



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

AUDITORIA OPERATIVA AL COMPONENTE DEL TALENTO
HUMANO EN LA COMPAÑÍA AGROSEMILLA S.A. DEL
CANTÓN MOCACHE

AUTORA
LIGIA MARÍA MARCILLO RENDÓN

DIRECTORA
ING. COM. MSC. GUADALUPE MURILLO DE LUNA

Quevedo - Los Ríos - Ecuador
2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

**AUDITORIA OPERATIVA AL COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO EN
LA COMPAÑÍA AGROSEMILLA S.A. DEL CANTÓN MOCACHE**

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo para la obtención del título de:

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Mariana Reyes Bermeo, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

CPA. Gina Molina Pinoargote, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Antonio Álava Murillo, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Com. Guadalupe Murillo De Luna, MSc.
DIRECTORA DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012

DECLARACIÓN

Yo, **LIGIA MARÍA MARCILLO RENDÓN**, bajo juramento declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normatividad Institucional vigente.

LIGIA MARÍA MARCILLO RENDÓN

CERTIFICACIÓN

ING. COM. MSC. GUADALUPE MURILLO DE LUNA, directora de tesis, certifica: que la señora egresada, **LIGIA MARÍA MARCILLO RENDÓN**, realizó la tesis titulada: **LA AUDITORIA OPERATIVA AL COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO EN LA COMPAÑÍA AGROSEMILLA S.A. DEL CANTÓN MOCACHE**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

ING. COM. MSC. GUADALUPE MURILLO DE LUNA
DIRECTORA DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios siempre grande por el don de la vida y permitirme una vez más seguir adelante. A mis padres, Sr. Amacilio Marcillo (+) y Sra. Carmen Rendón por todo el inmenso apoyo, dedicación y esfuerzo que desde mis inicios han sabido colocar en mí. Muchas gracias por todo.

A mis hermanos, así como al resto de los miembros de mi familia, quienes con su colaboración me han incentivado siempre a seguir adelante. A mi esposo Ing. Crisanto Carranza Vera y a mis adorados hijos Cristhian, Yumira y Joshua, por todo el apoyo que me dieron para poder terminar mi carrera.

Al Ing. MSc. Roque Vivas Moreira, Rector de la UTEQ, por su gestión académica que acertadamente dirige.

Al Sr. Eco. Roger Yela Burgos, MSc., Director de la Unidad de Estudios a Distancia, por su ardua dedicación a la formación de los profesionales para el servicio del sector empresarial y agropecuario.

De manera muy especial a la Ing. Guadalupe Murillo de Luna, directora de tesis, por toda su valiosa ayuda, dedicación y paciencia puesta en la elaboración de la tesis.

A la compañía AGROSEMILLA S.A., empresa bajo el cual fue posible la elaboración de este trabajo.

A todos mis profesores, quienes en todo momento supieron guiarme durante el transcurso de mis estudios.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera siempre han sabido guiarme y aconsejarme, permitiéndome con sus consejos seguir hacia adelante y poder dar en esta ocasión un paso más. Gracias.

DEDICATORIA

A mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos más difíciles, y en especial a mi padre, quien desde el cielo me guía y estoy segura que en estos momentos está orgulloso de mí.

A mi esposo Crisanto y a mis amados hijos Cristhian, Yumira y Joshua quienes son lo más importante de mi vida esto es por ellos y para ellos, por ser la fuente de mi inspiración y motivación para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

LIGIA MARÍA MARCILLO RENDÓN

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Formulación del problema	2
1.1.2. Delimitación del problema	2
1.2. Justificación y factibilidad	3
1.3. Objetivos	3
1.3.1. General	3
1.3.2. Específicos	3
1.4. Hipótesis	3
II. REVISIÓN DE LITERATURA	4
2.1. Auditoría	4
2.1.1. Definiciones de auditoría	4
2.2. Tipos de Auditores	5
2.2.1. Auditores Independientes	5
2.2.2. Auditores Internos	6
2.2.3. Auditores del Gobierno	6
2.3. Tipos de Auditorías	7
2.3.1. Auditoría Operacional	7
2.3.2. Objetivos de la Auditoría Operacional	8
2.4. Orientación de la auditoría operativa	10
2.4.1. Metodología de la auditoría operativa	11
2.4.2. Características de la auditoría operativa	16
2.5. Fases de la Auditoría Operacional	16
2.5.1. Selección del área operacional a auditar	17
2.5.2. Preparación preliminar	17
2.5.3. Encuesta inicial	18
2.5.4. Programa de auditoría	18
2.5.5. Investigación y análisis	19
2.5.6. Evaluación y recomendaciones	20
2.5.7. Informe final	20

2.6. Reglas de la auditoria operativa	21
2.6.1. Interés o usuarios	22
2.6.2. Enfoque	23
2.6.4. Enfoque funcional	23
2.6.5. Quiénes realizan la auditoría operativa.....	23
2.6.6. Productos y subproductos o resultado de la auditoria	24
2.6.7. Personal.....	25
2.6.8. Largas de trabajo	25
2.6.9. Calidad.....	25
2.6.10. Producto ideal	25
2.7. Estructura del comité, composición y operación	26
2.8. Necesidad de la auditoria operativa	26
2.9. La importancia de la auditoria operativa.....	27
2.10. Frecuencia de auditoría operativa	28
2.11. Grado de independencia del auditor	28
2.12. Control interno	29
2.12.1. Definición	29
2.12.2. Componentes del control interno	30
2.12.3. Principios del control interno CEPEDA (1999),.....	33
2.12.4. Hallazgos	34
2.12.4.1. Atributos de los hallazgos.	34
2.12.5. Tipos de evidencia CEPEDA (1999)	35
2.13. Normas internacionales de auditoria (NIA).....	36
2.14. Papeles de trabajo	39
2.14.1. Utilidad de los Papeles de Trabajo	40
2.14.2. Eficacia o Efectividad.....	40
2.14.2.1. Metas Mesurables.....	41
2.14.2.2. Metas Cualitativas.....	41
2.14.3. Economicidad o Economía	42
2.14.4. Eficiencia	43
2.14.4.1. Productividad y Rentabilidad.....	43
2.14.4.2. Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación	44
2.14.4.2.1. Índice o Estándar de Producción de Bienes o Servicios	45

2.14.4.2.2. Índice o Estándar de Trabajo Realizado en un Periodo de Tiempo.....	45
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	47
3.1. Localización y duración de la investigación.....	47
3.2. Materiales.....	47
3.2.1. Materiales	48
3.2.2. Equipos.....	48
3.3. Tipos de Investigación	48
3.3.1. Documental	48
3.3.2. De Campo.....	48
3.4. Métodos de Investigación	49
3.4.1. Inductivo	49
3.4.2. Deductivo	49
3.4.3. Científico	49
3.4.4. Analítico	50
3.4.5. Sintético	50
3.4.6. Descriptivo	50
3.5. Fuentes de investigación.....	50
3.5.1. Primarias.....	50
3.5.1.1. Entrevista	50
3.5.1.2. Encuesta	51
3.5.1.3. Análisis documental	51
3.5.1.4. Observación Directa.....	51
3.5.2. Secundarias.....	51
3.6. Técnicas.....	52
3.6.1. Conceptuales.....	52
3.6.2. Descriptivas	52
3.7. Determinación de la muestra.....	52
3.7.1. Universo.....	52
3.7.2. Muestra.....	53
3.8. Procedimiento metodológico	53
IV. AUDITORÍA OPERATIVA AL COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA AGROSEMILLA S.A. DEL CANTÓN MOCACHE	55

4.1. Planificación general	55
4.1.1. Planificación preliminar	55
4.1.1.1. Conocimiento preliminar.....	60
4.1.1.2. Medición del riesgo preliminar.....	65
4.1.1.3. Evaluación del riesgo inherente	66
4.1.1.4. Reporte de planificación preliminar	68
4.1.1.5. Plan global de auditoría.....	71
Objetivos específicos	72
C. Alcance	72
4.1.3. Informe de Control Interno	98
4.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	101
<i>Gerente General</i>	105
4.2. SEGUIMIENTO Y MONITOREO	106
V. CONCLUSIONES.....	107
VI. RECOMENDACIONES	108
VII. RESUMEN.....	109
VIII. SUMMARY	110
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	111
X. ANEXO.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
1 Proceso metodológico de la auditoría operativa.....	54
2 Organigrama empresarial de Agrosemilla S.A.....	58
3 Organigrama funcional para la empresa Agrosemilla S.A., Mocache.....	104

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	PÁGINA
1. Hojas de hallazgo	114
2. Fotos de la investigación	118
3. Organigrama propuesto para la empresa Agrosemilla S.A.	119

INTRODUCCIÓN

Las actuales circunstancias en que funcionan muchas empresas evidencia la ausencia de un efectivo gobierno corporativo, la concentración de toda la autoridad en el Gerente General y las normas actuales permiten que asuma la responsabilidad legal de la empresa, sin tomar en cuenta a los demás subordinados que muchas veces son los que hacen y deshacen en la organización empresarial. Así mismo se ha observado la relación directa entre los gerentes y los encargados de finanzas, prescindiendo del juicio de la Junta de Accionistas, los Directores, la Auditoría interna y externa y otros órganos especializados de la empresa.

Ante este desorden empresarial emergen la Auditoria Operacional, la cual es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización; la finalidad de esta rama especializada del quehacer contable es lograr un alto grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y valoración dentro de la empresa, considerando además las nuevas tendencias orientadas al ambientalismo que se vive hoy en día. La Auditoría Operativa descubre la realidad del día a día, determinando como son empleados los recursos económicos, humanos, así como la adecuación y efectividad de los sistemas de información y control, de manera que cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos establecidas en la compañía.

La compañía Agrosemilla S.A., ubicada en el cantón Mocache, formada por el Grupo Familiar Carranza Vera, tiene 6 años constituidas con un personal conformado en su mayoría por familia, algunos de ellos con experiencia y otros sin preparación, los mismos que tiene que realizar varias funciones; por lo tanto es menester y básico realizar un control Interno al Componente del talento humano, cuyo propósito es evaluar el diseño y funcionamiento de los sistemas establecidos por la empresa.

1.1. Planteamiento del problema

La Auditoria Operativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Entonces la atención de la auditoria operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como esté la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo. Agrosemilla S.A., como toda entidad nueva en un mercado debe sentar sus cimientos en sólidas estructuras administrativas por lo cual el presente estudio se justifica plenamente ya se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados al talento humano. La administración superior necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa.

1.1.1. Formulación del problema

¿La realización de la auditoria operativa fortalecerá las actividades del componente del talento humano de la empresa Agrosemilla S.A.

1.1.2. Delimitación del problema

Campo: Área Administrativa

Lugar: Empresa Agrosemilla S.A. Mocache.

Periodo: Año 2010

1.2. Justificación y factibilidad

La instauración de una auditoría operativa será considerada como una de las bases sólidas, ya que tiene en consideración las estrategias, y el talento humano responsable para el mejoramiento constante y sistemático del área administrativa de la Empresa Agrosemilla S.A., contribuyendo al fortalecimiento empresarial – administrativo y de servicio al usuario, por lo tanto el presente proyecto es factible plenamente ya que mejorará considerablemente el área administrativa.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Evaluar la auditoría operativa al componente del talento humano de la Empresa Agrosemilla S.A. del Cantón Mocache, Provincia Los Ríos año 2010.

1.3.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos del talento humano de la Empresa Agrosemilla S.A.
- Evaluar el nivel de gestión al componente del talento humano durante el periodo 2010 de la Empresa Agrosemilla S. A.
- Redactar el informe final para la Gerencia General de la Empresa Agrosemilla S.A.

1.4. Hipótesis

La realización de la auditoría operativa al componente del talento humano en la Empresa Agrosemilla S.A., determina que hay deficiencias en su manejo administrativo.

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Auditoría

2.1.1. Definiciones de auditoría

TÉLLEZ (2004), define a la auditoria como un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados.

DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS (2003), auditoria es la verificación que realiza un auditor sobre los aspectos típicos de su profesión en una empresa o entidad para llegar a formarse una opinión profesional sobre la situación de la misma que le puede conducir a la emisión de su informe técnico. Pueden ser Internas (si las realiza Auditores de la misma empresa), o Externas si las realiza auditores independientes, ajenos a la empresa. Por el objetivo de la misma y por la documentación o aspecto que analiza, se puede hablar de auditoría de cuentas, operativas, de eficacia, de legalidad, medioambiental, informática, etc.

COOK Y WINKLE (1990), la auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (2001), expresa que auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras y operacionales, efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de

verificarlas, resolverlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen de Estados Financieros, el correspondiente dictamen profesional.

MEZA (2007), este razonamiento implica la necesidad social de contar con Auditores Independientes, con una competencia e integridad proporcional que pueden opinar o decir si la información utilizada constituye sus elementos razonables de lo que realmente sucede o está sucediendo en la empresa del usuario, para tomar una correcta decisión.

2.2. Tipos de Auditores

TÉLLEZ (2004), las personas de auditar actos y eventos económicos respecto a empresas e individuos, se clasifica generalmente en tres grupos:

- 1.- Auditores Independientes
- 2.- Auditores Internos
- 3.- Auditores del Gobierno

2.2.1. Auditores Independientes

MEZA (2007), aquel que realiza la auditoría y que no forma parte de la empresa que se está auditando.

TÉLLEZ (2004), los auditores independientes, son profesionales que trabajan por su propia cuenta o que prestan sus servicios como miembros de despachos de contadores públicos que a su vez prestan servicios a sus clientes. Gracias a sus estudios, entrenamiento y experiencias, los auditores independientes están debidamente capacitados para realizar cada uno de los tipos de auditoría que se describieron anteriormente. Los clientes de auditores independientes, podrán incluir empresas cuyo objetivo es la obtención de utilidades, organizaciones no lucrativas, dependencias gubernamentales e individuos.

2.2.2. Auditores Internos

MEZA (2007), aquel que realiza la auditoría y que forma parte de la empresa que está auditando. El Auditor Interno es un empleado de la sociedad, solo responsable ante sus superiores jerárquicos. El objetivo principal de la Auditoría Interna, es verificar y evaluar el cumplimiento adecuación y ampliación de las normas y procedimientos de control interno establecidos por la dirección y sugerir medidas correctoras oportunas para corregirlas a un costo razonable.

MEZA (2007), los informes de Auditoría Interna, describen con cierto detalle los trabajos realizados, las pruebas efectuadas, las deficiencias detectadas y las sugerencias encaminadas a su corrección. Los auditores internos, presentan mucha atención al estudio y evaluación del control interno. Reportan sus informes al comité de auditoría de la Junta Directiva, al Presidente u otro alto ejecutivo. Esta alta ubicación estratégica en la estructura organizacional, ayuda a asegurar que los auditores internos, tengan fácil acceso a todas las unidades de organización y que sus recomendaciones sean atendidas rápidamente por el jefe de departamento.

MANTILLA (2008), los auditores internos son empleados que desempeñan una función staff, no de línea, dentro de una entidad. Este tipo de auditor se ve involucrado en una actividad independiente de evaluación, denominada auditoría interna, dentro de una organización como servicios para la misma, el objetivo de la auditoría interna es ayudar a los administradores de la organización de lo que concierne la delegación de responsabilidad.

2.2.3. Auditores del Gobierno

MEZA (2007), es el profesional que teniendo la formación descrita anteriormente, dirige sus labores de auditoría a entidades de organismo del sector público.

TÉLLEZ (2004), los auditores del gobierno son ocupados por diversas dependencias del Gobierno, tanto locales, estatales y federales.

2.3. Tipos de Auditorías

MANTILLA (2005), estos generalmente se clasifican en tres categorías: Auditoría de Estados Financieros, de Cumplimiento y Auditoría Operacional.

2.3.1. Auditoría Operacional

MEZA (2007), consiste en el examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño en la forma medida por los objetivos de su gerencia; con la finalidad de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización, dirección, control interno y uso de los recursos; verificando la observancia de las disposiciones pertinentes y formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades y áreas examinadas consideradas críticas.

