



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORIA**

Proyecto de investigación previo a la  
obtención del título de ingeniería en  
contabilidad y auditoria

**TEMA:**

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA –  
FINANCIERA Y SU CORRESPONDENCIA CON EL  
CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN FUNCIONAL EN LA  
EMPRESA AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA DEL CANTÓN  
BUENA FE, AÑO 2012**

**AUTORA:**

**ERIKA ALEXANDRA RAMÍREZ SABANDO**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**CPA. MÓNICA SANDOVAL CUJI, MSc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2013**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORIA**

Proyecto de investigación previo a la  
obtención del título de ingeniería en  
contabilidad y auditoria

**TEMA:**

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA –  
FINANCIERA Y SU CORRESPONDENCIA CON EL  
CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN FUNCIONAL EN LA  
EMPRESA AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA DEL CANTÓN  
BUENA FE, AÑO 2012**

**AUTORA:**

**ERIKA ALEXANDRA RAMÍREZ SABANDO**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**CPA. MÓNICA SANDOVAL CUJI, MSc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2013**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Erika Alexandra Ramírez Sabando, 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.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. \_\_\_\_\_

Erika Alexandra Ramírez Sabando

C.I. 050263630-1

## **CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS**

La suscrita, CPA. MÓNICA SANDOVAL CUJI, MSc., Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada ERIKA ALEXANDRA RAMÍREZ SABANDO, realizó el proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de grado titulada “AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU CORRESPONDENCIA CON EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN FUNCIONAL EN LA EMPRESA AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA DEL CANTON BUENA FE, AÑO 2012.”, bajo mi dirección habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

CPA. MÓNICA SANDOVAL CUJI, MSc.

**DIRECTORA DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORIA**

AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU  
CORRESPONDENCIA CON EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN  
FUNCIONAL EN LA EMPRESA AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA DEL  
CANTÓN BUENA FE, AÑO 2012

**Aprobado:**

---

**DRA. AÍDA PALMA LEÓN, MSc.**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**ING. ABRAHAM AUHING TRIVIÑO, MSc.**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**CPA. VERÓNICA PONCE, MSc.**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**QUEVEDO –ECUADOR**

**AÑO 2013**

## **AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA**

### **Agradecimiento**

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Al Dr. Williams Campuzano Flor (+), por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar este proyecto con éxito.

A los docentes de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, por su destacada contribución al mejoramiento de las capacidades intelectuales y humanas quienes con un granito de arena aportan a la formación de los estudiantes.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

## **Dedicatoria**

A Dios, ser supremo por brindarme la oportunidad de tener vida y ayudarme a alcanzar mis objetivos además de guiar mi camino en cada paso que doy.

A mi madre, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundido siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por sus valiosas enseñanzas y dedicación.

| <b>(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIONES</b> |                            |          |                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|----------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                                       | Título / Tittle            | <b>M</b> | “AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA Y SU CORRESPONDENCIA CON EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN FUNCIONAL EN LA EMPRESA AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA DEL CANTON BUENA FE, AÑO 2012.” |
| <b>2</b>                                       | Creador / Creator          | <b>M</b> | ERIKA ALEXANDRA RAMÍREZ SABANDO                                                                                                                                                                      |
| <b>3</b>                                       | Materia / Subject          | <b>M</b> | CIENCIAS EMPRESARIALES, CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.                                                                                                                           |
| <b>4</b>                                       | Descripción / Description  | <b>M</b> | LA PRESENTE INVESTIGACIÓN SE REALIZÓ EN EL CANTÓN BUENA FÉ, AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA                                                                                                                   |
| <b>5</b>                                       | Editor / Publisher         | <b>M</b> | FCE; CARRERA, ING. EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA; ERIKA ALEXANDRA RAMÍREZ SABANDO                                                                                                                      |
| <b>6</b>                                       | Colaborador / Contributor  | <b>O</b> | Ninguno                                                                                                                                                                                              |
| <b>7</b>                                       | Fecha / Date               | <b>M</b> | 05-12-2013                                                                                                                                                                                           |
| <b>8</b>                                       | Tipo / Type                | <b>M</b> | Proyecto de Investigación.                                                                                                                                                                           |
| <b>9</b>                                       | Formato / Format           | <b>R</b> | Doc. MS Word 97; .PDF.                                                                                                                                                                               |
| <b>10</b>                                      | Identificador / Identifier | <b>M</b> | <a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a>                                                                                                                            |
| <b>11</b>                                      | Fuente / Source            | <b>O</b> |                                                                                                                                                                                                      |
| <b>12</b>                                      | Idioma / Language          | <b>M</b> | Español                                                                                                                                                                                              |
| <b>13</b>                                      | Relación / Relation        | <b>O</b> | Ninguno                                                                                                                                                                                              |
| <b>14</b>                                      | Cobertura / Coverage       | <b>M</b> |                                                                                                                                                                                                      |
| <b>15</b>                                      | Derechos / Rights          | <b>O</b> | Ninguno                                                                                                                                                                                              |
| <b>16</b>                                      | Audiencia / Audience       | <b>O</b> | Proyecto de Investigación                                                                                                                                                                            |

