS POR INCONFORMIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ASTM 123

La empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. cuenta con una certificación ISO 9001- 2010, la cual establece estándares de calidad estrictos los mismos que deben ser cumplidos a cabalidad para poder mantenerse en operación. Pero por negligencia del recurso humano el 13% de los materiales a galvanizar son reprocesados porque no existe cumplimiento de la norma ASTM 123, la cual se establece un espesor de 0.8 milímetros de zinc adherido al material.

Estas deficiencias en el material son frecuentes durante los turnos de la noche, ya que los controles son mínimos y es en donde el desarrollo de las diferentes actividades del trabajador son minimizadas. Por esta negligencia del trabajador se tienen que desintegrar el zinc adherido al material para realizar nuevamente todo el proceso, lo cual afecta en tiempo y recursos a las órdenes de trabajo planificadas por la empresa.

ALTA ROTACIÓN DE TURNOS Y PUESTOS DE TRABAJO

La empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. opera las 24 horas del día por que cuenta con tres turnos de trabajo de: 7:00 – 15:30; 15:30 – 00:00; y 00:00 – 8:30 con un recurso humano reducido de 12 personas que mantienen un 55% de rotación constante de puestos y turnos de trabajo.

Durante los turnos de trabajo independientemente de cualquiera de ellos, su ejecución es a través de equipos de trabajo conformado por tres personas integradas por afinidad en donde no se delegan funciones sino se realiza un trabajo mancomunado que en ciertas ocasiones se ve interrumpido por que el trabajador pasa a realizar otra actividad dejando la anterior inconclusa, lo cual hace que el proceso secuencial de las fases de galvanizado se vea alterado.

FALTA DE CONTROL EN EL DESECHO DE LAS MATERIAS PRIMAS

La empresa para el proceso industrial utiliza materias primas que una vez que han cumplido con las fases de galvanizado son desechas en lugares permitidos.

El tratamiento de los líquidos detrex y flux es a través de piscinas, y el ácido clorhídrico es combinado con carbonato para su endurecimiento y posterior incineración finalizando con los residuos del zinc llamado dros que es almacenado en tanques para su venta.

Solo el 75% de los líquidos cumplen la fase de tratamiento para desecho que será depositado en la quebrada cercana a la planta industrial: y el 25% son arrojados a las alcantarillas. El efecto nocivo que se ocasiona es porque las tinas de tratamiento no son suficientes y la descarga en el alcantarillado es restringido lo cual hace el impacto ambiental vaya en aumento y que tanto la población como sus cultivos se vean afectados.

CONCLUSIONES

1. Los escasos controles del uso de los implementos de seguridad industrial desde el ingreso del turno, ha dado como resultado un alto índice de trabajadores que no utilizan el uniforme completo (casco, gafas, mandil, guantes, mascarilla y botas con punta de acero), lo cual hace que el personal de planta se encuentre propenso a accidentes, que afectan tanto a la parte productiva como económica de la empresa.
2. Las herramientas de trabajo que se utilizan en la empresa para el proceso de galvanizado se encuentran en deterioro, ya que por su uso y por las condiciones del trabajo, no son mantenidas ni renovadas, lo cual dificulta el trabajo porque en ocasiones se debe volver a ejecutar, limitando de esta manera la eficacia y eficiencia del servicio de galvanizado.
3. La falta de planificación en la ejecución del trabajo ocasiona que se realicen adecuaciones para cumplir con el proceso de galvanizado, que en algunas circunstancias estas decisiones tomadas internamente, hacen que se produzcan inconformidades en la entrega del producto terminado.
4. La materia prima que se utiliza en el departamento de producción tiene un control bajo, por la deficiente inspección en los reportes de materiales de cada área de trabajo, lo cual hace que los requerimientos no sean reales y el inventario físico de bodega sea alterado por falta de una persona responsable en la entrega y custodia de los materiales.
5. El limitado espacio físico de la planta industrial hace que en ocasiones incomode la ejecución de cada proceso, porque no existe la suficiente libertad para el manejo y almacenamiento de las herramientas y materiales galvanizados, ya que es utilizado por tanques vacíos o de otro tipo de

sustancias, que hacen que el trabajo se vea interrumpido y se mantengan encendidas maquinas que no se las vaya a utilizar.