COOK Y WINKLE (1990), la Auditoría Operacional, es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no, de manera que cumplan con las políticas establecidas, dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. La administración también debe incluir recomendaciones de soluciones de problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

MANTILLA (2005), una Auditoría Operacional involucra una revisión sistemática de las actividades de una organización o con un determinado segmento, con relación a objetivos específicos. Dentro de una Auditoría Operacional, se espera que el auditor realice una observación objetiva y un

análisis completo de las operaciones en cuestión. Aun cuando el alcance de la auditoría podría abarcar a toda la organización, es bastante común limitar la auditoría a segmentos tales como divisiones, departamentos y dependencias gubernamentales.

FOWLER NEWTON, (2002), es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

NUDMAN – PUYOL (2001), el examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro.

ALATRISTA (2000), la Auditoria Operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración

2.3.2. Objetivos de la Auditoría Operacional

MANTILLA (2008), los objetivos de la Auditoría Operacional podrán variar desde un problema importante que requiere acción correctiva, como podría ser un ausentismo exagerado o producción defectuosa dentro del departamento de producción, hasta mejorar la eficiencia operativa general. El criterio establecido

podrá ser más subjetivo dentro de una auditoría operacional que en otros tipos de auditorías.

BENJAMÍN (2007), los objetivos de una auditoría operacional serán:

- 1.- Evaluar actuación
- 2.- Identificar oportunidades para mejorar
- 3.- Desarrollar recomendaciones para mejorar o realizar mayor acción.

Las auditorías operacionales podrán ser solicitadas por la administración o por un tercero, como podría ser un organismo regulador. Generalmente los resultados de la auditoría se distribuyen por el auditor tan solo a la parte quien lo haya solicitado.

RUSENAS, R (2002), la auditoría operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El objetivo de la auditoría operativa es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La auditoría operativa determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

La auditoría operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

La auditoría operativa las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio. Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.

NUDMAN – PUYOL (2001), la Auditoria Operativa formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

La auditoría operativa es:

- *Crítica*: el auditor no debe aceptar lo que se le presente a la primera, debe buscar todas las evidencias posibles para tener un buen juicio.
- *Sistemático*: porque se elabora un plan para lograr los objetivos (este plan debe ser coherente).
- *Imparcial*: nunca debe dejar de ser objetivo e independiente (tanto en lo económico como en lo personal).

2.4. Orientación de la auditoría operativa

ALARIO y GUIDALI (2002), en la auditoria operativa la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad. Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema y deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente a dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, Contabilidad y control. Una aplicación más selectiva de los recursos de auditoría se hace necesaria, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de auditoría deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el más grande potencial para el mejoramiento constructivo.

2.4.1. Metodología de la auditoría operativa

NUDMAN – PUYOL (2001), no existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; al auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor.

Básicamente se aplica las siguientes:

1. *Etapas Preliminar:* conocimiento previo de la empresa.
2. *Etapas de Estudio General:* definir las áreas críticas, para así llegar a establecer las causas últimas de los problemas. Se debe poner hincapié

en los sistemas de control internos administrativos y gestión de cada área.

3. *Etapa de Estudio Específico:* se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron

El auditor debe generar un modelo de control. Con el material ordenado se procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conozcan al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.

4. *Etapa de Comunicación de Resultados:* es un informe que proporciona una opinión meditada, experta e independiente en relación a la materia sometida a examen, con su evidencia correspondiente.

La estructura del informe debe contener:

Objetivo de la auditoria.

Metodología.

Alcance del trabajo.

Diagnóstico.

Recomendaciones.

Pronóstico.

Anexos.

5. *Etapa de Seguimiento:* el auditor debe ver que las debilidades han sido solucionadas. Si el auditor es de la empresa no tiene para que conocer y se salta esta etapa.

FOWLER NEWTON (2002), no existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; el auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor. Básicamente se aplican cuatro características de la auditoria operativa:

Familiarización.- los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.

Verificación.- requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: Calidad, Periodo correcto y Costo.

Evaluaciones y recomendación.- las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.

Informar de los resultados a la dirección.- el auditor debe reservarse para la conclusión del examen, los auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las diferencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

Medición.- el examen y evaluación en una auditoria operativa se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc.

Si la gerencia como parte de sus sistemas de control, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos a criterios pre-determinados; el auditor deberá inquirir con respecto a dichas técnicas para ver si él puede aplicarlas en su labor; sin embargo no deberá utilizarlos

ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento.

En estas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajos examen.

Los auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la profesión.

El auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

Grado de dificultad.- , en la auditoria operativa durante el desarrollo del examen existen muchas dificultades al redactar el examen de auditoría; por ser cada examen un caso único; cada actividad requiere de una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren; y requiere del auditor elevado criterio, capacidad y competencia; si el informe del auditor va a ser leído también por la dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

El auditor operativo debe ser por lo tanto un productor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa. Debido a que su trabajo del auditor lo lleva a

conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos, encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

Se considera al auditor operativo como un rival o crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos en las que pudieran encontrarse las diferentes áreas; siendo su interés del auditor operativo mejorar la operatividad del negocio en lugar de recibir felicitaciones por descubrir errores considerándose como dueño del negocio.

Oportunidad de información.- la auditoria operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Los informes escritos por auditoria operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoría, pues aplican las mismas reglas, el informe debe ser realista, claro, conciso, contacto y persuasivo. Su contenido puede ser relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión a la entidad. Pudiendo o no presentar sus Estados Financieros. Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoria operativa incluye la oportunidad de:

- Reducir los Costos
- Incrementar los ingresos
- Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo
- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo
- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

2.4.2. Características de la auditoría operativa

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
- El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

2.5. Fases de la Auditoría Operacional

COOK Y WINKLE (1990), las fases específicas de la auditoría operacional, dependen de la naturaleza de la compañía, de la naturaleza del área operacional bajo auditoría y del tamaño y experiencia del equipo de auditoría. Los siguientes pasos que se estudian con más detalle más adelante, son típicos de las fases de una unidad operacional:

- 1.- Selección del área operacional a auditar
- 2.- Preparación previa
- 3.- Encuesta inicial
- 4.- Programa de auditoría
- 5.- Investigación y análisis
- 6.- Evaluación y recomendaciones
- 7.- Informe final

2.5.1. Selección del área operacional a auditar

COOK Y WINKLE (1990), la primera fase de una auditoria operacional es la identificación del área o función que cubrirá el examen. El área seleccionada se basa normalmente en una actividad, un sistema o una función dentro del negocio, es raro, si es que ocurre, que se base el área de una clasificación de cuentas. La función de compras, el sistema de entregas, el sistema de procesamiento electrónico de datos y las actividades de ingeniería, son ejemplos de áreas escogidas para auditorias operacionales.

En algunas organizaciones los auditores internos, tienen autoridad para seleccionar el área operacional que se auditará sin tener que esperar una solicitud de la administración. El auditor toma la iniciativa para escoger las áreas, puesto que tiene la responsabilidad de auditar todas las operaciones en todas las ubicaciones. Algunas compañías pueden tener por ejemplo, un plan para auditar todas las operaciones durante un período de cinco años. Naturalmente tiene que existir un sistema de prioridad y las prioridades más altas se deben asignar a la solicitud de la alta administración para auditar un área donde existen problemas o donde las utilidades no son satisfactorias. La solicitud puede provenir del directorio de la propia área operacional.

2.5.2. Preparación preliminar

COOK Y WINKLE (1990), después de que se ha seleccionado una operación para ser auditada, se asignará tan pronto como sea posible los empleados que

harán la revisión. De esta manera los auditores tienen oportunidad de conocer el área antes de comenzar la auditoría. El conocimiento del área incluye el estudio de las descripciones de puestos y los manuales de procedimientos, lecturas de periódicos especializados y quizás, asistencia a seminarios relacionados con esa área funcional en particular. El talento, antecedentes y experiencia de los auditores asignados al equipo de revisión influyen sobre los pasos necesarios para familiarizarse con el área.

La designación de un empleado del área bajo revisión para que sirva como enlace, resulta generalmente beneficiosa para la programación de la auditoría, así como para su realización. Esta persona puede discutir asuntos técnicos con los auditores o encaminarlos hacia las personas adecuadas para que obtengan la información que necesitan.

2.5.3. Encuesta inicial

COOK Y WINKLE (1990), el auditor debe familiarizarse con los objetivos generales de la administración para la operación bajo estudio y conocer la manera como el personal del área operacional intenta alcanzar estos objetivos, que procedimientos se siguen, que controles existen y que problemas se plantean. El auditor debe conocer la estructura orgánica dentro del área, asignación de tareas, flujo de trabajo, naturaleza y oportunidad de los informes. Las discusiones con la persona de enlace asignada y las entrevistas con el personal del área operacional, son las fuentes de gran parte de la información del auditor. En esta etapa de encuesta del examen, el auditor puede tomar algunas pequeñas muestras de evidencia de apoyo para justificar lo que se informa. Al tomar estas muestras preliminares se sigue un procedimiento semejante al que se hace con una prueba de entendimiento.

2.5.4. Programa de auditoría

COOK Y WINKLE (1990), la redacción del programa de auditoría es un aspecto fundamental de la auditoría operacional. Sólo después de familiarizarse por

completo con la operación, puede el auditor determinar todos los pasos de un programa de auditoría. Debido a que el conocimiento de la operación por parte del auditor, aumenta de continuo durante la realización del examen, el programa de auditoría siempre está sujeto a modificaciones. No obstante, el auditor debe establecer un programa inicial de auditoría con base en una investigación preliminar. La consulta con el director del área bajo revisión sobre los pasos a incluir en el programa de auditoría, no sólo asegura que se incluyan las áreas contempladas como problemas, sino que estimula una actitud de cooperación.

2.5.5. Investigación y análisis

COOK Y WINKLE (1990), al seguir un programa de auditoría, el auditor busca descubrir los hechos, en cuanto a la operación del área bajo estudio. Por lo general, la pesquisa se lleva a cabo con base en el muestreo y se aumenta el número de partidas seleccionadas si se descubren muchos errores o desviaciones en los procedimientos establecidos. El auditor examina suficiente evidencia para llegar a una conclusión acerca de la fidelidad, con la cual la asignación de responsabilidades y la realización de las operaciones siguen los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos de la administración. El auditor revisa las asignaciones de empleados para determinar que los trabajos sean cubiertos por personas que tengan el entrenamiento apropiado.

También existe una revisión del equipo, materiales y formas usadas en las operaciones para determinar que sean los más apropiados y que se están usando como ha sido establecido. El auditor comprueba si los registros de operación son exactos y si los informes son objetivos, completos y se emiten de un modo oportuno y significativo. El auditor también determina si se cumplen los controles internos y si se coordinan como se debe con los controles de otras áreas operacionales.

2.5.6. Evaluación y recomendaciones

COOK Y WINKLE (1990), conforme los auditores continúan sus procedimientos de investigación y análisis, simultáneamente comienza la evaluación de su hallazgo. Al terminar la fase de investigación y análisis de su examen, los auditores obtiene una amplia visión de todos los hechos; entonces se encuentran en posibilidad de evaluar el área operacional, en términos del grado en que siguen los procedimientos apropiados y los motivos de cualquier desviación. También pueden evaluar lo adecuado de los controles y la efectividad de los sistemas de presentación de informe.

Durante la fase de la investigación, análisis y la de evaluación de la auditoría, es muy probable que los auditores descubran numerosas discrepancias de menor importancia. Deben poner estos asuntos en conocimiento de un supervisor del nivel más bajo posible y que esté en posibilidad de autorizar las medidas correctivas. Aparte de anotarlas en los papeles de trabajo, estas partidas de poca importancia, no exigen en general una acción o informe adicional.

También durante el examen los auditores deben discutir sobre una base informal, sus hallazgos y posibles recomendaciones con el director y los correspondientes supervisores del área operacional. Los comentarios y reacciones de estas personas son aspectos importantes para llegar a las recomendaciones finales.

2.5.7. Informe final

COOK Y WINKLE (1990), pensando como integrante de la administración, es probable que los auditores internos recomienden en su informe final muchos pasos específicos a tomar por el personal operacional con el fin de cumplir más estrechamente los procedimientos establecidos, implementar mejores controles, evitar errores y por último mejorar las utilidades. Es lo más probable que existan algunas situaciones en las cuales los conocimientos y las

experiencias de los auditores no les permitan hacer recomendaciones. En estas situaciones tan sólo informarán su evaluación de los hechos y dejarán que la alta administración consulte con autoridades que tengan los conocimientos necesarios para hacer las recomendaciones pertinentes.

Antes de redactar sus recomendaciones en forma de un informe final, los auditores internos deben reunirse con el director y los supervisores del área operacional bajo auditoría y discutir las recomendaciones. Quizás tenga un borrador preliminar del informe para revisarlo y estén dispuestos a escuchar opiniones sobre todos los asuntos incluidos en el informe.

En ocasiones, el cambio de una sola palabra por otra que el director considere más adecuada o menos dura, significará la diferencia entre un informe que es aceptado de inmediato y uno que cree un fuerte resentimiento. Los auditores también deben incluir en su informe la anotación de cualquier cambio importante en las operaciones que se hayan realizado durante el curso del examen. Si las recomendaciones del director del área operacional fueran diferentes, pueden ser incluidas, aunque la situación más deseable es obtener la aprobación del director del área sobre las recomendaciones incluidas en el informe.

El informe de auditoría debe ser tan conciso como sea razonablemente posible. Debe omitir los asuntos que no merezcan la atención del ejecutivo y separa con toda claridad los hechos de las opiniones. Se debe poner un énfasis especial sobre las partidas que mejoren las operaciones del negocio y aumenten las utilidades. Las mejoras de controles de protección se pueden justificar mejor como métodos de reducción de robo, desperdicio y otras ineficiencias.

2.6. Reglas de la auditoria operativa

RUSENAS (1997), se define por estas reglas:

Primero: los auditores deben de realizar su trabajo personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo.

Segundo: los auditores deben suponer que ellos son los dueños del negocio, que son dueños de los beneficios y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben de preguntarse qué harían si el negocio fuese realmente suyo.

La auditoría operativa es una forma a través de la cual los auditores internos enfocan sus trabajos, analizan los asuntos de su competencia y consideran los resultados; para ello deben adoptar las técnicas y enfoques desde la perspectiva de un director.

2.6.1. Interés o usuarios

RUSENAS (1997), el auditor independiente es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y al público de la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios y de los resultados financieros de operaciones por un periodo específico, siendo ellos los principales interesados en conocer los objetivos logrados y metas alcanzadas.

Las revisiones de los auditores de operaciones tienen mucho interés para el auditor independiente, pues sabe que la mayoría de las cosas que ocurren dentro de una empresa tienen algún defecto sobre los libros de Contabilidad y sobre los Estados Financieros. A través del trabajo del auditor de operaciones, el independiente puede asegurarse de la adecuación y efectividad de los aspectos de operaciones de los sistemas de control. El interés de la colectividad por todo lo que significa, bienes de producción economía del esfuerzo humano y aprovechamiento de recursos exigirá con mayor fuerza en el futuro.

2.6.2. Enfoque

RUSENAS (1997), es una característica eminentemente positiva, dirigido a la obtención de mayores resultados de la Gestión Empresarial.

Existen dos enfoques básicos de auditoría operativa:

2.6.3. Enfoque de organización

RUSENAS (1997), la aplicación de este enfoque está basada en la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examina además de las funciones o actividades dentro de una organización la administración de la misma, considera su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación de personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Puede también realizar una descripción microscópica de la estructura de la empresa, estudiar su forma desde numerosos ángulos.

2.6.4. Enfoque funcional

RUSENAS, (1997), se ocupa del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión; preferencia todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, están menos pendientes de las actividades de la administración general; dentro de las unidades que de su afecto de las funciones que revisan. Las auditorías funcionales son con frecuencia muy difíciles porque realiza un experimento largo e indirecto en una empresa pudiendo frustrar tremendamente a quién trate de entender los muchos aspectos del flujo de trabajo.