## ÍNDICE GENERAL

|                                                        |      |
|--------------------------------------------------------|------|
| PORTADA.....                                           | i    |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....      | iii  |
| CERTIFICACIÓN DE LA DIRECTORA DE TESIS .....           | iv   |
| AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA.....                      | vi   |
| (DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIONES .....          | viii |
| ÍNDICE GENERAL.....                                    | ix   |
| ÍNDICE DE CUADRO .....                                 | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                | xiv  |
| ABSTRACT .....                                         | xv   |
| CAPITULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 1    |
| 1.1. Introducción .....                                | 2    |
| 1.2. Problematización .....                            | 4    |
| 1.2.1. Planteamiento del problema .....                | 5    |
| 1.2.1.1. Diagnóstico .....                             | 5    |
| 1.2.1.2. Pronóstico .....                              | 5    |
| 1.2.1.3. Control del pronóstico .....                  | 6    |
| 1.2.2. Problema de investigación .....                 | 6    |
| 1.2.2. Formulación del problema.....                   | 7    |
| 1.2.3. Sistematización del problema .....              | 7    |
| 1.3. Justificación .....                               | 8    |
| 1.4. Objetivos.....                                    | 8    |
| 1.4.1. General .....                                   | 8    |
| 1.4.2. Específicos.....                                | 8    |
| 1.5. Hipótesis .....                                   | 9    |
| 1.5.1. General .....                                   | 9    |