6. La maquinaria de trabajo, específicamente las tinas de inmersión de materiales son incómodas ya que su diseño se lo realizó de acuerdo al tamaño de la planta industrial. Pero ahora la gran demanda de ordenes de trabajo no es atendida por que la capacidad y dimensiones de los materiales a galvanizar no permite realizar un trabajo completo sino por partes.
7. El estricto control de cumplimiento de la norma ASTM 123, hace que este proceso en ocasiones tenga que volverse a desarrollar ya que por falta de revisión del trabajo específicamente durante los turnos de noche se cometan errores, que acarrear dificultades en tiempo planificado y recursos de materia prima utilizados.
8. La rotación de turnos y puestos de trabajo, es frecuente ya que la operatividad de la empresa se la realiza durante las 24 horas del día. Esta rotación de personal en turnos hace que las diferentes órdenes de trabajo dependiendo de su volumen se vean extendidas porque no han sido planificadas adecuadamente por el especialista encargado.
9. El tratamiento de las materias primas desechas están contaminando al medio ambiente; ya que la salida de estos líquidos en ocasiones es directo a la quebrada cercana a la planta industrial. Este problema se desencadena, porque las piscinas de tratamientos de los materiales desechos son pequeñas y no abastece su tratamiento. Por estas causas la empresa deberá enfrentar multas y sanciones que si no son tratados a tiempo ocasionaran graves problemas medioambientales.

RECOMENDACIONES

AL GERENTE GENERAL

1. Realizar capacitaciones sobre normas de seguridad industrial, que instruyan al personal de planta sobre los riesgos de trabajo a los que se encuentran expuestos si no se toma las debidas precauciones.
2. Automatización paulatina de los procesos y herramienta de trabajo de la planta industrial, para mejorar el uso de tiempos y recursos en el servicio de galvanizado.
3. Reducir la zona de parqueadero para mejorar la ubicación de los productos terminados que ocupan espacio dentro de la planta industrial de tal forma que se logre liberar espacio.
4. Ampliación de la planta industrial, para la extensión de las tinas de trabajo, para que permita cubrir la gran demanda de órdenes de trabajo que requieren un galvanizado completo y no por partes.
5. Actualización paulatina de las herramientas de trabajo para que el proceso de galvanizado no solo sea manual sino automatizado.
6. Obviar el turno de trabajo de la noche, ya que la probabilidad de ocurrencia de reprocesos es mayor, ajustando a dos turnos de trabajo planificados de acuerdo a la demanda de materiales a galvanizar.
7. Ampliación de las piscinas de tratamiento de los materiales que se los pueda volver a utilizar.

8. Gestionar los permisos municipales y medio ambientales para la descarga de los materiales desechos en las alcantarillas para evitar un impacto directo de estas sustancias con la naturaleza.

AL JEFE DE PLANTA

1. Delegar a una persona responsable para la supervisión del uso completo de los implementos de seguridad al ingreso y salida de la planta industrial.
2. Planificar e informar al cliente las modificaciones que se vaya a realizar durante el proceso de galvanizado, para que no exista ningún tipo de irregularidades al momento de la entrega del producto terminado.
3. Coordinar con el personal de planta el almacenamiento de los tanques vacíos y de dros en lugares externos a la planta, para que no se vea obstruido la secuencia del trabajo por falta de espacio.
4. Implementar personal especialista que controle y supervise la fase de galvanizado para la obtención de un trabajo óptimo y de calidad.
5. Delegar específicamente funciones a cada empleado durante su jornada, para evitar trabajos parciales que requieran un nuevo proceso.

AL JEFE TÉCNICO

1. Realizar un inventario global de las herramientas de trabajo, para conocer qué instrumentos necesariamente requieren mantenimiento o renovación.

2. Realizar un cronograma de mantenimiento de las herramientas de trabajo para que se agilite el proceso de galvanizado y se reduzcan tiempos y costos.
3. Delegar a una persona responsable de la bodega para la entrega de los materiales a cada área de trabajo.
4. Planificar inventarios periódicos, para mantener actualizado los materiales que se encuentran en bodega y los tiempos de abastecimiento.
5. Planificar con el equipo de trabajo los lotes que se va galvanizar, para incluir a una persona especialista en el control y supervisión de todo el proceso.

Atentamente,



Ing. Byron Vega

AUDITOR JEFE DE EQUIPO

VEGA & ASOCIADOS CÍA. LTDA.

HOT GALVANIZING CÍA. LTDA.