2.6.5. Quiénes realizan la auditoría operativa

RUSENAS, (1997), la auditoria operativa es efectuada por un equipo de profesionales de diversas disciplinas según la situación a presentarse. La

mayoría de estos miembros serán Contadores Públicos Colegiados (CPC) La ley del Contador Público No. 13253 dispone que efectuar y autorizar toda clase de operaciones de auditoría, corresponde a los Contadores Públicos.

La auditoría operativa puede ser realizada por el personal de la empresa, o por personas ajenas, el trabajo en equipo está conformado por Auditores, Contadores Públicos profesionales, y profesional de entrenamiento práctico y formal de la profesión contable, sumándose a este equipo polivalente de auditoría personal, técnicos profesionales de otras disciplinas como son: ingenieros, economistas, matemáticos, abogados, especialistas en sistemas electrónicos, administradores de empresas, etc. Cada uno es responsable de colaborar en su área de pericia. Los auditores deben realizar sus trabajos personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo, también debe suponer que ellos son dueños del negocio, que son dueños de los beneficios y antes de criticar un cambio o criticar una operación deben preguntarse que harían si el negocio fuese realmente suyo.

El auditor de operaciones tiene la responsabilidad de ayudar tanto a la dirección operativa como a la general, a los directores operativos debe ofrecerles recomendaciones. Los auditores tienen la responsabilidad de observar las normas internacionales de auditoría, principios de Contabilidad Generalmente aceptados, etc., todo concierne a la claridad, adecuación y ejecución del trabajo para elaboración del informe respectivo realizado.

2.6.6. Productos y subproductos o resultado de la auditoria

RUSENAS (1997), el resultado de la auditoria operativa se pretende determinar si el personal en la Empresa está realmente cumpliendo con éstas normas. El informe final explica las bases de la auditoria, las normas que se cumplieron y las que no; cuando estas no se han cumplido el rendimiento se consideran deficiente y se requiere una acción correctiva. Evaluado el rendimiento, el auditor generalmente dirige hacia sí mismo la información cuantitativa que contiene para medir la eficiencia, eficacia y economía con la que el trabajo se

ha efectuado, se ocupa del rendimiento en áreas como personal, trabajo, productividad y calidad del trabajo y Costo, considerando aspectos que le interesaron como:

2.6.7. Personal

ALARIO y GUIDALI, (2002), los auditores aplican medidas cuantitativas a muchos aspectos significativos de la fuerza del trabajo, incluye el número de empleados; relación del personal, total de horas trabajadas. Regulares y extraordinarias y empleados directos o indirectos.

2.6.8. Largas de trabajo

ALARIO y GUIDALI (2002), el auditor aplica medidas cuantitativas de rendimientos a asuntos como el volumen nuevo, volumen de trabajo completo, etc.

2.6.9. Calidad

ALARIO y GUIDALI (2002), el auditor aplica medidas de calidad para determinar cómo se ha realizado el trabajo pudiendo ser el número de reclamaciones recibidas de clientes, el número de quejas del sindicato, el número de errores de facturación producido entre otros.

2.6.10. Producto ideal

ALARIO y GUIDALI (2002), el auditor aplica medidas cuantitativas para determinar la relación entre las unidades de trabajo, teniendo como información facturas de clientes, talones de nómina preparados por horas trabajadas, pedidos de compra emitidos por día de trabajo, etc.

2.7. Estructura del comité, composición y operación

ALARIO y GUIDALI (2002), los comités deberán establecerse para proporcionar una orientación en la dirección y políticas sobre controles de desastres y seguridad de la empresa a auditar. El conjunto de organizaciones colaboradoras que son responsables de las operaciones deben ser adecuadamente representadas en los comités.

Las actividades del comité deben realizarse con la filosofía de un negocio, incluyendo la planificación anticipada de las reuniones, la provisión para las agendas detalladas, el registro, la evaluación y solución de las partidas y la preparación y distribución de las actas.

2.8. Necesidad de la auditoria operativa

ALARIO y GUIDALI (2002), la auditoria operativa es opcional, por ello es la necesidad de hacer una auditoria teniendo en cuenta los siguientes factores:

Por competencia; para que una empresa pueda ser competitiva en el ámbito comercial debe hacerse una auditoria más específica para que pueda ubicar o detectar sus habilidades y amenazas y así estas poderlas superar mediante la información del auditor indicando recomendaciones y así hacer que esta empresa tenga muchas oportunidades y sea competente frente a las otras empresas y tenga una fortaleza para satisfacer sus necesidades individuales.

Por alta dirección empresarial; teniendo la alta dirección de la empresa la necesidad de determinar áreas de mayor sensibilidad y contribuir a una mayor eficiencia de las operaciones, cuyo fin es de asegurar el cumplimiento eficiente, efectivo y económico de los objetivos empresariales.

2.9. La importancia de la auditoria operativa

LEFCOVICH (2003), la auditoria operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determina su eficiencia y efectividad. Este instrumento es la medición de la Utilidad Neta, los ingresos y Gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomarán medidas correctivas.

En el sector público los intereses de una entidad normalmente vienen del sector público y no son producidos en relación con sus gastos de operación. Por este motivo la auditoria operativa es importante en el gobierno, y hay creciente interés en su aplicación por los del organismo superior de control. La auditoría operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y la eficiencia del control interno, tuvo la necesidad de conocerlas deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la eficiencia, economía y efectividad. La importancia de la auditoria operativa deja el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades se convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoria operativa en más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

2.10. Frecuencia de auditoría operativa

LEFCOVICH (2003), una auditoria operativa no necesariamente se realiza en un tiempo determinado específico, sino más bien se da cuando la gerencia o directivos de una organización lo requieran o lo consideren necesario, pero puede darse el caso de realizarlo al final de cada ejercicio si las políticas de la organización así lo establecen. En el caso de existir carencia de políticas o la no-comprensión de las mismas y el significado de sus directivas como elementos de control en las principales áreas de importancia, la insuficiencia de los controles administrativos, el grado de incumplimiento en las áreas funcionales y de los controles operativos, así como las carencia de controles administrativos u operativos en áreas significativas y de las recomendaciones de adoptar y modificar tales controles dan a lugar a la realización de una auditoria operativa donde el auditor podrá desarrollar los antecedentes del cliente, los cuales influyen por ejemplo:

El historial de ganancias, el rendimiento de las inversiones, las principales clases de producto, los canales usuales de distribución, control de la producción y la política de inventario, así como la inspección de otros servicios o señales de otros problemas.

2.11. Grado de independencia del auditor

LEFCOVICH (2003), la importancia de la independencia y objetividad de un auditor no pueden ser exageradas. Él debe sentirse libre por poner de manifiesto cualquiera de las conclusiones que sean justificadas. Para que el auditor operativo obtenga la máxima independencia de llevar a cabo sus revisiones deberá estar situado dentro de la organización de tal modo que pueda informar al nivel más real práctico de la empresa. Su efectividad se verá disminuida en aquellas áreas de las cuales la responsabilidad operacional es de los funcionarios a cargo del auditor.

Es importante que el auditor operativo proceda con cuidado desarrollando su programa lento y firmemente para así poder evitar serios obstáculos; el desarrollo debe ser gradual y construido sobre la experiencia adquirida.

Para el personal operativo sin historial es difícil distinguir entre el trabajo del auditor interno de operaciones y el del auditor independiente, se aclara que ambos utilizan técnicas similares para aprobar; comprobar la fiabilidad de los registros y la adecuación de los controles protectores. El auditor es delegado por el consejo de administración como responsable de informar a los accionistas, a la dirección y al público sobre la adecuación de las manifestaciones de la dirección sobre la condición financiera de los negocios y a los resultados financieros de operaciones de un período específico.

Los auditores internos de operaciones son responsables ante la dirección general de la adecuación y efectividad del sistema en control a toda la organización; se ocupan de los registros financieros y su trabajo está dirigido generalmente hacia la manera en la que estos sirven a la dirección para tener operaciones con beneficios.

2.12. Control interno

2.12.1. Definición

CEPEDA (1999), el Control Interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente, cumplimiento de la Constitución, leyes y normas que la regulan, coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad social de la entidad.

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

1. Eficiencia y eficacia de la operatoria.
2. Fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.

- Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
- El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
- El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

2.12.2. Componentes del control interno

CEPEDA (1999), el control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

- *Entorno de control*: el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.
- *Evaluación de riesgos*: toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.
- *Actividades de control*: establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.

- *Información y comunicación:* los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- *Supervisión:* Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, debe ser supervisado.

Entorno de control: El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

Evaluación de los riesgos: Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Actividades de control: Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa.

Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en: controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Información y comunicación: Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás.

Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Supervisión o monitoreo: Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

2.12.3. Principios del control interno CEPEDA (1999),

1. Eficiencia
2. Economía
3. Eficacia
4. Celeridad
5. Imparcialidad
6. Publicidad
7. Moralidad
8. Valoración de costos ambientales
9. Igualdad
10. Transparencia

1. Eficiencia: Dar a los recursos el máximo y adecuado aprovechamiento
2. Economía: Vigilar que la asignación de los recursos sea la más adecuada, en función de los objetivos y metas institucionales.
3. Eficacia.- que todos los recursos de la entidad estén dirigidos al logro de los objetivos y metas.

4. Celeridad: Capacidad de respuesta oportuna por parte de la Entidad, en sus relaciones con los clientes (internos y externos), interinstitucionales y el medio social en el que se desarrolla.
5. Imparcialidad: Todos aquellos que tienen relaciones con la Entidad, no puedan sentirse tendenciosamente afectados en sus intereses o ser objeto de discriminación.
6. Publicidad: Que las actuaciones, procedimientos, propósitos y resultados de la administración, sean de conocimiento público.
7. Moralidad: Todas las operaciones deben ser realizadas acatando no solo las normas constitucionales y legales, sino también los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
8. Valoración de costos ambientales: En aquellas entidades en las cuales su operación pueda tener un impacto ambiental negativo, la minimización de éste debe ser un elemento importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias.
9. Igualdad: Busca que el sistema de control interno asegure que todas las actividades estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales, regiones, personas o entidades.
10. Transparencia: De las actuaciones, se debe dejar evidencia y permitir el acceso, conocimiento y la posibilidad de expresar observaciones por parte de terceros.

2.12.4. Hallazgos

CEPEDA (1999), se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

2.12.4.1. Atributos de los hallazgos.

- Condición: “Lo que es” Aquello que el auditor encuentra o descubre
- Criterio: “Lo que debe ser” Marco de referencia con el que se compara la condición para encontrar divergencias. Ley, reglamento, carta, circular,

memorando, procedimiento, norma de control interno, norma de sana administración, principio de contabilidad generalmente aceptado, opinión de un experto o finalmente juicio del auditor.

- **Causa:** “Por qué” El origen de la condición observada. El porqué de la diferencia entre la condición y el criterio, deberán ser desarrolladas de acuerdo a la explicación que del responsable.

- **Efecto:** “Las consecuencias” Surge de las diferencias entre la condición y el criterio, el efecto tendrá un resultado positivo o negativo
- **Recomendación:**
“Arregla la condición” La recomendación se deberá elaborar habiendo desarrollado los anteriores atributos del hallazgo. La recomendación deberá emitirse con la idea de mejorar o anular la condición y llegar al criterio atacando la causa y arreglar el efecto para futuras situaciones.

La recomendación deberá ser viable técnica y económicamente.

2.12.5. Tipos de evidencia CEPEDA (1999)

Evidencia física: Permite al auditor constatar la existencia real de los activos y la calidad de los mismos, mediante el procedimiento de inspección ocular. Puede haber ocasiones en que el auditor necesite ayudarse con personas técnicas, peritos entendidos en la materia que se está inspeccionando.

Se obtiene la evidencia física por medio de una inspección u observación directa de:

- Las actividades ejecutadas por las personas.
- Los documentos y registros.
- Hechos relacionados con el objetivo del examen.

Evidencia documental: La forma más común de evidencia en la auditoría consiste de documentos clasificados como:

Externos - aquellos que se originan fuera de la entidad (por ejemplo, facturas de vendedores y correspondencia que se recibe).

Internos - aquellos que se originan dentro de la entidad (por ejemplo, registros contables, correspondencia que se envía, guías de recepción y comunicación interna).

El auditor debe considerar constantemente la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de sus hallazgos.

Evidencia analítica: Es la obtenida del conjunto de procedimientos que implican la realización de cálculos aritméticos y comprobaciones matemáticas.

Evidencia verbal: Se obtiene a través del contacto personal con los distintos responsables y empleados de la compañía y con terceras personas independientes, son declaraciones que pueden tener carácter formal e informal. Este tipo de evidencia sirve para detectar puntos débiles y conflictivos en el sistema permitiendo iniciar una investigación sobre los mismos.

2.14. Normas internacionales de auditoría (NIA)

NIA (2001), las Normas y Principios de Auditoría son lineamientos básicos que el auditor debe seguir en el cumplimiento de su labor; así podemos citar algunas de ellas:

100-199 Asuntos Introductorios

100 Prefacio a las Normas Internacionales de Auditoría.- El propósito de este prefacio es facilitar la comprensión de los objetivos y procedimientos operativos del Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), un comité

permanente del Consejo de la Federación Internacional de Contadores Públicos, y el alcance y autoridad de los documentos que emite.

110 Glosario de términos.- Esta norma presenta un glosario de los términos de auditoría más comúnmente utilizados en estas normas internacionales.

120 Marco de referencia de las Normas Internacionales de Auditoría.- Esta norma describe el marco en el cual se emiten las Normas Internacionales de Auditoría con relación a los servicios que los auditores pueden brindar, comprende los informes y revisión del trabajo de auditoría y que proporciona evidencia del trabajo efectuado para respaldar el dictamen emitido. Se refiere también al uso de papeles de trabajo y legajos estandarizados, su propiedad y custodia.

300-399 Planificación

300 Planificación (NIA 4).- Establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

310 Conocimiento del negocio (NIA 30).- El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25).- Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable.

400-499 Control Interno

400 Evaluación de riesgos y control interno (NIA 6).- El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

500-599 Evidencia de Auditoría

500 Evidencia de Auditoría (NIA 8).-La intención de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basará su opinión con respecto a la información y métodos para obtener dicha evidencia.

501 – 210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA 2).-Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido.

Si bien esta norma no requiere explícitamente que el auditor obtenga una carta de contratación, proporciona una orientación con respecto a su preparación de tal manera que se presume su uso.

220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7).-Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

230 Documentación (NIA 9).- Esta norma define “documentación” como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión; que brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones. Además esta norma contiene algunas consideraciones sobre procedimientos de auditoría diseñados con el fin de constituir una base razonable de acuerdo con los principios aplicables.

2.14. Papeles de trabajo

TÉLLEZ (2004), los papeles de trabajo en auditoría operacional son el conjunto de cédulas y documentos que el auditor utiliza para dejar constancia o evidencia de:

- Información obtenida en el transcurso del examen.
- Evaluación de la efectividad del control interno contable financiero y operacional, y de la identificación y selección de las áreas críticas.
- La evaluación o desarrollo de los hallazgos.

También son registros que conserva el auditor de los procedimientos aplicados, pruebas desarrolladas, información obtenida y conclusiones pertinentes a que se llegó en el trabajo de auditoría. Los papeles de trabajo también pueden constituir la información almacenada en cintas, películas u otros medios.

Los papeles de trabajo pueden ser preparados o suministrados por personas distintas al Auditor (la entidad, terceros, etc.), que sirven para soportar o demostrar las aseveraciones del Auditor.

Tales criterios son los que maneja la auditoría operacional, pero con un alcance que trasciende los propósitos de la tradicional auditoría financiera. Es conveniente por tanto, que antes de analizar el concepto o definición de esta especialidad de la auditoría, el auditor tenga claro el significado de los términos eficacia, economía y eficiencia.

2.14.1. Utilidad de los Papeles de Trabajo

TÉLLEZ (2004), en auditoría operacional los papeles de trabajo sirven para:

1. Sustentar y demostrar competentemente los hallazgos de auditoría operacional, las conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad o eficacia, economía y eficiencia.
2. Suministrar información suficiente para la preparación del Informe de Auditoría Operacional
3. Demostrar la solidez y calidad profesional del trabajo de Auditoría.
4. Permitir la supervisión del trabajo de Auditoría.
5. Guiar la conducción de Auditorías Operacionales subsiguientes.