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.5.2. Específicas.....                                                                                | 9  |
| 1.5.3. Hipótesis específicas .....                                                                     | 9  |
| 1.5.3.1. Variable Independiente: .....                                                                 | 9  |
| 1.5.3.2. Variable Dependiente:.....                                                                    | 9  |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....                                                   | 11 |
| 2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....                                                                      | 12 |
| 2.1.1. Auditoría.....                                                                                  | 12 |
| 2.1.1.1 Auditoría Operativa .....                                                                      | 12 |
| 2.1.1.1.1. Objetivos de la auditoría operacional .....                                                 | 15 |
| 2.1.1.1.2. Orientación de la auditoría operativa .....                                                 | 16 |
| 2.1.1.1.3. Metodología de la auditoría operativa .....                                                 | 17 |
| 2.1.1.1.4. Fases de la auditoría operacional .....                                                     | 18 |
| 2.1.1.1.5 La Auditoría Interna y la auditoría operacional.....                                         | 24 |
| 2.1.1.1.6 Funciones de la auditoría operacional .....                                                  | 24 |
| 2.1.1.1.7. Conceptos relacionados con la auditoría operacional.....                                    | 25 |
| 2.1.1.1.8. Justificación de la necesidad de realizar una auditoría operacional ....                    | 26 |
| 2.1.1.1.9. Ciclos de Transacciones .....                                                               | 27 |
| 2.1.1.1.10. Regularidad de aplicación de la auditoria operacional .....                                | 27 |
| 2.1.1.1.11. Auditoría operacional como auditoría de las tres e (eficacia, eficiencia y economía) ..... | 28 |
| 2.1.1.1.12 Programa de auditoría .....                                                                 | 30 |
| 2.1.1.1.13. Evidencia de la auditoría operacional .....                                                | 30 |
| 2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....                                                                   | 33 |
| 2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....                                                                        | 36 |
| 2.3.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).....                                         | 36 |
| 2.3.2. Control Interno Informe COSO.....                                                               | 47 |
| 2.3.2.1. Definición y objetivos .....                                                                  | 47 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 2.3.2.2. Componentes.....                             | 49 |
| 2.3.2.3. Ambiente de control .....                    | 51 |
| 2.3.2.3.1. Evaluación de riesgos .....                | 52 |
| 2.3.2.3.2. Actividades de control .....               | 54 |
| 2.3.2.3.3. Información y comunicación.....            | 55 |
| 2.3.2.3.4. Supervisión .....                          | 57 |
| 2.3.3. DNA (Declaración de Normas de Auditoría) ..... | 59 |
| CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 67 |
| 3.1. Materiales y métodos .....                       | 68 |
| 3.1.1. Materiales y Equipos .....                     | 68 |
| 3.1.2. Métodos de investigación.....                  | 68 |
| 3.1.2.1. Inductivo.....                               | 68 |
| 3.1.2.2. Deductivo .....                              | 68 |
| 3.1.2.3. Científico .....                             | 69 |
| 3.1.2.4. Analítico .....                              | 69 |
| 3.1.2.5. Sintético .....                              | 69 |
| 3.1.2.6. Descriptivo .....                            | 69 |
| 3.2. Tipo de investigación .....                      | 69 |
| 3.2.1. Documental.....                                | 69 |
| 3.2.2. De Campo.....                                  | 70 |
| 3.2.3. La entrevista .....                            | 70 |
| 3.2.4. La observación.....                            | 70 |
| 3.3. Diseño de la investigación .....                 | 71 |
| 3.3.1. Fase I: Planificación inicial .....            | 71 |
| 3.3.1.1. Visita de observación a la entidad.....      | 71 |
| 3.3.1.2. Memorándum de planificación .....            | 72 |
| 3.3.1.3. Conocimiento de la entidad.....              | 72 |

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.2. Fase II. Análisis de riesgo .....                                     | 72  |
| 3.3.2.1. Evaluación del control interno .....                                | 72  |
| 3.3.3. Fase III. Ejecución de la auditoría .....                             | 73  |
| 3.3.3.3. Descripción de los procesos .....                                   | 73  |
| 3.3.3.4. Hoja de hallazgos.....                                              | 73  |
| 3.3.4. Fase IV: Comunicación de los resultados .....                         | 73  |
| 3.3.4.1. Carta de presentación del informe .....                             | 74  |
| 3.3.4.2. Preparación del informe .....                                       | 74  |
| 3.4. Población y muestra.....                                                | 74  |
| 3.4.1. Población .....                                                       | 74  |
| 3.4.2. Muestra .....                                                         | 75  |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....                                    | 76  |
| 4.1. Resultados .....                                                        | 77  |
| 4.1.1. Desarrollo de la Fase de Familiarización .....                        | 88  |
| 4.1.2. Desarrollo de la Fase de Investigación y Análisis .....               | 101 |
| 4.1.3. Desarrollo de la Fase de Diagnóstico .....                            | 127 |
| 4.1.4. Elaboración y presentación del informe de auditoría operacional ..... | 131 |
| 4.1.5. Informe de la hipótesis .....                                         | 139 |
| 4.2. Discusión .....                                                         | 140 |
| CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                              | 142 |
| 5.1. CONCLUSIONES .....                                                      | 143 |
| 5.2. RECOMENDACIONES .....                                                   | 144 |
| CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA.....                                               | 145 |
| 6.1. Bibliografía .....                                                      | 146 |
| CAPÍTULO VII. ANEXOS.....                                                    | 148 |

## ÍNDICE DE CUADRO

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 1. Población de Agrícola Roque Mendoza .....               | 75  |
| Cuadro 2 . Matriz de aprobación y desaprobación de hipótesis..... | 139 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El agitado y cambiante entorno actual presenta un cúmulo de condiciones de operación que exigen a las empresas una mayor consideración de la auditoría como la herramienta principal para realizar una evaluación constante y profunda de sus operaciones internas en términos de verificar si las mismas cumplen con los objetivos para el cual se fundó el ente organizacional.