Período: Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010

MATRIZ DE SEGUIMIENTO

N°	TITULO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN
1	USO PARCIAL DE LOS IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	Realizar capacitaciones sobre normas de seguridad industrial, que instruyan al personal de planta sobre los riesgos de trabajo a los que se encuentran expuestos si no se toma las debidas precauciones.	Gerente General	3 días
2		Delegar a una persona responsable para la supervisión del uso completo de los implementos de seguridad al ingreso y salida de la planta industrial.	Jefe de Planta	1 hora
3	HERRAMIENTAS DE TRABAJO SIN MANTENIMIENTO O RENOVACIÓN	Automatización paulatina de los procesos y herramienta de trabajo de la planta industrial, para mejorar el uso de tiempos y recursos en el servicio de galvanizado.	Jefe Técnico	3meses

N°	TÍTULO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN
4	HERRAMIENTAS DE TRABAJO SIN MANTENIMIENTO O	Realizar un inventario global de las herramientas de trabajo, para conocer qué instrumentos necesariamente requieren mantenimiento o renovación.	Jefe Técnico	1 día
5	RENOVACIÓN	Realizar un cronograma de mantenimiento de las herramientas de trabajo para que se agilite el proceso de galvanizado y se reduzcan tiempos y costos.	Jefe Técnico	1 día
6	MANEJO INADECUADO DEL LOS MATERIALES DURANTE EL PROCESO DE GALVANIZADO	Planificar e informar al cliente las modificaciones que se vaya a realizar durante el proceso de galvanizado, para que no exista ningún tipo de irregularidades al momento de la entrega del producto terminado.	Jefe de Planta	continuo
7	ESCASOS CONTROLES DE LOS INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	Delegar a una persona responsable de la bodega para la entrega de los materiales a cada área de trabajo.	Jefe Técnico	1 hora

N°	TITULO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN
8	ESCASOS CONTROLES DE LOS INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	Planificar inventarios periódicos, para mantener actualizado los materiales que se encuentran en bodega y los tiempos de abastecimiento.	Jefe de Técnico	1 día
9	REDUCIDO ESPACIO FÍSICO DE LA PLANTA INDUSTRIAL	Reducir la zona de parqueadero para mejorar la ubicación de los productos terminados que ocupan espacio dentro de la planta industrial de tal forma que se logre liberar espacio.	Gerente General	3 meses
10		Coordinar con el personal de planta el almacenamiento de los tanques vacíos y de otros en lugares externos a la planta, para que no se vea obstruido la secuencia del trabajo por falta de espacio.	Jefe de Planta	2 días
11	INCOMODIDAD POR LA CAPACIDAD Y DIMENSIONES DE LAS TINAS DE TRABAJO	Ampliación de la planta industrial, para la extensión de las tinas de trabajo, para que permita cubrir la gran demanda de órdenes de trabajo que requieren un galvanizado completo y no por partes.	Gerente General	3 meses

N°	TÍTULO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN
12	INCOMODIDAD POR LA CAPACIDAD Y DIMENSIONES DE LAS TINAS DE TRABAJO	Actualización paulatina de las herramientas de trabajo para que el proceso de galvanizado no solo sea manual sino automatizado.	Gerente General	3 meses
13	REPROCESOS INTERNOS POR INCONFORMIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE	Obviar el turno de trabajo de la noche, ya que la probabilidad de ocurrencia de reprocesos es mayor, ajustando a dos turnos de trabajo planificados de acuerdo a la demanda de materiales a galvanizar.	Gerente General	1 mes
14	LA NORMA ASTM 123	Implementar personal especialista que controle y supervise la fase de galvanizado para la obtención de un trabajo óptimo y de calidad.	Jefe de Planta	5 días
15	ALTA ROTACIÓN DE TURNOS Y PUESTOS DE TRABAJO	Delegar específicamente funciones a cada empleado durante su jornada, para evitar trabajos parciales que requieran un nuevo proceso.	Jefe de Planta	1 día

N°	TÍTULO	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	PERÍODO DE IMPLEMENTACIÓN
16	ALTA ROTACIÓN DE TURNOS Y PUESTOS DE TRABAJO	Planificar con el equipo de trabajo los lotes que se va galvanizar, para incluir a una persona especialista en el control y supervisión de todo el proceso.	Jefe Técnico	1 hora
17	FALTA DE CONTROL EN EL DESECHO DE LAS MATERIAS PRIMAS	Ampliación de las piscinas de tratamiento de los materiales que se los pueda volver a utilizar.	Gerente General	2 meses
18		Descarga de los materiales desechos en alcantarillas para evitar un impacto directo de estas sustancias con la naturaleza.	Gerente General	1 mes

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Una vez desarrolla la auditoría de gestión se concluye que:

1. Los objetivos de eficacia, eficiencia y economía formulados durante la fase de planificación han sido cumplidos en el desarrollo de la presente tesis, donde se conoció a través de un análisis exhaustivo al Departamento de Producción sus procesos que pusieron en evidencia fortalezas y debilidades durante las fases del proceso de galvanizado, reflejando de tal manera todo el trabajo mancomunado del personal de planta, administrativo y gerencia así como el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que han permitido un desarrollo paulatino de Hot Galvanizing Cía. Ltda. en el sector industrial.
2. La empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. objeto de análisis general y específico al departamento de Producción, presentó debilidades expresas en un examen desplegado por un equipo de trabajo, que brindó soluciones oportunas para la mejora de la operatividad del servicio de galvanizado, a través de una asesoría sólida que fomenta la mejora continua de cada proceso y de sus trabajadores.
3. Quedó demostrado que los subprocesos Carga de Materiales, Pretratamiento, Galvanizado y Enfriado se han visto minimizados durante su ejecución, ya que a través de la aplicación de técnicas, procedimientos y herramientas de auditoría se pudo conocer que el escaso control y supervisión, los inconvenientes en las herramientas de trabajo y materias primas son algunas de las razones en las que la empresa debe aplicar estrictos controles para que

el proceso de galvanizado cumpla con estándares de calidad y satisfaga las necesidades del cliente.

4. Durante la ejecución del examen al departamento de producción se identificó las áreas críticas (Carga de Materiales, Pretratamiento, Galvanizado y Enfriado), a las cuales fueron aplicados indicadores de gestión para medir las fortalezas que tiene cada actividad y debilidades en donde se debe mejorar para la entrega de un servicio óptimo.
5. La empresa Hot Galvanizing Cía. Ltda. cuenta con una normativa vigente en donde se detalla cada una de las actividades y criterios a los cuales se encuentran sujetos los trabajadores en el ámbito interno como externo incluyendo también una certificación ISO 9001-2010, que hacen que su recurso humano tenga el punto de referencia suficiente para el desarrollo de sus funciones.
6. Hot Galvanizing Cía. Ltda. brinda un servicio de galvanizado manual donde la infraestructura, materiales y herramientas de trabajo en ocasiones no brindan las suficientes garantías y comodidades para su ejecución y se requiere de mayor esfuerzo físico y concentración para evitar errores.
7. La presente tesis es una guía práctica de uso ejemplar para expertos, profesores, alumnos, etc, en donde se encuentra plasmado el conocimiento teórico y práctico del proceso de la auditoría de gestión a una empresa del sector industrial que tiene una cultura de mejora continua tanto a la parte operativa como financiera de sus procesos y gestión de recursos humanos y materiales.

6.2 Recomendaciones

1. Coherencia en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados para obtener resultados concretos que ayuden a la toma de decisiones y amplíen el desarrollo de la empresa en el mercado, ya que las soluciones temporales que pueden ocasionar problemas crónicos que si no son tratados a tiempo repercutirán en la parte económica – financiera de Hot Galvanizing Cía. Ltda.
2. Se recomienda a la empresa realizar una auditoría completa, para así poder determinar si existen no conformidades en el resto de departamentos y sobre todo conocer si los objetivos planteados por la empresa se encuentren en ejecución total o parcial.
3. Atender las sugerencias del jefe de planta, ingeniero químico y trabajadores sobre posibles deficiencias en la ejecución de las fases de galvanizado, para que estas agreguen valor a la empresa y se pueda atender las necesidades y requerimientos de forma oportuna, mejorando también la comunicación y manejo de los recursos entregados al cliente.
4. Comprobar que los resultados obtenidos por la aplicación de los indicadores de gestión en las fases de galvanizado sea completa y justifique lo que íntegramente se está evaluando, para lo cual se debe validar la información documental y físicamente por el especialista encargado.
5. Aplicación a cabalidad de la normativa interna del recurso humano a través del compromiso personal y el apoyo de capacitaciones por parte de la empresa y asesorías internas de compañeros y fuentes externas que permitan mantener un servicio de galvanizado de calidad.

6. Complementar el servicio de galvanizado manual de la empresa Hot Galvanizing a través de la adquisición y actualización paulatina de las herramientas de trabajo para mejorar tiempos y recursos en la ejecución de las órdenes de trabajo logrando un servicio automatizado de garantía y calidad.

7. La presente tesis es una recopilación teórica y práctica de la auditoría de gestión, que deberá encontrarse disponible en bibliotecas, para investigaciones y consultas de público en general que desee un amplio conocimiento de una de las ramas de la auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión” Acuerdo N° 20-CG. RO. Suplemento N° 6, del 10 de octubre del 2002.
- Fonseca, Borja Rene, “Auditoría Interna un enfoque moderno de planificación ejecución y control”, Corporación Edi-Abaco Cia. Ltda.; Quito-Ecuador, 1987
- Franklin, F. Enrique Benjamín, “Auditoria Administrativa” 1º edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2001
- Maldonado, E, Milton, “Auditoria de Gestión” 1ª edición, Ecuador, 2001
- Whittington, O. Ray y Kart Pany, “Auditoria un enfoque integral”, Ediciones Irqin MacGraw-Hill Interamericana, 2004
- www.datasec-soft.com