2.14.2. Eficacia o Efectividad

TÉLLEZ (2004), en una concepción elemental, clara y sin eufemismos la efectividad, también denominada eficacia, consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, una operación, un proyecto, un programa o una gestión, según sea el grado de alcance que se le dé, será efectiva en la medida en que los propósitos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.

La eficacia es la esencia de la gerencia pública, pues su misión es conducir el ente hacia el logro de los objetivos, metas y resultados deseados. Las organizaciones, organismos o empresas, existen para cumplir con unos objetivos; por principio no puede concebirse ningún ente público que carezca de finalidades o propósitos, pues no tendría justificación su existencia.

Los objetivos estratégicos de una institución gubernamental generalmente están señalados en la disposición legal que la crea u ordena su creación y las metas periódicas en los planes y programas de la entidad.

El logro de los objetivos estratégicos es una responsabilidad del titular de la entidad, para lo cual se apoya en el control interno operacional, siendo necesario desarrollar dichos objetivos o misión primordial de la organización, fijando metas o resultados periódicos a alcanzar, los cuales podrán ser mensurables o cualitativos.

2.14.2.1. Metas Mesurables

TÉLLEZ (2004), las metas mensurables son aquellas que se pueden cuantificar fácilmente y que se deben lograr en un periodo de tiempo dado, como por ejemplo: cantidad de manifiestos o pólizas de aduana a tramitar, cantidad de pacientes a atender, cantidad de cartas a escribir, cantidad de cursos a dictar, cantidad de ventas, cantidad de producción, etc.

Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año o en su defecto en los presupuestos programáticos de cada entidad pública o en otros documentos que en el proceso de auditoría operacional deberán ser identificados por el auditor.

En los sistemas integrados de administración y control de cada entidad, las metas deben estar claramente señaladas, lo cual constituye parte primordial del sistema o subsistema de presupuesto.

2.14.2.2. Metas Cualitativas

TÉLLEZ (2004), son metas difíciles de cuantificar que generalmente están influenciadas por un alto grado de subjetividad, como por ejemplo: mejorar la atención a los pacientes, mejorar la calidad de la capacitación, mejorar la atención al público, mejorar el servicio a los clientes, mejorar la calidad de la producción, etc.

Estas metas corresponden a los objetivos estratégicos o globales de los diferentes programas que puedan desarrollar una institución y su medición y evolución presenta mayor dificultad que en el caso de las metas cuantitativas.

Al igual que las metas cuantitativas, las metas cualitativas deben ser identificadas por el auditor para poder determinar tanto los estándares de desempeño o criterios de medición, como las técnicas que utilizará en el proceso de evaluación de su eficacia. Finalmente el propósito ideal es traducir a términos cuantitativos las metas cualitativas. En general la eficacia en auditoría operacional se expresa en términos cuantitativos de unidades físicas.

2.14.3. Economicidad o Economía

TÉLLEZ (2004), economía o economicidad desde el punto de vista de la auditoría operacional, es **lograr el costo mínimo posible**, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

En términos pragmáticos lo más económico es no gastar ningún dinero, pero el no gastar impide alcanzar los objetivos o las metas deseadas para la organización o institución, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos o metas.

El sistema de contabilidad es el medio del que se valen las entidades para poder medir los costos invertidos en la obtención de las metas, objetivos o resultados deseados.

La economía de las operaciones o actividades de las entidades públicas se expresa en términos monetarios.

2.14.4. Eficiencia

TÉLLEZ (2004), la eficiencia es el criterio integral que maneja la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación. Por este motivo algunos autores señalan a la auditoría operacional como sinónimo de auditoría de eficiencia, pues es claro que ésta involucra además los conceptos de eficacia y economía.

No obstante, para una aplicación pragmática, en auditoría operacional se manejan en forma independiente los criterios de eficacia, economía y eficiencia. La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales (relativos).

2.14.4.1. Productividad y Rentabilidad

TÉLLEZ (2004), por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas.

En el sector público puede establecerse una rentabilidad que estaría dada por el grado de capacidad de cada entidad pública para retribuir en servicios los tributos o impuestos, cualquiera que sea su forma, que pagan los contribuyentes. Esta concepción se deriva de la teoría del **valor a cambio de dinero (Valuefor Money)**. Esta teoría trata de dar respuesta, a la pregunta: ¿Qué reciben los contribuyentes por los impuestos que pagan?

El marco de auditoría gubernamental, señala como atribución de la Contraloría General de la República el examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público.

Este marco presenta un amplio horizonte orientado hacia la realización de **auditorías integrales**, con enfoques tan trascendentes y útiles como los promovidos en los países anglosajones, en donde la administración y el control descansan en el criterio de **responsabilidad pública por resultados de la gestión** (accountability). En este proceso la auditoría operacional tiene un lugar primordial.

2.14.4.2. Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación

TÉLLEZ (2004), otro de los elementos requeridos por la auditoría operacional en materia de eficiencia es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (eficacia o efectividad) y los costos invertidos para lograrlas (economía o economicidad).

Estos estándares o medidas pueden ser los índices planeados para una entidad, que son aquellos previamente determinados por la misma o por el gobierno y que deben lograrse en el futuro. También pueden ser los índices históricos o sea aquellos establecidos por la entidad o por los auditores, sobre la base de hechos sucedidos en el pasado, por lo menos durante los tres últimos años.

El auge que en las últimas décadas ha tenido el interés de la administración pública, no solo en los países desarrollados sino también en los países latinoamericanos, de controlar el rendimiento de la producción de bienes o servicios o de ejercer un control de la gestión pública, ha conllevado a la adopción y/o adaptación de la tecnología utilizada en el sector privado para la determinación o establecimiento de índices, estándares o indicadores de desempeño.

El auditor gubernamental debe estar familiarizado con dicha tecnología, para poder participar con éxito en equipos, tanto de auditoría operacional como de auditorías integrales o de gestión.

En auditoría operacional se han adoptado índices o estándares para la evaluación de la eficiencia, como por ejemplo:

- De producción de bienes o servicios;
- De trabajo realizado en un periodo de tiempo;
- De costo por unidad de bien o servicio producido.

2.14.4.2.1. Índice o Estándar de Producción de Bienes o Servicios

TÉLLEZ (2004), el Índice o estándar de producción de bienes o servicios está dado por la cantidad de bienes o servicios que se deben producir en un periodo de tiempo determinado.

Para establecer la eficiencia de una operación, cuando se utiliza este índice, la fórmula es la siguiente:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Índice Actual}}{\text{Estándar de Desempeño}} \times 100$$

2.14.4.2.2. Índice o Estándar de Trabajo Realizado en un Periodo de Tiempo

TÉLLEZ (2004), este índice está dado por la cantidad de tiempo que se debe invertir para producir una unidad de bienes o servicios. Por ejemplo: 15 minutos en la expedición de un pasaporte (15minutos/Pasaporte Expedido) sería el Índice planeado de tiempo o estándar de desempeño relativo al tiempo que se debe invertir en el proceso de la operación de expedir un pasaporte, para establecer la eficiencia de una operación.

El tiempo trabajado es la cantidad de minutos insumidos en el proceso de expedir pasaportes en una hora, que resulta de multiplicar el estándar de desempeño por la cantidad de pasaportes expedidos en la realidad en una

hora. El tiempo disponible sería de 60 minutos, pues se ha tomado como una hora como tiempo en el cual se han expedido determinada cantidad de pasaportes.

2.15. Talento humano

La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerara como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua, refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y duración de la investigación

El presente trabajo se realizó en la Empresa Agrosemilla S.A., localizada en el Cantón Mocache de la Provincia de Los Ríos. Se constituyó el 14 de Septiembre del 2004, bajo la Gerencia de la Ing. Elva Carranza Vera, quien hasta la presente fecha sigue ejerciendo dichas funciones.

La empresa Agrosemilla, Sociedad Anónima, se encuentra conformada de acuerdo con las leyes que rigen a nuestro país y cumple con los requisitos en su totalidad para operar como tal. Mediante escritura pública, consta además como objeto social la producción, importación, comercialización y exportación de semillas para toda clase de cultivos agrícolas

La estructura general de la empresa se demuestra en su organigrama actual el cual se encuentra en la sección del diagnóstico empresarial.

La empresa cuenta actualmente con la siguiente estructura administrativa: Presidencia, Gerente General, Técnico Comercial y Secretaria. El número actual de trabajadores comprende 2 en calidad de temporales – por contrato y 1 “fijo” en contrato de trabajo por tiempo indefinido.

La toma de datos para realizar la auditoría operacional en la Empresa Agrosemilla S.A., fueron de 90 días.

3.2. Materiales

A continuación se presentan los materiales que se utilizaron para el desarrollo del presente examen de auditoría.

3.2.1. Materiales

100	Documentos Administrativos (hojas)
100	Materiales bibliográficos (lápiz, borrador, lapiceros)
10	Suministros de oficina (hojas)
30	Hojas (resmas)
1	USB (unidad)
3	Discos magnéticos(unidad)

3.2.2. Equipos

1	Equipo de computación
1	Calculadora
1	Equipo de oficina
1	Impresora
1	Cámara fotográfica

3.3. Tipos de Investigación

3.3.1. Documental

Su objetivo fue el desarrollo de las capacidades reflexivas y críticas a través del análisis, interpretación y confrontación de la información recogida, tal es el caso de las escrituras públicas de constitución de la empresa. Entre los posibles propósitos de este tipo de investigación fueron: describir, mostrar, analizar, probar, persuadir o recomendar. La investigación llevó a resultados originales y de interés para el grupo social del investigador.

3.3.2. De Campo

Este tipo de investigación se apoyó en informaciones que se originaron entre otras, de entrevistas a miembros de la empresa y observaciones a su acción laboral. Como fue compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la

investigación de carácter documental (actas de constitución de la empresa, misión y visión) se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

3.4. Métodos de Investigación

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

3.4.1. Inductivo

Este método permitió analizar los procesos operacionales ejecutados en el Departamento de Recursos Humanos en la Empresa Agrosemilla S.A., por medio de un análisis ordenado coherente y lógico. Recordando que la inducción nos permitió como investigadores la observación de la situación organizacional, es decir partiendo de los hechos particulares a los generales.

3.4.2. Deductivo

Se aplicó este método por cuanto el trabajo comenzó en la compañía de forma general, para posterior del análisis respectivo, se fue dividiendo los procesos de acuerdo a las funciones y capacidades del personal que labora en la compañía "Agrosemilla S.A."

3.4.3. Científico

Consistió en un proceso sistemático y organizado, que tiene como base la observación y el análisis de los datos obtenidos, para de esta manera conseguir la organización de toda la información recopilada de la Empresa Agrosemilla S.A.

3.4.4. Analítico

Este método permitió realizar el análisis de los documentos administrativos de la Empresa Agrosemilla S.A., para poder determinar su eficiencia y calidad de servicio.

3.4.5. Sintético

Este método brindó la posibilidad de agrupar conclusiones para determinar la situación actual de la Empresa Agrosemilla S.A.

3.4.6. Descriptivo

Este método describió y analizó el proceso, programas, procedimientos, técnicas, políticas y criterios de auditoría operativa que deben aplicarse en este tipo de examen en el departamento de recursos humanos de la empresa en estudio.

3.5. Fuentes de investigación

3.5.1. Primarias

La fuente primaria proporcionó directamente los datos relacionados con el problema de investigación, a través de:

3.5.1.1. Entrevista

Se elaboró una guía de entrevista con preguntas abiertas a la Gerente General con el fin de obtener información sobre todo los aspectos relacionados con la investigación.

3.5.1.2. Encuesta

Se utilizó un formulario de encuesta pre estructurado con preguntas cerradas que respaldaron la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustentaron la auditoría operativa.

Se aplicó al Técnico y Secretaria de Gerencia con el fin de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación

3.5.1.3. Análisis documental

En el análisis documental se diseñó una guía para obtener operativos del departamento de recursos humanos de la empresa.

Se utilizó este análisis para determinar las normas, principios, procesos, procedimientos, criterios, políticas y otros aspectos relacionados con la investigación.

3.5.1.4. Observación Directa

Permitió observar directamente los procedimientos y la información necesaria para poder tener nuestro propio criterio y poder emitir un informe real, para lo cual tuvimos que frecuentar la empresa y tener una relación directa, tanto con el personal que labora, como de los socios de la entidad examinada.

3.5.2. Secundarias

Se obtuvo al investigar y conocer sobre las teorías y resultados ya establecidos mediante recopilación bibliográfica, Internet (Normas Internacionales de Auditoría), entre otros.

3.6. Técnicas

3.6.1. Conceptuales

Técnica que se utilizó en nuestro estudio para la identificación y caracterización del objeto de investigación y en el planteamiento y fundamentación del problema.

3.6.2. Descriptivas

Se utilizó para recoger, registrar y elaborar los datos e información necesaria que se fue incorporando a la investigación.

3.7. Determinación de la muestra

Para realizar la siguiente investigación se tomó como fuente, los datos proporcionados por la empresa Agrosemilla S.A. a través de la entrevista que se efectuó a los directivos o jefe departamental para conocer la actividad de la empresa y el proceso ejecutado por la misma en el área objeto de investigación.

3.7.1. Universo

La población en estudio estuvo constituida de la siguiente manera:

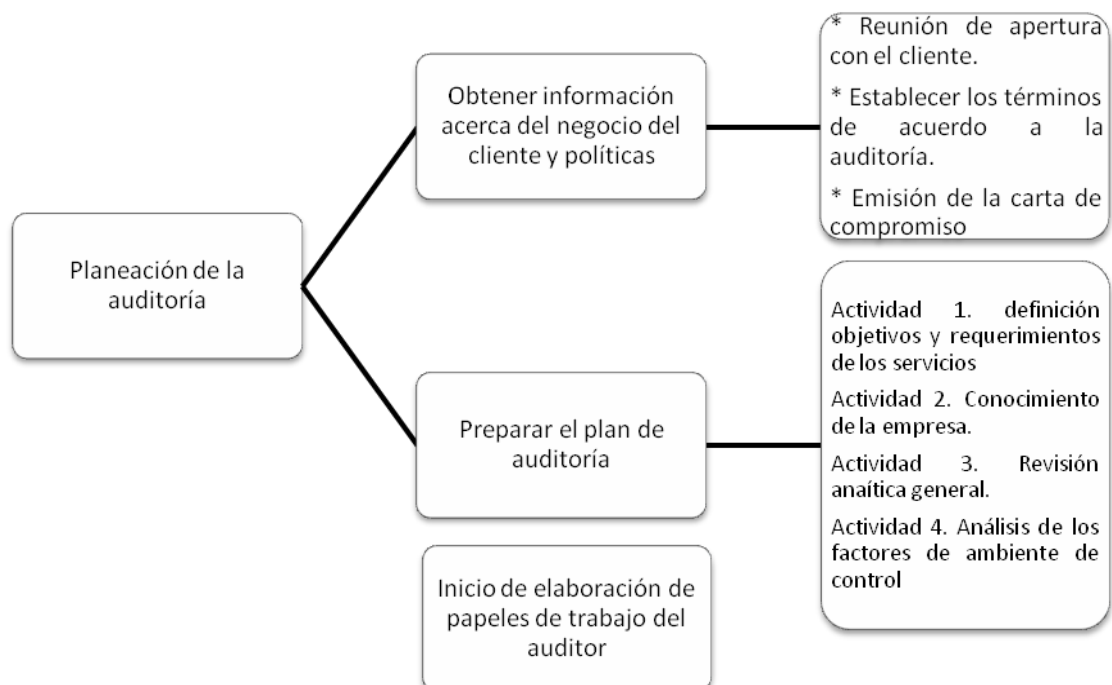
Dignidad	
Gerente General	1
Secretaria	1
Técnico	1
Total	3

3.7.2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por el ciento por ciento de la población, por lo tanto no fue necesario aplicar ninguna fórmula estadística.