La auditoría operativa se realizó en la empresa agrícola Roque Mendoza, ubicada en el cantón Buena Fe, provincia Los Ríos. Considerando la solicitud de la empresa, a través del presente informe de tesis se procedió a realizar la auditoría, utilizando la metodología que describen los Boletines de Auditoría Operacional y los lineamientos básicos que proveen las Normas Internacionales de Auditoría.

Los resultados del estudio mostraron ciertos hallazgos de ineficiencias que afectaban el área (administrativa-financiera) de la empresa, generando riesgos tanto operativos como financieros para el logro de sus objetivos de comercialización. Estos resultados se discutieron para posteriormente ser consolidados en un informe de auditoría que se presentó a la Gerencia General y a los Departamentos involucrados, con recomendaciones específicas para reducir las actividades críticas o débiles que afectaban a la empresa. Por la carencia de una evaluación sistemática y analítica de la administración, agrícola Roque Mendoza presentó las deficiencias operacionales y financieras de las cuales se desconocían las causas, lo cual se llegó a determinar con el desarrollo de la auditoría. El conocimiento de los riesgos operativos y financieros a los que se enfrenta agrícola Roque Mendoza permite a la gerencia de la empresa tomar medidas preventivas o correctivas, lo cual logrará determinar en la medida que logre establecer los procedimientos e indicadores que le permitan medir su eficiencia, eficacia y economía.

## **ABSTRACT**

The hectic, changing current environment presents a host of operating conditions requiring the companies a greater consideration of the audit as the main tool to carry out a deep and constant evaluation of its internal operations in terms of verifying if they comply with the objectives to which the organizational entity was founded.

The operational audit Roque Mendoza, located in the canton of good in the agricultural company faith, province the Rios. Consider the request of the company, through this thesis report proceeded to carry out the audit, using the methodology that describe operational audit bulletins and the basic guidelines that provide the international standards on auditing.

The results of the study showed certain findings of inefficiencies that affected the area (administrative-financial) officer for the company, generating both operational and financial risks to the achievement of marketing objectives. These results are discussed to be subsequently bound in an audit report that was presented to the General management and the departments involved, with specific recommendations to reduce the critical or weak activities affecting the company. By the lack of a systematic and analytical evaluation of administration, agricultural Roque Mendoza presented financial and operational deficiencies which were unknown causes, which was determined with the development of the audit. Knowledge of the operating and financial risks Roque Mendoza is facing agricultural allows the management of the company takes preventive or corrective, measures which will be determined to the extent that it will establish procedures and indicators that will enable it to measure their efficiency, effectiveness and economy.

**CAPITULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

Las actuales circunstancias en que funcionan muchas empresas justifica 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. Asimismo 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 implantados en la compañía.

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

La finalidad básica de la auditoría, es brindar confiabilidad a la información elaborada por la administración de la entidad y determinar el grado de

cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a fin de promover la toma de decisiones adecuadas, esto implica el cumplimiento de objetivos generales.

El Sr. Roque Mendoza Álava emprende sus labores el 01 de Junio de 1992 como Persona Natural Bajo el Registro Único De Contribuyente 1701541243001, ubicado en el Cantón Buena Fe, calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes, con labores de Cultivo de Palma Africana y Cultivo de Banano. Con sectores Agrícola con nombres comerciales tales como: Finca La Coello, Patricio José, Carolina y Rama de Oro.

**Capítulo I** detalla el tema al cual se orientará la investigación, se han identificado los inconvenientes que presenta la agrícola, en base a los cuales se han planteado el problema de investigación, el objetivo general y específicos; las hipótesis, las variables dependientes e independientes estableciendo una relación directa entre estos elementos metodológicos.

**Capítulo II** contiene el marco teórico de la investigación el cual reúne la fundamentación conceptual, legal y teórica, en las mismas que se ha apoyado la presente investigación.

**Capítulo III** comprende la metodología de la investigación que hace énfasis a los materiales y métodos utilizados en el inicio de la investigación, y al conjunto de técnicas e instrumentos que permitieron obtener la información preliminar para analizar el problema planteado en este estudio.