3.8. Procedimiento metodológico

Para realizar la auditoría operativa en la empresa **AGROSEMILLA S.A.** se aplicó la siguiente metodología la cual tiene dos etapas:



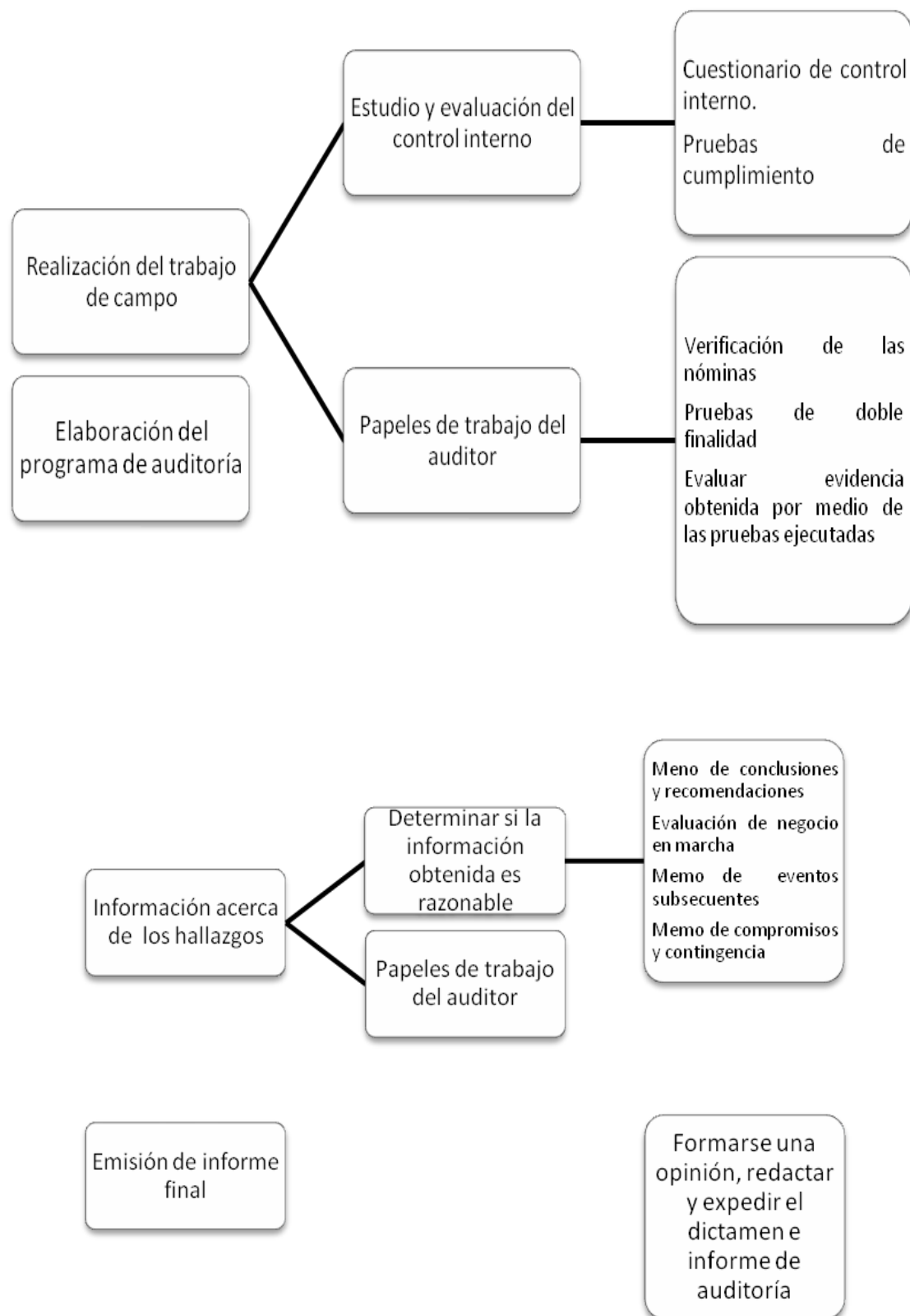


Figura 1. Proceso metodológico de la auditoría operativa

IV. AUDITORÍA OPERATIVA AL COMPONENTE DEL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA AGROSEMILLA S.A. DEL CANTÓN MOCACHE

4.1. Planificación general

La Auditoría Operativa al Componente del talento humano permitió determinar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos del talento humano de la Compañía “Agrosemilla S.A.” a través de la aplicación de los diferentes indicadores de gestión, técnicas y procedimientos de auditoría para llegar a elaborar el informe en el que incluya conclusiones y recomendaciones y así evaluar la situación de esta entidad.

Para validar el enfoque de auditoría operativa se obtuvo un conocimiento previo en cuanto a:

- Funcionamiento y naturaleza jurídica de la Compañía
- Actividades y servicios que ofrece
- Plan estratégico
- Políticas, normas, manuales y reglamentos aplicables
- Prácticas administrativas y de operación
- Procesos y responsables
- Subprocesos y actividades que intervienen en los procesos del componente del talento humano de la entidad.
- Control interno de la Compañía

A través de esto se pudo determinar el alcance que tendrá el examen de auditoría.

4.1.1. Planificación preliminar

Según la Norma Internacional de Auditoría la planeación significa desarrollar una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y

alcance esperados de la auditoría; el auditor planea desarrollar la auditoría de manera eficiente y oportuna.

La planeación adecuada del trabajo de auditoría ayuda a asegurar que se presta atención adecuada a áreas importantes de la auditoría, que los problemas potenciales son identificados y que es llevado a cabo en forma expedita.

La planeación también ayuda para la apropiación asignación de trabajo a los auxiliares y para la coordinación del trabajo hecho por otros auditores y expertos.

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, la experiencia del auditor con la entidad y su conocimiento del negocio.

Adquirir conocimiento del negocio es un parte importante de la planeación del trabajo. El conocimiento del negocio por el auditor ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante sobre los estados financieros.

El auditor puede desear discutir elementos del plan global de auditoría y ciertos procedimientos de auditoría con el comité de auditoría, la administración y personal de la entidad, para mejorar la efectividad y eficiencia de la auditoría y para coordinar los procedimientos de auditoría con el trabajo de los empleados de la entidad. El plan global de auditoría y el programa de auditoría, sin embargo, permanecen como responsabilidad del auditor.

Para cumplir con la norma se necesita realizar una visita previa a la Compañía “Agrosemilla S.A.”, la cual será efectuada mediante el siguiente programa de trabajo.

L.M.M.R.	COMPANÍA "AGROSEMILLA S.A." AUDITORÍA OPERATIVA PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA					REF: PP 1/3
	Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010					
Objetivos: • Recopilar información de la compañía para poder realizar un estudio previo. • Establecer un diagnóstico previo de las actividades que se desarrollan dentro de del Componente del talento humano. • Recopilar la documentación necesaria que nos permita formar un criterio sólido.						
N °	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZAD O POR	FECHA	OBSERVACIONES	
1	Entrevista al gerente general y a autoridades de las áreas a examinar.		L.M.R.	09/02/11		
2	Visita de las instalaciones, observación del desarrollo de actividades de talento humano		L.M.R.	09/02/11		
3	Elaboración de narrativa de la visita realizada a las instalaciones de la Compañía "Agrosemilla S.A."		L.M.R.	09/02/11		
4	Solicitud a la Gerencia, documentación de la base legal de la Compañía, además de sus políticas, manuales, reglamentos.		L.M.R.			

L.M.M.R.	COMPañÍA “AGROSEMILLA S.A.”					REF: PP 2/3
	AUDITORÍA OPERATIVA					
	PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA					
Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010						
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZAD O POR	FECHA	OBSERVACIONES	
5	Solicitud de organigramas, estructural, funcional y personal de la Compañía		L.M.R.	10/02/11	La Compañía posee organigramas que no muestran su realidad, por cuanto es un trabajo de desarrollo de tesis, los organigramas propuestos se los realizó anteriormente	
6	Solicitud de la planificación estratégica de la compañía		L.M.R.	11/02/11		
7	Solicitud de información acerca de los servicios que ofrece la Compañía “Agrosemilla S.A.”		L.M.R.	12/02/11		
8	Realización de una matriz de riesgo preliminar		L.M.R.	12/02/11		
9	Evaluar el riesgo inherente		L.M.R.	12/02/11		
10	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría operativa		L.M.R.	12/02/11		

L.M.M.R.		COMPañÍA “AGROSEMILLA S.A.” AUDITORÍA OPERATIVA PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010			
		Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	REALIZAD O POR
11	Estructura del plan global de auditoría		L.M.R.	14/02/11	
12	Recopilar la documentación e información sobre el convenio de la auditoría		L.M.R.	16/02/11	
13	Recopilar la documentación de la aceptación de la auditoría		L.M.R.	1/03/11	
Elaborado por: Ligia Marcillo Rendón					Fecha:
Revisado por: Ing. Guadalupe Murillo de Luna					Fecha:

4.1.1.1. Conocimiento preliminar

L.M.M.R.	COMPañÍA “AGROSEMILLA S.A.” AUDITORÍA OPERATIVA ENTREVISTA CON LAS AUTORIDADES Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010
Nombre del entrevistado: Ing. Elba Carranza Vera Cargo: Gerente General Entrevistadora: Ligia Marcillo Rendón Día previsto: 09 de febrero de 2011 Hora solicitada: 9:00 am Lugar: Oficinas de la Compañía “Agrosemilla S.A.”	
La gerente de Agrosemilla S.A., Ing. Elba Carranza Vera, con 36 años de edad viene desempeñándose en este cargo cuatro años, además asegura que la empresa no cuenta con organigrama funcional ni manual de procedimientos contables y administrativos, sin embargo posee misión, visión valores corporativos y objetivos empresariales. Conoce muy bien cuáles son sus funciones y responsabilidades. En su mayoría todos los problemas se tratan en equipo y con la rapidez necesaria para no llegar a situaciones extremas. Con referente a la adquisición de software para el control de asistencia del personal, considera que no, ya que por el momento no está dentro del presupuesto para este año en la empresa, ya demás es muy reducido el personal que labora en la empresa. Concluye afirmando que tiene toda la autoridad para tomar las decisiones dentro de su ámbito. Representa legalmente a la empresa en todos los trámites administrativos. Tiene la responsabilidad de planificar y dirigir las actividades, todas las adquisiciones de insumos, materiales, para la producción.	
Elaborado por: Ligia Marcillo Rendón	Fecha : 09 de febrero de 2011
Revisado por: Ing. Guadalupe Murillo de Luna	Fecha : 09 de febrero de 2011

enfermedad, cesantía. Asistir a la Gerencia. Digitar documentos con respecto a nómina y pago de cheques. Manejo de agenda. Coordinación de citas, visitas y reuniones. Seguimiento de asuntos relacionados con la gestión del Gerente General (convenios, reuniones, contratos, etc.). Elaboración de reportes (cuadros) y escritos de los pagos mensuales. Manejo de Archivo legal e información confidencial.

Elaborado por: Ligia Marcillo Rendón	Fecha: : 09 de febrero de 2011
Revisado por: Ing. Guadalupe Murillo de Luna	Fecha: : 09 de febrero de 2011

L.M.M.R.	COMPAÑÍA “AGROSEMILLA S.A.” AUDITORÍA OPERATIVA
	CÉDULA NARRATIVA
	Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010
Nombre del entrevistado: Ing. Crisanto Carranza Cargo: Técnico Entrevistadora: Ligia Marcillo Rendón Día previsto: 09 de febrero de 2011 Hora solicitada: 11:00 am Lugar: Oficinas de la Compañía “Agrosemilla S.A.”	
El Técnico de Agrosemilla S.A., Ing. Crisanto Carranza, con 46 años de edad viene desempeñándose en este cargo hace 6 años, además asegura que la empresa no cuenta con organigrama funcional ni manual de procedimientos contables y administrativos, sin embargo posee misión, visión valores corporativos y objetivos empresariales. No conoce muy bien cuáles son sus funciones y responsabilidades y que no consulta las decisiones a su mando superior; asegura que no es evaluado en su trabajo por lo tanto no elabora informe de sus actividades. No cuenta con los equipos, herramientas e información para desempeñar eficazmente su trabajo. En su trabajo tiene toda la autoridad del caso y las decisiones se toman con la rapidez necesaria para no llegar a situaciones extremas; la cooperación con los	

colegas es normal; asegura que no puede juzgar en cuanto al intercambio de información y experiencia en el trabajo.

Programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo. Dirigir las buenas relaciones entre los empleados, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

En el área de talento humano selecciona y autoriza la contratación del personal para cada labor de acuerdo a la planificación de necesidad de mano de obra de la empresa, y tiene responsabilidad de mejorar constantemente al personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo. Concienciar en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego como conciliador de todos los objetivos planteados.

Evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

Elaborado por: Ligia Marcillo Rendón	Fecha: : 09 de febrero de 2011
Revisado por: Ing. Guadalupe Murillo de Luna	Fecha: : 09 de febrero de 2011

L.M.M.R.	COMPAÑÍA “AGROSEMILLA S.A.” AUDITORÍA OPERATIVA CÉDULA NARRATIVA	
	Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010	
Fecha: 09 de febrero de 2011		
Visita a las instalaciones El día miércoles 9 de febrero del 2011 se procedió a realizar la visita a las instalaciones de la Compañía “Agrosemilla S.A.”, ubicada en el cantón Mocache: en donde se pudo apreciar lo siguiente: Se encuentran 3 personas trabajando actualmente, cada una posee un escritorio, y su respectivo computador, existe una impresora compratida mediante red. La Gerente General posee su propia oficina la cual es usada también para realizar juntas o reuniones en general. El área de secretaría posee escritorio propio, con archivadores donde permanece las carpetas de los clientes, clasificados por apellidos, y se almacenan todo tipo de comprobantes y documentos inherentes a la empresa. Existe una sala de espera, donde se atiende a los clientes. Posee 1 vehículo destinado a las visitas de campo y otra para el transporte de materiales, semilla e insumos. La Compañía inicia su jornada a las 8:00 y termina a las 17:00.		
Observación de las instalaciones Φ		
Elaborado por: Ligia Marcillo Rendón		Fecha: : 09 de febrero de 2011
Revisado por: Ing. Guadalupe Murillo de Luna		Fecha: : 09 de febrero de 2011

4.1.1.2. Medición del riesgo preliminar

L.M.M.R.		COMPAÑÍA “AGROSEMILLA S.A.” AUDITORÍA OPERATIVA MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010					
		RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFIC		ENFOQUE DE AUDITORÍA	
		Identificación	Riesgo potencial	A	M	B	
1	Planificación estratégica	Posee un plan estratégico actualmente vigente y que está enfocado a la realidad de la compañía	Los empleados conocen los lineamientos del plan estratégico			X	Pruebas de cumplimiento
2	Estructura orgánica	Los organigramas no se encuentran apegados a la realidad de la compañía	No existe un departamento encargado de la gestión del talento humano		X		Pruebas de cumplimiento
3	Reglamento y manual de funciones	No existe manual de funciones, donde se detallan los procedimientos que se deben ejecutar en la compañía	No se puede mostrar la realidad de la empresa		X		Pruebas de cumplimiento
4	Canales de comunicación	Adecuado mecanismo de comunicación interna y externa	Comunicación oportuna entre empleados			X	Pruebas de cumplimiento
5	Sistema de información	Tiene implementado sistema contable para registro de transacciones	El sistema integra todas las unidades de la compañía y	X			Pruebas de cumplimiento

			genera los datos en tiempo real.				
6	Monitoreo del rendimiento	Posee indicadores para evaluar rentabilidad	Permite evaluar el desempeño de la compañía			X	Pruebas sustantivas
Elaborado por: Ligia Marcillo Rendón				Fecha: : 12 de febrero de 2011			
Revisado por: Ing. Guadalupe Murillo de Luna				Fecha: : 12 de febrero de 2011			

4.1.1.3. Evaluación del riesgo inherente

L.M.M.R.	COMPañÍA “AGROSEMILLA S.A.”															
	AUDITORÍA OPERATIVA															
	EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE															
	Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010															
Componentes	Calificación subjetiva	Calificación Importancia	Factor ponderación	Calificación final												
Planificación estratégica	22.22	6	0.29	6.35												
Estructura orgánica	44.44	4	0.19	8.46												
Reglamento y manual de funciones	66.66	3	0.14	9.52												
Canales de comunicación	22.22	2	0.10	2.12												
Sistema de información	77.77	5	0.24	18.52												
Monitoreo del rendimiento	22.22	1	0.05	1.06												
Total		21	1	46.03												
<table><tr><td>Riesgo</td><td>%</td></tr><tr><td colspan="2">ALTO</td></tr><tr><td>ALTO</td><td>99.99</td></tr><tr><td>MODERADO</td><td>88.88</td></tr><tr><td>BAJO</td><td>77.77</td></tr><tr><td colspan="2">MODERADO</td></tr></table>					Riesgo	%	ALTO		ALTO	99.99	MODERADO	88.88	BAJO	77.77	MODERADO	
Riesgo	%															
ALTO																
ALTO	99.99															
MODERADO	88.88															
BAJO	77.77															
MODERADO																

ALTO	66.66
MODERADO	55.55
BAJO	44.44

BAJO

ALTO	33.33
MODERADO	22.22
BAJO	11.11

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 46.03 % (Riesgo Moderado-Moderado)

Elaborado por: Ligia Marcillo Rendón	Fecha: : 12 de febrero de 2011
Revisado por: Ing. Guadalupe Murillo de Luna	Fecha: : 12 de febrero de 2011

4.1.1.4. Reporte de planificación preliminar

COMPANÍA “AGROSEMILLA S.A.”
AUDITORÍA OPERATIVA
MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR
Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010

Quevedo, 13 de Febrero del 2011

Ing.

Elba Carranza Vera

Gerente de Agrosemilla S.A

Presente.-

De la visita previa realizada a las instalaciones de la Compañía “Agrosemilla S.A.” se ha procedido a realizar el estudio preliminar del componente del talento humano, con el fin de determinar la eficiencia y eficacia con que se ejecutan dichos procesos de lo cual se obtuvo los siguientes resultados preliminares.

Planificación estratégica

La Compañía “Agrosemilla S.A.” cuenta con un plan estratégico vigente al 2013, cuyos componentes son de conocimientos de toda la organización y se encuentran enfocados a hacer frente a los posibles riesgos que por naturaleza del negocio y el entorno en que se desarrolla la organización puedan ocurrir.

Estructura orgánica

La Compañía “Agrosemilla S.A.” cuenta con los organigramas estructural y funcional no actualizados, los cuales no se apegan a la realidad de la empresa, a pesar que se respetan líneas de responsabilidad es importante que los organigramas se encuentren acorde al funcionamiento de la Compañía.

“Agrosemilla S.A.” para evitar confusión en el desarrollo de las tareas a ejecutar.

Además se constató que no existe un Departamento de Gestión del talento humano y que dichas actividades están a cargo del Técnico de la Compañía.

Reglamento y Manuales de funciones

La Compañía “Agrosemilla S.A.” cuenta con todos los manuales y reglamentos necesarios para su funcionamiento como lo son manuales de funciones, de control interno, de riesgo de liquidez, riesgos integrales, políticas y reglamentos internos, entre otros.

Pero se percató que en el manual de funciones no existe el cargo del Vendedor, por lo que las funciones de éste se encuentran estipulado en el cargo del Técnico.

Canales de comunicación

Existe una adecuada comunicación interna ya que se maneja un correo interno de la La Compañía “Agrosemilla S.A.”.

Sistema de información

El actual sistema de información que posee la Compañía “Agrosemilla S.A.” abarca todas las unidades de la entidad y la información que se maneja es actualizada y confiable.

Monitoreo y rendimiento

Anteriormente la Compañía “Agrosemilla S.A.” no aplicaba ningún tipo de indicador para poder evaluarla pero actualmente se esta aplicando un sistema que permite evaluarla, se espera que de aquí en adelante la empresa se mantenga en la misma línea y así se la pueda evaluar permanentemente.

Recomendaciones:

- Diseñar los organigramas estructural y funcional acorde a la situación actual de la empresa para garantizar que las actividades a desarrollar se ejecuten de una manera ordenada y preestablecida.
- Corregir y actualizar el manual de funciones de acuerdo a los organigramas que se realizaron.
- Elaborar índices adecuados que permitan medir la eficiencia y eficacia del componente del talento humano de empresa.

En base a la planificación preliminar y la matriz de riesgos desarrollada se determinó un riesgo inherente moderado-moderado del 46.03%; esto debido a la naturaleza propia de la empresa y los distintos factores internos y externos que la afectan directamente para el desarrollo de sus actividades lo que determina que existe una probabilidad del 46.03% que se presenten errores en los procesos de la Compañía “Agrosemilla S.A.” como consecuencia del giro propio de su negocio.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Atentamente

Ligia Marcillo
Auditor jefe

L.M.M.R. Auditores

4.1.1.5. Plan global de auditoría

COMPañÍA “AGROSEMILLA S.A.”
AUDITORÍA OPERATIVA
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA
Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010

A. Motivos del examen

La auditoría operativa al componente del talento humano de la empresa Agrosemilla S.A., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Ligia Marcillo Rendón como requisito previo a la obtención del título de Contadora Pública Autorizada. Con motivo de brindar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría operativa al componente del talento humano para determinar la eficiencia y eficacia. La auditoría operativa se inició con la orden de trabajo según la carta de autorización por parte de la Gerencia General de la empresa Agrosemilla S.A., con fecha 20 de enero del 2010.

B. Objetivos del Examen

Objetivo general

Realizar una auditoría operativa al componente del talento humano y detectar a través del análisis exhaustivo, las falencias y debilidades del recurso humano para así realizar los ajustes necesarios que permita a la empresa enrumbar su filosofía de acción y continuar así, posesionada como la empresa líder en la preferencia de los agricultores de la zona.

COMPANÍA “AGROSEMILLA S.A.”

AUDITORÍA OPERATIVA

PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010

Objetivos específicos

- Evaluar la eficiencia del control interno en el desarrollo de los macroprocesos al componente del talento humano mediante la apreciación de las actividades internas existentes, además de identificar sus puntos críticos.
- Determinar los niveles de eficiencia y eficacia con que se desarrollan los procesos involucrados en los macroprocesos al componente del talento humano.
- Establecer conclusiones y recomendaciones de los macroprocesos al componente del talento humano a través de la entrega de un informe de auditoría tendiente a su correcta aplicación.

C. Alcance

El alcance previsto para este examen corresponde al período desde 01 de enero al 31 de marzo de 2011.

La naturaleza, extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría están previstas en los programas de trabajo para el talento humano.

D. Conocimiento de la empresa

La empresa Agrosemilla S.A., es una institución agrícola, creada por un grupo de profesionales y ciudadanos del cantón Mocache con el propósito de contribuir al desarrollo económico, agrícola y productivo de los agricultores del cantón.

E. Objetivos de la empresa

Área de compras.- Se encarga de la adquisición de semilla de maíz certificada, además de la línea de agroquímicos de reconocidos importadores.

Área de producción.- Se encarga del cuidado y obtención de la semilla de maíz. Entre las funciones incluidas en el área de producción se encuentran las siguientes:

- Manejo de semillas.
- Almacenaje.
- Reproducción
- Mejoramiento genético.
- Manejo de ensayos.
- Manejo del producto
- Control de calidad.

La función de esta área es la de buscar los procedimientos más convenientes para buscar el máximo volumen del producto, con un uso de la cantidad razonable de recursos. Además de estudiar y comparar precios para decidir cuál de ellos es el más conveniente.

Área de ventas.- Incluye las actividades relacionadas con la venta y distribución de los bienes o servicios que produce la empresa, los cuales deben satisfacer las necesidades de los clientes.

Algunas de las funciones del área de ventas son:

- Plantación del mercadeo.
- Análisis de la competencia.
- Conocimiento de las exigencias de los clientes.
- Análisis de la oferta y la demanda de los productos.
- Precisión sobre los precios a los que se pueden vender y los márgenes de comercialización que estos le retornan a la empresa.

Es fundamental conocer cómo se comporta el mercado de nuestros productos en la región. La gestión exige ser más proactivos, informarse mejor, buscar nuevos mercados o nuevas formas de vender.

Área de finanzas.- Es el área encargada de administrar los movimientos de dinero y capital utilizados para su funcionamiento.

Entre las funciones de estas áreas tenemos las siguientes:

- Obtención de recursos.
- Elaboración de presupuesto.
- Búsqueda de sistemas de financiación.
- Control del manejo del dinero. Análisis de costos (generales y por unidad de producto obtenidos).
- Inversiones
- Contabilidad.
- Diagnostico de la situación financiera de la empresa.

En algunos casos los productores reciben créditos sin una idea clara de si la empresa está en capacidad de responder a dicho crédito, teniendo que posteriormente recurrir a la venta de materiales, equipos, u otras fuentes para cubrir estos préstamos.

Cabe rescatar que el cumplimiento de las metas. Se deben hacer bajo unas normas éticas, morales y legales que le permitan una rentabilidad justa y equitativa.

COMPANÍA “AGROSEMILLA S.A.” AUDITORÍA OPERATIVA PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA Período del 01 enero al 31 de diciembre del 2010
--

Área de Talento humano.- Es de vital importancia en el desarrollo de la empresa. Además de necesitar un jefe, necesita la estructuración de un equipo de trabajo motivado y liderado por el gerente al frente de la organización.

En esta área se determina los medios adecuados para manejar individual y colectivamente los miembros del equipo de trabajo, de tal forma que todos contribuyan a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

- Gestión de recursos humanos que incluye motivación, capacitación, trabajo en equipo, etc.
- Vinculación y contratación del personal.
- Desarrollo del personal
- Comunicación
- Remuneración.
- Bienestar social.

La labor de esta área va encaminada a conseguir que todos los trabajadores de la empresa reciban un salario adecuado, tengan la capacitación suficiente para desempeñar su trabajo y se encuentren adecuadamente motivados y comprometidos con sus labores que realizan y con los objetivos de la empresa.

G. Objetivos de las Áreas a Auditar de la Compañía Agrosemilla S.A

Objetivos del Componente del talento humano

- Dar un servicio personalizado al agricultor
- Fomentar una cultura de pago entre los agricultores

H. Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso de la Auditoria.

En la ejecución del presente trabajo de auditoría se aplicaran pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas. Y lograr la consecución de sus objetivos se utilizaran las técnicas que se mencionan a continuación:

Verificación Ocular: Comparación. Observación .revisión selectiva. Rastreo

Verificación Verbal: Indagación

Verificación Escrita: Análisis. Conciliación. Confirmación. Encuestas

Verificación Documental: Comprobación. Computación

Verificación Física: Inspección

I. Distribución del Trabajo y Tiempos Estimados

L.M.R. Auditores ha distribuido cada una de las actividades a realizar en este Examen de Auditoria estimando un total 100 horas de esta manera

FASES	HORAS	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN		
Programa	8	L.M
		EQUIPO
		DE

Evaluación del sistema de Control Interno	10	AUDITORIA
	14	
Aplicación de Procedimientos en el desarrollo del examen	50	
TOTAL	100	

J. Recursos a Utilizarse

Recursos Humanos

La Auditoria Operativa a los Macro procesos al componente del talento humano se realizará con el siguiente equipo.

NOMBRES	CARGO	INICIALES
Ligia Marcillo	Auditora Jefe	M.B

Recursos Materiales

Para efectuar la Auditoria Operativa al componente del talento humano se requerirá de los siguientes materiales

Equipos

Descripción	Cantidad
Notebook Pe	1
Impresora	1
Scanner	1
Flash Memory	2

Materiales

Descripción	Medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Papel Bond	Resma	2	4,00	8.00
Esferos	Unidades	5	0.30	1.50
Perfiles	Unidades	4	0.60	2.40
Cartuchos de Tinta (Color y B/N)	Unidades	3	15.75	47,25
Corrector	Unidades	1	1	1
TOTAL				60,25

Recursos Financieros

OBJETO	TOTAL
Honorarios	2000,00
Transporte	100,00
Total	2100,00

Aprobado por:

Ing. Elva Carranza Vera
Empresa Agrosemilla S.A.

4.1.1.6 Contrato de Servicios Profesionales

1. Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

En la ciudad de Mocache, cabecera cantonal de Mocache, el día de hoy 25 de julio del 2011. Comparecen por una parte la empresa Agrosemilla S.A., representada por la Ing. Elva Carranza vera, en su calidad de Gerente General: y, por otra parte, la firma auditora L.M.M.R. Auditores, representada por la Ing. Ligia Marcillo R. en su calidad de Socia y Representante Legal: a quienes en adelante y para efectos del presente contrato se les denominara “Cliente” y “Auditora “. Respectivamente, las cuales libre y voluntariamente acuerdan en celebrar el presente contrato de Auditora Operativa al talento humano según las siguientes cláusulas:

I. Objetivo del Contrato de Prestación de Servicios

El objeto del presente contrato es estipular los términos y condiciones bajo los cuales la Auditora proveerá el servicio de auditoría operativa al cliente.

II. Compromisos de la Firma Auditora

La Auditora se compromete a dar los servicios de Auditoria Operativa con personal calificado de acuerdo al Plan de Auditoria establecido.

III. Compromisos de la Empresa

Por su parte el cliente se compromete a poner a disposición de la auditoria toda la documentación requerida y a dar las facilidades de oficina y personal correspondientes a fin de que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

En caso de que no se reciba la documentación solicitada de considerarlo necesario, la Auditora podrá dar por terminado el presente contrato,

manifestando por escrito las circunstancias que las causaron, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios proporcionalmente al trabajo ejecutado.

IV. Servicios a proporcionar

Durante la ejecución del examen de Auditoria Operativa se realizara lo siguiente:

- a) Realizar una Auditoria Operativa al talento humano, de la compañía para establecer los niveles de eficiencia y eficacia en los mismos, mediante la aplicación de indicadores de gestión.
- b) Efectuar una evaluación de control interno al componente del talento humano, de la compañía.
- c) Elaborar el informe de auditoría para comunicar los resultados de examen efectuado.
- d) Entrega a los Directivos de la compañía un programa de cumplimiento de recomendaciones para la implantación de cambios, que aporten a mejorar el desenvolvimiento de la empresa Agrosemilla S.A.,

VI. Tiempo de Realización

Para la realización del examen la Auditora iniciara su trabajo a partir del 01 de agosto del 2011 y entregara al Cliente el informe final de auditoría el 05 de septiembre del 2011.

El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de estudio, además se adicionara toda la evidencia suficiente y competente con la cual sustentara el respectivo informe.

Se proporcionara el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.

VII. Propiedad del Cliente

Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor pasaran a ser propiedad del Cliente, quien por su parte compensara debidamente por los servicios incluidos en su colaboración.

VIII. Confidencialidad

Todos los datos relacionados con el negocio del Cliente, considerados confidenciales, serán mantenidos en estricta reserva por el Auditor y sus colaboraciones. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes.

La Auditora se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

IX. Honorarios

El cliente pagara a la Auditora la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este convenio. El valor total por el trabajo de auditoría es de USD 2.000,00.

Este honorario no incluye los gastos de movilización, alimentación, los gastos correrán a cargo del Cliente, la remuneración será pagada el 50% a la firma del contrato, y el 50% restante en la entrega del informe final auditado.

En caso de que tenga un retraso debido a la falta de entrega de información, demora o cancelación de las reuniones, o cualquier otra cosa imputable al Cliente, este contrato se incrementara en forma proporcional al retraso y se señalara el incremento de común acuerdo.

X. Periodo de Examen

El periodo de examen que establece el presente convenio es de 01 de enero al 31 de diciembre del 2010 y abarca todas las actividades que se realizaron en ese periodo al talento humano, tiempo dentro del cual la Auditora realizara su trabajo y terminara con las labores contratadas.

Una vez, fijadas las cláusulas del presente contrato y con previo entendimiento de las partes se procede a la firma del mismo, en la ciudad de Mocache el día 25 de julio del 2011.