**Capítulo IV** está conformado por los resultados de la investigación que comprende las fases de la auditoría.

**Capítulo V** presenta las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados mostrados donde se relacionan los objetivos e hipótesis del trabajo con los resultados obtenidos.

**Capítulo VI** se incluye la bibliografía que respalda el presente estudio y los anexos inherentes al proyecto.

## **1.2. Problematicación**

Dada la configuración de la empresa como un conjunto de ciclos interrelacionados e interdependientes, es viable dividir las distintas operaciones en una tipología de ciclos que, en primera instancia, sean abordables desde el punto de vista de una metodología de evaluación concreta que posibilite la obtención de resultados específicos, así como también que permita atender las diversas necesidades de evaluación y mejoramiento del control interno como la actividad continua de asegurar que la estructura funcional de la empresa se adapta a sus propósitos fundamentales de existencia.

Dentro de ese contexto, la auditoría operacional reviste vital importancia en cualquier organización, puesto que su aplicación supone un examen y evaluación de las operaciones de la empresa buscando determinar si estas se realizan de forma eficiente, efectiva y económica; además, permite establecer si las políticas, métodos y procedimientos congruentes con el giro de negocios y la misión empresarial, se cumplen.

Este examen meticuloso, en el entendido de que es un proceso formal, crítico e intensivo de auditoría de ciclos de transacciones, es un medio por el cual la organización puede identificar de forma oportuna, situaciones y hechos que le afecten, y desarrollar acciones encaminadas a corregirlas para acoplarlas al marco estratégico del negocio.

Para Agrícola Roque Mendoza, dedicada a las actividades agrícolas, las condiciones actuales de operación del área administrativa financiera presentaban ciertas deficiencias, por lo cual la Gerencia de la empresa solicitó la realización de una auditoría operacional para establecer las operaciones críticas que obstaculizaban el logro de sus objetivos de comercialización de productos del agro.

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

#### **1.2.1.1. Diagnóstico**

En los últimos años Gobiernos del Ecuador han asignado entes de control como: Servicios de Rentas Internas, Súper Intendencias de Compañías etc. para que establezcan un mayor dominio de las empresas con sus obligaciones correspondientes a tiempo como lo designa la ley y hacerles tomar conciencia de que por motivos de no tener una mejor dirección de sus actividades mercantiles y contables muchas empresas, negocios han tenido pérdidas económicas y hasta el cierre de sus negocios por no haber adquirido conocimiento de sus ganancias o pérdidas del mismo.

El Ecuador ha pasado por muchos cambios, fenómenos que han hecho que la economía se desestabilice y que el sector empresarial se enfrente a todos estos sucesos, quedando así la mayoría, con desequilibrios a nivel de organización, reducción en sus utilidades, aumentos en costos o simplemente perciben cierto grado de utilidad creyendo que están bien cuando realmente pueden mejorar su rentabilidad.

#### **1.2.1.2. Pronóstico**

- No se ha medido el nivel de cumplimiento a la gestión administrativa de agrícola Roque Mendoza.
- La no aplicación de normas establecidas en el desarrollo de las actividades administrativa de la Agrícola Roque Mendoza.
- La inexistencia de verificación de los procedimientos administrativos en la Agrícola Roque Mendoza.

### **1.2.1.3. Control del pronóstico**

- Acrecentamiento de la ineficiencia de la gestión alcanzado en la empresa por la poca optimización del personal
- Desconocimiento de normas porque no existen medidas de control
- La administración desconoce parámetros de empleados por lo tanto el sistema de administración deficiente.

### **1.2.2. Problema de investigación**

La auditoría 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.

La auditoría operativa recae sobre el ejecutivo, entendiendo como este la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

La empresa del Sr. Roque Mendoza, 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.

### **1.2.2. Formulación del problema**

La Agrícola Roque Mendoza del cantón Buena Fe, es una organización asentada en la provincia de Los Ríos y la presente investigación está centrada en una auditoría operativa, lo cual lleva al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la correspondencia de una auditoría operativa a la gestión administrativa con el cumplimiento de la planificación funcional en la Agrícola Roque Mendoza?