Ligia Marcillo R.
Auditora Jefe
LMMR Auditores

Ing. Elva Carranza Vera.
Gerente General
Agrosemilla S.A.

4.1.1.7 Aceptación del Servicio de Auditoria

2. Aceptación del Servicio de Auditoria
--

Mocache, 01 de agosto del 2011

Ing.

Ligia Marcillo Rendón

Auditor Jefe “LMMR Auditores”

Presente.-

Después de analizar definidamente su propuesta de trabajo, la Junta General de accionista, conjuntamente con el Gerente General por decisión unánime ha decidido a ustedes **LMMR Auditores**, adjudicarles por el presente año la Auditoria de Operativa al componente del talento humano de nuestra empresa, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Esperando que el trabajo sea realizado según lo establecido en el contrato de servicios ofertado me despido, augurándoles éxitos en sus funciones.

Atentamente

Ing. Elva Carranza Vera

Gerente General

Agrosemilla S.A.

4.1.2 Planificación Específica

En esta se define la estrategia a seguir en el trabajo y se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.

4.1.2.1. Planificación Específica para el componente del talento humano

Sobre la base de la evaluación del control interno se establece, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría necesarios para cumplir con los objetivos establecidos; por lo que en primer lugar se evalúa el control interno para sobre esta base desarrollar los programas de trabajo de auditoría.

4.1.2.1.1. Programa de Trabajo para la Evaluación del Control Interno del al componente del talento humano.

Se presenta a continuación el programa de trabajo para la evaluación del control interno al componente del talento humano.

AGROSEMILLA S.A. AUDITORIA OPERATIVA PROGRAMA PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Al componente del talento humano Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
--

N	Actividades a realizarse	REF.P/T	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES
1	Narrativa al componente del talento humano		L.M.R.		Actividad realizada anteriormente, por ser una trabajo de Tesis.
2	Propuesta del flujograma del al componente del talento humano		L.M.R.		Actividad realizada anteriormente, por ser un trabajo de Tesis
	Evaluación del Control Interno		L.M.R.		Se tomará como base al Modelo de COSO ERM
3	Preparar y aplicar cuestionarios de control interno para al componente del talento humano		L.M.R.		
4	Determinar hallazgos resultantes de aplicar el cuestionario		L.M.R.		
5	Evaluar el riesgo de control y		L.M.R.		

	detección al componente del talento humano				
6	Informe de Control Interno		L.M.R		
	Programa de Auditoria				
7	Programa de Auditoria al componente del talento humano		L.M.R.		
ELABORADO POR: Ligia Marcillo Rendón			FECHA : 01 de Agosto 2011		
REVISADO POR : Ing. Guadalupe Murillo de Luna			FECHA : 02 de Agosto 2011		

4.1.2.1.2. Evaluación del Control Interno

AGROSEMILLA S.A. AUDITORIA OPERATIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Macroproceso al componente del talento humano Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Entrevistados : Crisanto Carranza, Técnico y Comercialización							
Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calific. Obtenida	Calific. Máxima	
	Ambiente Interno						
1	¿La compañía posee un manual de políticas del manejo del talento humano?	X			5	10	El manual al componente del talento humano no refleja la realidad de las actividades que se desarrollan en la empresa.
2	¿Existen manuales del manejo del talento humano que detallen las funciones del personal del área?	X			7	10	En el manual se presentan cargos inexistentes.
3	¿El área de talento humano con personal	X			10	10	

	calificado siguiendo el perfil especificado en los manuales?						
4	¿Existen una correcta segregación de funciones respetando líneas de autoridad?	X			7	10	La recepción de solicitudes, en caso de excesiva afluencia de personas, es realizada por la responsable de atención al cliente.
5	¿Para las funciones a tratar en su área considera que existe personal suficiente?	X			5	7	Sugiere contratar un asistente.
6	¿Son difundidas las políticas internas entre el personal involucrado en el proceso?	X			5	7	En atención al cliente se recepta carpetas, que se ha acordado no recibirlas en reuniones del área.

AGROSEMILLA S.A. AUDITORIA OPERATIVA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO Macroproceso del componente talento humano Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Entrevistados : Crisanto Carranza – Técnico Comercialización							
Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calific. Obtenida	Calific. Máxima	
7	¿Se realiza capacitaciones al personal?	X			10	10	
	Establecimientos de Objetivos						
8	¿El área de talento humano posee objetivos claros a cumplir?	X			10	10	
	Identificación de Eventos						
9	¿Cuenta la compañía con un FODA que permita los riesgos tanto internos como externos?	X			7	10	

	Evaluación de Riesgos						
10	¿Existen políticas para el manejo de riesgos integrales?	X			10	10	Se constató que existe manual de políticas y procedimientos para hacer frente a riesgos integrales y de liquidez
11	¿Existen políticas para el manejo de riesgos integrales?	X			10	10	

AGROSEMILLA S.A.
AUDITORIA OPERATIVA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Macroproceso del componente de talento humano
Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Entrevistados: Crisanto Carranza Técnico y Comercialización							
Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calific. Obtenida	Calific. Máxima	
	Respuesta al Riesgo						
12	¿La compañía posee un portafolio de riesgos?	X			10	10	Se establece según riesgo de crédito mercado y liquidez , operativos, etc.
13	¿La compañía posee un plan de contingencia	X			10	10	
14	¿Los activos de la compañía se encuentran asegurados?	X			10	10	

	Actividades de Control						
18	¿Se mantiene un archivo o registro donde se encuentran todos los datos relativos al talento humano de la empresa?	X			6	6	

AGROSEMILLA S.A.
AUDITORIA OPERATIVA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Macroproceso Talento Humano
Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Entrevistados : Crisanto Carranza – Técnico y Comercialización							
Nº	Preguntas	Respuestas			Ponderación		Observación
		SI	NO	N/A	Calific. Obtenida	Calific. Máxima	
	Información y Comunicación						
18	¿La comunicación entre los integrantes del área es eficiente?	X			7	7	
19	¿El sistema informático que posee la empresa cuenta con todas las aplicaciones necesarias?	X			7	10	
20	¿Se archiva de manera segura los documentos de soporte generados en el proceso?	X			6	7	El espacio está resultando insuficiente.
21	¿La información generada transmitida oportunamente?	X			6	7	

	Supervisión						
24	Se aplican indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia del macroproceso				10	10	
	TOTAL				210	237	
ELABORADO POR: Ligia Marcillo Rendón					FECHA : 01 de Agosto 2011		
REVISADO POR : Ing. Guadalupe Murillo de Luna					FECHA : 02 de Agosto 2011		

AGROSEMILLA S.A.
AUDITORIA OPERATIVA
MEDICIÓN DE RIESGOS

Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- **Riesgo Inherente (RI)**

En base a la planificación preliminar se determinó un Riesgo Inherente (Moderado-Moderado) del 46.03% esto en base a las siguientes consideraciones:

- La compañía posee un plan estratégico vigente y aplicable.
- La compañía cuenta con políticas que enmarca sus actividades.
- Se aplican indicadores de rendimiento para evaluar, al talento humano.
- La estructura organizacional necesita actualizar sus manuales, pero los empleados casi en su mayoría tienen clara.
- Los empleados que trabajan en el compañía en su mayoría cumplen el perfil laboral requerido en las políticas de la compañía.

- **Riesgo de Control (RC)**

Para evaluar el Riesgo de Control; primero se procederá a determinar el nivel de confianza, a través de los resultados que arrojó el cuestionario de control interno, de la siguiente manera

AGROSEMILLA S.A.

AUDITORIA OPERATIVA

MEDICIÓN DE RIESGOS

Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

RIESGO DE CONTROL		
ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

Nivel de Confianza = $\frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Calificación Máxima}}$ X

Nivel de Confianza = $\frac{210 \times 100}{237}$

Nivel de Confianza = 89%

Nivel de Riesgo = 100% - Nivel de Confianza

Nivel de Riesgo -100%-89%

CT	33	RIESGO	ENFOQUE
PT	38		
NC	89	ALTO	
RC	11	BAJO	

NC = NIVEL DE CONFIANZA

RC = RIESGO DE CONTROL

CT = CALIFICACIÓN TOTAL

PT = PONDERACIÓN TOTAL

Nivel de Riesgo = 11%

Se concluye que la Compañía posee un nivel de confianza del 89%(Alto), y un nivel de riesgo del 11% (Bajo), eso demuestra que los controles que se aplican, dentro de este Macroproceso son confiables.

AGROSEMILLA S.A.
AUDITORIA OPERATIVA
MEDICIÓN DE RIESGOS
Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

- **Riesgo de Detección (RD)**

Debido a la experiencia de la Auditora se considera un riesgo de detección del 8%.

- **Riesgo de a Auditoria(RA)**

$$RA = (RI*RC*RD)*100$$

$$RA = (0.4603*0.11*0.08)*100$$

RA= 0.41 %

De acuerdo al valor obtenido del riesgo de auditoría, se interpreta que el auditor se enfrenta a un riesgo de 0.41% en el componente del talento humano de que ha ocurrido un error material que ha evadido los controles del cliente y podría no ser detectado por los procedimientos del auditor.

ELABORADO POR: Ligia Marcillo Rendón	FECHA : 01 de Agosto 2011
REVISADO POR : Ing. Guadalupe Murillo de Luna	FECHA : 02 de Agosto 2011

4.1.3. Informe de Control Interno

A continuación se presenta el informe de control interno que tiene como objetivo presentar la evaluación de la efectividad del control interno que se realizó anteriormente, para que así la gerencia tenga un criterio más amplio sobre este y conozca las debilidades encontradas, a fin que pueda tomar los correctivos pertinentes.

Mocache ,05 de Agosto del 2011

Ing.

Elva Carranza

Gerente General

Presente.-

Hemos auditado los Macroprocesos del talento humano de la empresa Agrosemilla S.A., por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2010; tomando como base las normas internacionales de auditoría y las normas ecuatorianas de Auditoria en las cuales se exige que el auditor logre un conocimiento global y detallado de los procesos a ser auditados. La administración de la compañía es responsable de establecer y mantener el sistema de control interno; para cumplir con esta responsabilidad, se requiere de estimaciones y opiniones de la dirección de la compañía, con la finalidad de establecer y medir los logros esperados y alcanzados.

En el planeamiento y ejecución de la auditoria operativa a los Macroprocesos del Talento Humano de Agrosemilla S.A., para el año concluido al 31 de diciembre de 2010, se consideró el sistema de control interno que mantiene la Empresa para poder determinar los procedimientos de auditoría a ser aplicados y así poder expresar una opinión sobre los procesos Involucran el sistema de control interno y sus operaciones que consideremos como hallazgos de auditoría bajo las normas de auditoría establecidas.

Los hallazgos de auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno al Componente del talento humano, que a nuestro juicio, podrían afectar en forma negativa, que a criterio personal juicio, podrían afectar en forma negativa la habilidad de la empresa Agrosemilla S.A., para alcanzar sus objetivos.

El Gerente General de la Compañía realizó un manual de funciones, que no se acoplo a las actividades reales que realizan los empleados, los mismos que han ido evolucionando a lo largo del tiempo, ya sea por el cambio en las políticas internas o las necesidades de los agricultores, las mismas que no han sido registradas en el correspondiente manual.

Al no contar con un manual actualizado aumenta el riesgo operativo, ya que existe mayor probabilidad de errores, o confusiones al momento de ejecutar las diversas actividades que desarrolla el personal de la compañía

Las buenas prácticas administrativas nos indican que todas las empresas deben tener normas y manuales de procedimientos actualizados, que sirvan de modelo para la ejecución de los procesos que en estas se desarrollan, y así garanticen la eficiencia y eficacia de los mismo, disminuyendo el riesgo operativo al componente del talento humano, puesto que al no existir lineamientos establecidos claramente crece la probabilidad de que aumenten errores, o confusiones al momento de ejecutar el Macroproceso.

Luego de la lectura del informe final Gerente General, confirma las deficiencias encontradas en el desarrollo de la auditoria operativa lo cual ratifica el comentario realizado por auditoria.

Conclusiones:

Al no contar con un manual de funciones aplicable a las actividades que realizan los empleados provoco confusiones al momento de ejecutar las diversas actividades.

Recomendación: A la junta General de Accionista y al Gerente General, disponer la actualización del manual aplicable a la realidad de la Compañía.

Recomendación:

Al Gerente General

El Gerente General dispondrá la actualización del manual aplicable a la realidad de la Compañía.

Incorrecta Segregación de Funciones

El Técnico de la compañía viene realizando las funciones de administrar el talento humano, cuando las actividades que realiza por las que fue contratado son diferentes.

Por realizar estas actividades el ejecutivo de atención al cliente, descuida las actividades propias de su cargo.

Conclusión:

La no planificación de la contratación de un profesional con el perfil de acorde al cargo,

Recomendación

Al Gerente General

Gestionar la contratación de un profesional que se encargue de la gestión del talento humano de la Compañía.

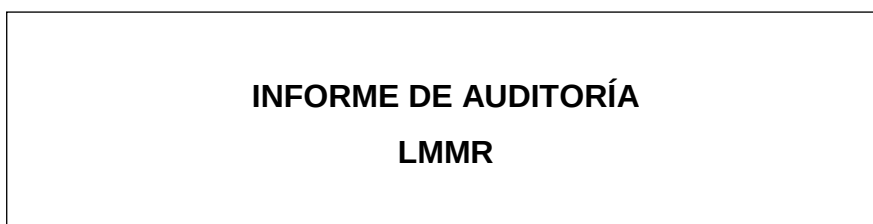
El informe ha sido elaborado a manera de informativo para los altos directivos de la empresa Agrosemilla S.A., Esta limitación no pretende impedir la

sociabilización de este informe que previa autorización de la propia Compañía, se hará conocer a los empleados responsables de los procesos auditados.

4.2. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos durante la ejecución del examen se comunicarán a los directivos de la Compañía por medio de un informe, el mismo que incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría, el cual se muestra a continuación:

4.2.1 Informe de Auditoría



**“AUDITORIA OPERATIVA A LOS MACROPROCESOS DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA AGROSEMILLA S.A.”**

INFORME No. 01-MB-2011

PERÍODO: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ÍNDICE

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mocache, 29 de agosto del 2011

Ing.

Elva Carranza

Gerente General – AGROSEMILLA S.A.

Presente._

He realizado una Auditoría Operativa a la empresa Agrosemilla S.A., con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades dentro de los Macroprocesos del talento humano por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El siguiente informe se encuentra estructurado con comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la situación de la Empresa, además contendrá los comentarios emitidos por los auditados en la lectura del borrador del informe.

Las recomendaciones han sido analizadas y aceptadas por los Directivos, con quienes reiteramos el compromiso de asesoría y monitoreo de la aplicación de las mismas. Dejamos constancia que durante el desarrollo del examen de auditoría tanto los directivos como personal de la Compañía brindaron su total colaboración en el desarrollo de nuestro trabajo.

Atentamente,

Ligia Marcillo

LMMR Auditores

1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. Motivo del Examen

La auditoría operativa a los Macroprocesos del talento humano de la Compañía Agrosemilla S.A., se realiza en cumplimiento del plan de tesis propuesto por Ligia María Marcillo Rendón, como requisito previo a la obtención del título de Contadora Publica Autorizada. Con motivo de buscar una mejora continua se decide realizar el examen de auditoría operativa, para determinar la eficiencia y eficacia del talento humano. La auditoría operativa se inició con la orden de trabajo, según carta de autorización, por parte de la Gerencia General de la compañía, con fecha 20 de enero del 2010.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivos General

Realizar la auditoria operativa a los Macroprocesos del talento humano para así identificar posibles deficiencias o irregularidades en los mismos, apuntar a sus probables soluciones , con la finalidad de otorgar a la Gerencia elementos de juicio que permitan desarrollar de manera eficiente , eficaz, efectiva estos Macroprocesos optimizando sus recursos tanto humanos como económicos.

1.3. Alcance del Examen

La Auditoria Operativa a los Macroprocesos del talento humano, será realizada por el periodo desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, tiempo comprendido como un período económico.

1.4. Enfoque

Esta Auditoria Operativa concibió un enfoque dirigido a la eficiencia y eficacia, con que la Empresa utiliza su recurso humano y alcanza sus objetivos, en los Macroprocesos indicados.