### **1.2.3. Sistematización del problema**

El tema está limitado a realizar una Auditoría Operativa, evaluando el control interno para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades en las diferentes áreas, emitiendo un informe en el que se dan a conocer los aspectos considerados como débiles o deficientes en las actividades realizadas por el personal de la empresa.

Se plantean las siguientes interrogantes:

¿La no ejecución de un diagnóstico de los procesos administrativos ha incidido en el cumplimiento de las metas de la Agrícola Roque Mendoza?

¿Qué incidencia tiene el desconocimiento del nivel de gestión en el desarrollo de las actividades de los empleados de la Agrícola Roque Mendoza?

¿La no ejecución de un informe de auditoría operativa ha incidido en el cumplimiento de las normas establecidas para los empleados de la Agrícola Roque Mendoza?

### **1.3. Justificación**

La presente investigación evaluará la operatividad, determinando las deficiencias en los procesos realizados, las mismas que serán comunicadas y socializadas con los funcionarios de la Agrícola Roque Mendoza, para la administración, logística, gestión, y resultados de las operaciones, para determinar la eficiencia en el uso de los recursos y en el alcance de los objetivos y metas propuestas.

Para esto, será preciso conocer los servicios que presta la entidad y como se accede a ellos, por medio de documentos fuentes, entrevistas y encuestas, herramientas necesarias que permitirá tener conocimiento del manejo de los recursos durante el tiempo señalado, y así determinar la eficiencia y eficacia de los procedimientos empleados.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. General**

Realizar una auditoria operativa al área administrativa y su correspondencia con el cumplimiento de la planificación funcional en la Agrícola Roque Mendoza del Cantón Buena Fe, año 2012.

#### **1.4.2. Específicos**

- ❖ Analizar los procesos de gestión administrativo en la organización.
- ❖ Evaluar el nivel de cumplimiento del proceso de control interno utilizado en la organización.
- ❖ Estructurar los resultados de la auditoría operativa.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. General**

La auditoría operativa aplicada a la gestión administrativa permitirá detectar deficiencias en el cumplimiento planificación funcional en la Agrícola Roque Mendoza.

### **1.5.2. Específicas**

- ❖ El análisis a los procesos de gestión administrativo determinará la eficiencia – eficacia de la funcionalidad en la empresa.
- ❖ La evaluación de los niveles de cumplimiento en la Agrícola Roque Mendoza permitirá establecer el control interno utilizado en la organización.
- ❖ La ejecución de la auditoría operativa mostrará los resultados determinados.

### **1.5.3. Hipótesis específicas**

**H1:** El análisis a los procesos de gestión administrativo determinará la eficiencia – eficacia de la funcionalidad en la empresa.

#### **1.5.3.1. Variable Independiente:**

Procesos de gestión administrativo.

#### **1.5.3.2. Variable Dependiente:**

Eficiencia – eficacia de la funcionalidad en la empresa

**H2:** La evaluación de los niveles de cumplimiento en la Agrícola Roque Mendoza permitirá establecer el control interno utilizado en la organización

**1.5.3.5. Variable Independiente:**

Evaluación de los niveles de cumplimiento

**1.5.3.6. Variable Dependiente:**

Establecer el control interno

**H3:** La ejecución de la auditoría operativa mostrará los resultados determinados.

**1.5.3.7. Variable Independiente:**

Ejecución de la auditoría

**1.5.3.8. Variable Dependiente:**

Resultados determinados

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1.1. Auditoría**

**TÉLLEZ (2008).** 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 (2008).** 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.

**DE LA CRUZ (2010).** En su acepción más amplia significa verificar la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general.

#### **2.1.1.1 Auditoría Operativa**

**MEZA (2008).** Consiste en el examen minucioso 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 (2008).** 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.

**DE LA CRUZ (2010).** Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

**ALARIO y GUIDALI (2010).** La auditoría 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 las 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.

**FOWLER NEWTON (2009).** 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 (2009).** 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.

**SAAVEDRA (2011).** La auditoría 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.

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 auditoría operativa en más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

#### **2.1.1.1. Objetivos de la auditoría operacional**

**BENJAMÍN (2008).** 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.

**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.

**NUDMAN – PUYOL (2009),** 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 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).

#### **2.1.1.2. Orientación de la auditoría operativa**

**ALARIO y GUIDALI (2010).** En la auditoría 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.

### 2.1.1.3. Metodología de la auditoría operativa

**NUDMAN – PUYOL (2009).** No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; el auditor operativo utilizará su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor.

Básicamente se aplica las siguientes:

1. Etapa Preliminar: conocimiento previo de la empresa.
2. Etapa 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.

#### **2.1.1.4. Fases de la auditoría operacional**

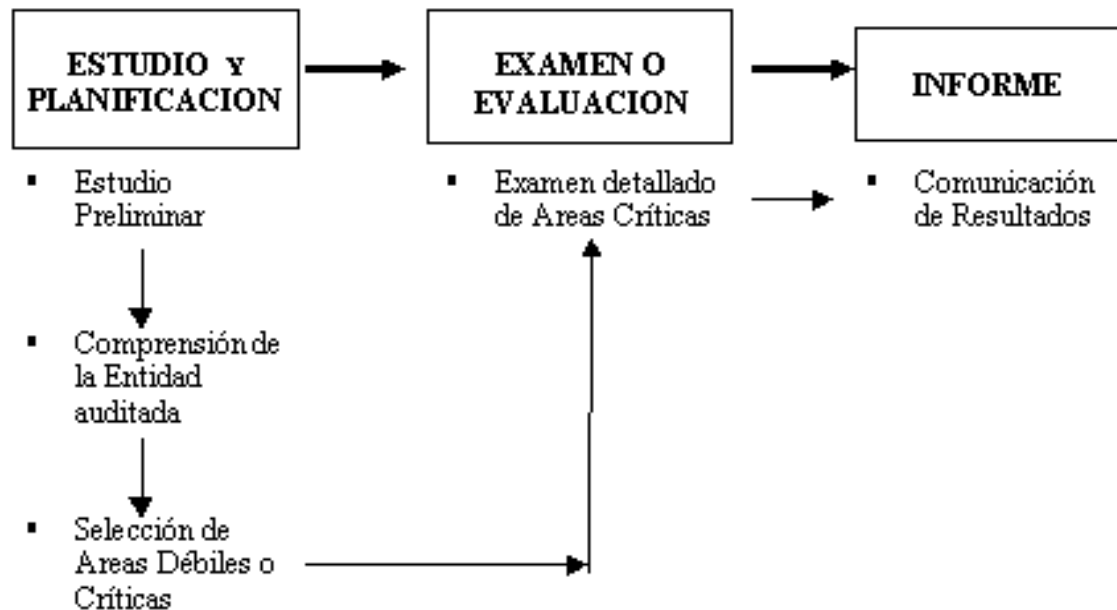
**COOK Y WINKLE (2008).** Las fases específicas de la auditoría operacional, dependen de la naturaleza de la compañía, de la naturaleza del área operacional bajo auditoría y del tamaño y experiencia del equipo de auditoría.

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

La metodología que se comenta en la auditoría operacional, se simplifica en tres pasos fundamentales: familiarización, investigación, análisis y diagnóstico, tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones específicas que se encuentren en el desarrollo de la revisión. Esta metodología o pasos secuenciales a ser ejecutados por el auditor, se muestra de forma esquemática en el gráfico 1

## PARTES Y FASES DE UNA AUDITORIA OPERACIONAL



**Gráfico 1. Partes y fases de una auditoría operacional**

Fuente: <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

### a) Familiarización

El auditor debe familiarizarse con la operación que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando. Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

- Estudio ambiental
- Estudio de la gestión administrativa
- Visita a las instalaciones

### b) Investigación y Análisis

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la operación en cuestión. En esta fase se realizan pruebas de detalle de muy diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio del auditor

o por medio de muestreo estadístico. Para lograr la objetividad referida es recomendable la utilización de técnicas como las que enseguida se mencionan.

- Entrevistas
- Evaluación de la gestión administrativa
- Examen de la documentación

### **c) Informe auditoría operacional**

“El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.”