1.5. Componentes Auditados

La Auditoria abarco todas las actividades desarrolladas dentro de los macroprocesos del componente talento humano.

1.6. Indicadores Utilizados

Para la evaluación de los Macroprocesos del talento humano se utilizaron que permitieron medir la eficiencia y eficacia con que se desarrollaban las actividades dentro de estos, los cuales se presentan a continuación:

1.7. Misión

“Es proporcionar al sector agrícola capacitación y soluciones integrales, produciendo bienes y servicios con capacidad de adaptación al suelo, eficientes, utilizando productos calificados”

1.8. Visión

“Es mantener una organización con una cultura agrícola sostenible, dirigida al pequeño, mediano y gran productor a nivel nacional, general el bienestar, la equidad social, la rentabilidad económica para garantizar la satisfacción del cliente versus productor”.

1.9. Base Legal

AGROSEMILLA S.A se constituyo 14 de Septiembre del 2004 con un capital social de \$800 y nace la idea de un hombre visionario, el Sr. Manuel Carranza quien quiso compartir y dejar un legado a sus hijos y se constituye la empresa Agrosemillla sociedad anónima, con socios netamente familiares, el señor Manuel Carranza Valarezo. presidente, Evelio Carranza Vera secretario y Elva Carranza Vera, gerente general Crisanto Carranza Vera, ing. agrónomo, quien se encarga de la parte técnica y de comercialización también la conforman Francisco, Eduardo, Alfonso y Javier Carranza Vera

Mediante una planeación estratégica, juntando todos los recursos en conjunto, tanto económicos, humanos, naturales y de conocimientos, obtuvimos nuestro permiso definitivo el 26 de octubre del año 2006.

1.10. Estructura Orgánica

La Compañía Agrosemillla S.A Cuenta con un organigrama estructural y funcional tal como se presenta en la siguiente figura:

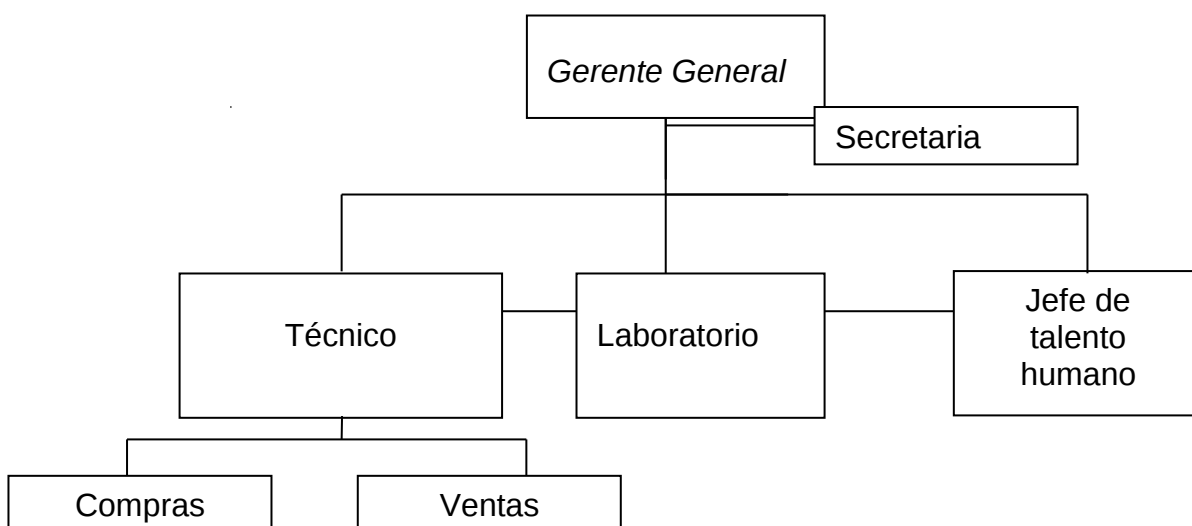


Figura 1. Organigrama funcional para la empresa Agrosemillla S.A., Mocache

4.2. SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Una vez entregado y comentado el informe de auditoría con los Directivos de la Compañía, es indispensable que éste, en sus partes pertinentes, llegue a todos los involucrados en el Macroproceso del Componente del talento humano, para que realicen una revisión de las conclusiones y tengan claro la forma en que deberán aplicar las recomendaciones planteadas en el informe, y así mejoren los aspectos de eficiencia y eficacia dentro de estos Macro procesos.

Se debe considerar que todo trabajar de auditoría es un proceso continuo, por lo que se sugiere al Gerente General que realice un seguimiento permanente de las recomendaciones emitidas en este informe.

V. CONCLUSIONES

- ✓ La auditoria operativa a los macroprocesos del componente del talento humano de la Compañía Agrosemilla S.A., se realizó de acuerdo a su planificación general.
- ✓ En la Compañía cuenta con un manual de funciones desactualizado e Incorrecta Segregación de Funciones
- ✓ Las áreas críticas encontradas están en el Técnico de la compañía
- ✓ Los Agricultores cliente de la compañía no se encuentran satisfechos con relación a los servicios por el técnico.

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ A las empresas públicas o privadas deben de realizar auditoria operativa para detectar problemas y proporcionar las bases necesarias para solucionarlos.
- ✓ Es recomendable a toda institución actualizar periódicamente el manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa y para que su cumplimiento sea eficiente.
- ✓ Segregar funciones a cada integrante de la compañía reduciendo la multifuncionalidad mediante políticas claras.
- ✓ Establecer políticas administrativas responsables, que permita mejorar los servicios otorgados a los agricultores.

VII. RESUMEN

Se ha desarrollado el examen de Auditoría Operativa para el talento humano en la Empresa Agrosemilla S.A., Provincia Los Ríos durante el período 2010, con el fin de establecer oportunidades de mejora y alcanzar la misión empresarial.

Para la presente se aplicaron técnicas de investigación como la observación y análisis de documentos, a través de las cuales se pudo recopilar información necesaria para la auditoría. Para el análisis de dicha información se utilizaron instrumentos como la aplicación de cuestionarios de control interno y flujograma. Además para los dos primeros capítulos se utilizaron métodos bibliográficos, tecnológicos y gráficos.

También se efectuó un programa de auditoría, donde se establecieron procedimientos para medir las operaciones de la empresa, con fin de determinar hallazgos y dar solución a los problemas encontrados, con la ayuda de varias técnicas de investigación, paso a paso se llevó a cabo el levantamiento de información pertinente.

La propuesta del examen de Auditoría Operativa a los macroprocesos para el talento humano en la Empresa Agrosemilla S.A., es evaluar la misión empresarial la misma que se basa en buscar la satisfacción de los clientes ya que ellos son el pilar fundamental de cualquier empresa, por lo cual se enfocó en evaluar al técnico de la compañía, tomando en cuenta que él realiza las operaciones básicas de la empresa.

Es por ello que se recomienda poner atención en dichos hallazgos para que en el futuro éstos no originen un impacto en sus operaciones, las mismas que se encuentran en el informe de auditoría emitido.

VIII. SUMMARY

The review of audit operations for the talent in the company Agrosemilla S.A., province the rivers during the period 2010, to establish improvement opportunities and achieve the business mission has developed.

For the present we applied research techniques such as observation and analysis of documents, through which you could collect information necessary for the audit. Instruments were used for the analysis of such information as the implementation of internal control and process map questionnaires. In addition to the first two chapters, bibliographic, technological and graphical methods were used.

Also carried out a program of audit, where procedures were established to measure the operations of the company, to determine findings and solutions to the problems found with the help of various research techniques, step by step was carried out collecting relevant information.

The proposal for the examination of performance audit to the macroprocesos to the human talent in the company Agrosemilla S.A., is to evaluate the business mission which relies in seeking the satisfaction of customers since they are the cornerstone of any company, which focused on evaluate the technician of the company, taking into account that performs the basic operations of the company.

Therefore, it is recommended to pay attention to such findings so that in the future these not caused an impact in their operations, which are in the audit report issued.

IX. BIBLIOGRAFÍA

ALARIO, C. y GUIDALI, J, 2002: "Manual de Auditoría". LEUKA, Bs. As.

BENJAMIN F., 2007. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Guía Práctica de técnicas y estrategias, editorial ideas propias, México – México D.F.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, 2001. Sistema de Control Interno, Ley Orgánica. En línea, disponible en www.contraloriageneral.gov.ec Consultado el 15 de marzo de 2010.

COOK, J., y WINKLE, G., 1990. Auditoria, necesidad de toda empresa. Editorial Acribia. Tercera edición, México – México D.F., 12p

DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, 2003. Ediciones cultural S.A., Madrid – España. Pp. 17 -19

FOWLER NEWTON, E, 2002 "Cuestiones Fundamentales de Auditoria". Bs. As., Ed. Macchi.

LEFCOVICH, M, 2003 – Matriz de Control Interno – Gestiopolis.com – Noviembre

MANTILLA S., 2005. AUDITORIA OPERATIVA. Universidad Central. Facultad de Ciencia Económicas. Depto. de Computación e Informática. Lic. Contaduría Pública. Manual informativo. Editorial universitario. Bogotá – Colombia. 14p. En línea. Disponible en www.ucc.gov.col Consultado el 15 de marzo de 2010.

MEZA, J., 2007. Control Interno y Externo de las Empresas Públicas y Privadas, Módulo de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Editorial universitaria, Quevedo – Ecuador., Pp. 1; 10 – 11; 18 – 20.

RUSENAS, R, 1997 “Auditoría Interna y Operativa” Edic. Osmar Buyatti. Bs. As.

TÉLLEZ B., 2004. Auditoria un enfoque práctico. Universidad Tecnológica Metropolitana. Facultad de Ingeniería. Depto. de Computación e Informática. Escuela de Informática. Ing. Civil en Computación M/ Informática. En línea. Disponible en www.utecme.gov.col Consultado el 15 de marzo de 2010.

X. ANEXO

Anexo 1. Hojas de hallazgo

4.1.2.1.3. Hallazgos de Control Interno al Componente del Talento humano

AGROSEMILLA S.A. AUDITORIA OPERATIVA HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
--

Hallazgo N° 1
Título : Manual de funciones Ineficiente
Condición: La Compañía cuenta con un manual de funciones que no se apega a la realidad de las actividades que se realizan dentro del Componente talento humano.
Criterio: incumpliendo lo citado en el art.145 de la Ley de Compañías menciona lo siguiente: “Los derechos, obligaciones y actividades de la compañía y de sus accionistas se registrarán por las normas establecidas en esta Ley y en los reglamentos especiales y estatutos, y por los principios universales de la compañía. “Por lo cual la compañía debe poseer manuales de procedimientos, actualizados, que sirvan de modelo para la ejecución de los procesos que en éstas se desarrollan, y así garantizar la eficiencia y eficacia de los mismos.
Causa: El Gerente General de la Compañía realizó un manual de funciones, que no se acoplo a las actividades reales que realizan los empleados, los mismos que han ido evolucionando a lo largo del tiempo, ya sea por el cambio en las políticas internas o las necesidades de los agricultores, las mismas que no han sido registradas en el correspondiente manual.
Efecto: Al no contar con un manual actualizado aumenta el riesgo operativo, ya que existe mayor probabilidad de errores, o confusiones al momento de ejecutar las diversas actividades que desarrolla el personal de la compañía.

AGROSEMILLA S.A. AUDITORIA OPERATIVA HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Conclusión :

Al no contar con un manual de funciones aplicable a las actividades que realizan los empleados provoco confusiones al momento de ejecutar las diversas actividades.

Recomendación: A la junta General de Accionista y al Gerente General , disponer la actualización del manual aplicable a la realidad de la Compañía.

ELABORADO POR: Ligia Marcillo
Rendón

FECHA : 01 de Agosto 2011

REVISADO POR : Ing. Guadalupe
Murillo de Luna

FECHA : 02 de Agosto 2011

AGROSEMILLA S.A. AUDITORIA OPERATIVA HOJA DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO Período del: 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Hallazgo N° 2
Título : Incorrecta segregación de funciones
Condición: Debido al aumento de clientes y a la demanda de más semillas aproximadamente 60% al mes, la compañía designa al Técnico otras funciones que no van con el perfil de su cargo, como es la contratación del personal de campo y otras actividades que no le corresponden dentro del de la compañía.
Criterio: En toda organización debe existir una correcta segregación de funciones y delimitación de responsabilidades, para así eliminar riesgos y garantizar que las actividades que ejecutan cada empleado sean realizadas adecuadamente.
Causa : El no haber planificado la contratación de un profesional con el perfil De acorde al cargo.
Efecto: El ejecutivo de atención al cliente, descuida las actividades propias de su cargo, además existe confusión y pérdida de tiempo ya que existen clientes que insisten en la entrega del productos, esto va al informe
Conclusión : Falta de personal en el área Técnica y de talento humano Recomendación: Al Gerente General gestionar la contratación de un asistente que de soporte al Técnico en sus funciones.

A la Junta General de Accionista disponer, la creación de un departamento q se encargue contratar al talento humano de la compañía.

ELABORADO POR: Ligia Marcillo Rendón

FECHA : 01 de Agosto 2011

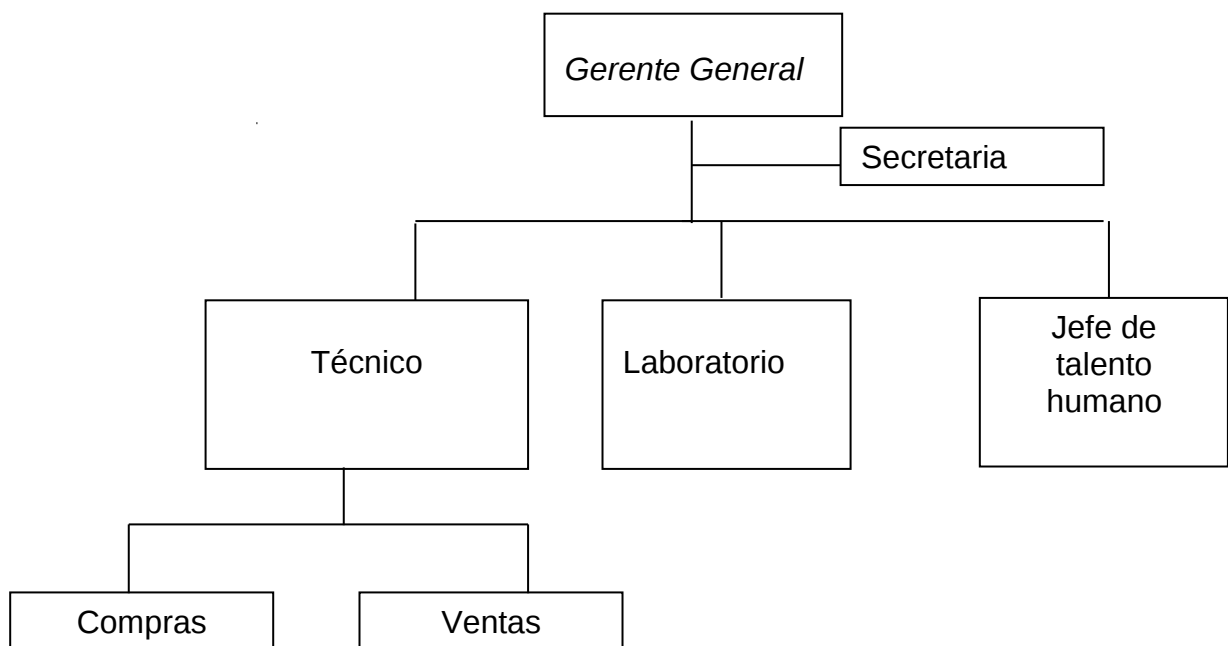
REVISADO POR : Ing. Guadalupe Murillo de Luna

FECHA : 02 de Agosto 2011

Anexo 2. Fotos de la investigación



Anexo 3. Organigrama propuesto para la empresa Agrosemilla S.A.





Local de la Compañía Agrosemilla S.A.



Charla técnicas a estudiante por parte del técnico de la Compañía