Para que la auditoría operacional sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado a la acción. Además siempre que sea posible, debe cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá así mismo proponer una adecuada solución a dichos problemas y que surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejorar la eficiencia operativa.

El auditor operacional para despertar interés en el lector debe evitar en lo posible el uso de lenguaje muy especializado y poco común; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas. La redacción del Informe debe merecer especial atención por parte del auditor para que tenga la aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- Despertar interés.
- Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.

- Debe presentar propuestas constructivas que mejoren la situación detectada.

La claridad y simplicidad, consisten en introducir al lector sin mayor dificultad en lo que el Auditor desea comunicar. Muchas veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad de un informe operacional es la falta de claridad en los conceptos que el Auditor tiene en mente, es decir, no hay comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el Informe está ambiguo, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que, se torne confuso y pierda su utilidad.

No existe una estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Operacional, ya que es muy difícil opinar uniformemente sobre una gran variedad de actividades operativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como cuando se trata de los estados financieros en la Auditoría Financiera; en consecuencia en este tipo de examen operativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

La síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor operacional indicando las observaciones más significativas e importantes.

El informe se prepara principalmente para lectores que generalmente son personas importantes que no disponen del tiempo suficiente para analizar un documento muy extenso, por lo tanto el contenido fundamental de éste, debe estar orientado a motivarlo a la lectura mediante la propuesta de tomar las acciones correctivas. La estructura del informe de auditoría operacional es la siguiente:

## **Introducción**

Consiste en la descripción en forma narrativa los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La Información introductoria que se presenta

expone los Antecedentes, Objetivos, Alcance y Naturaleza de la Empresa y/o área a examinar.

**Antecedentes.** En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. La manifestación puede ser presentada según el caso, si obedece la realización del examen al cumplimiento del plan de auditoría anual (cuando se cuenta con un departamento o unidad de auditoría interna), o si es hecha por que se tienen situaciones de ineficiencia e ineficacia de las operaciones. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.

**Objetivo.** Se consideran los objetivos de la auditoría operacional, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.

**Alcance.** Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, las funciones a auditar.

### **Hallazgos de auditoría operacional (Condición)**

Los hallazgos de la Auditoría operacional son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que leerán el informe. Todas las observaciones deberán ser objetivas, basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo.

Los informes de Auditoría presentarán las observaciones que no tienen solución inmediata, las de menor importancia deben ser dados a conocer a los responsables durante el Trabajo de Campo para su solución inmediata.

El hallazgo de Auditoría operacional refleja la Condición y Constituye la situación deficiente encontrada, referente a la actividad u operación refleja "lo que es".

**Criterio:**

Es la norma o principio en la cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad está tratando de lograr o las normas relacionadas con su logro. Unidades de medida o normas aplicables "lo que debe ser".

**Causa:**

Son las razones que provocaron la condición, razones de la desviación "por qué sucedió".

**Efecto:**

Es el resultado contrario que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Generalmente representa pérdida de dinero, eficiencia, efectividad que causa el fracaso en las metas y objetivos. Importancia relativa del asunto en términos monetarios. "La diferencia entre lo que es y lo que debe ser".

**Recomendación:**

Las recomendaciones que presenta el auditor, son las sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

## **Conclusiones**

Constituyen el resumen de las observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor.

## **Anexos**

Son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías operacionales cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

Lo importante en la comunicación a través del informe, como se subrayó antes, es que el contenido sea factible al personal según los beneficios esperados del fortalecimiento de áreas débiles o hallazgos encontrados.

### **2.1.1.5 La Auditoría Interna y la auditoría operacional**

**COOK Y WINKLE (2008).** Actualmente los auditores internos han adoptado el término de auditor operacional, lo cual obedece a que tradicionalmente la auditoría interna se ha ligado a brindar asesoría gerencial, aunque el auditor interno no es también operacional. Desde luego debe entenderse que el auditor interno siempre deberá estar en aptitud de evaluar el proceso generador de información financiera, particularmente cuando en esta área se detecten fallas de consideración.

### **2.1.1.6 Funciones de la auditoría operacional**

**COOK Y WINKLE (2008).** Entre las principales funciones de la auditoría operacional están las siguientes:

- Determinar el cumplimiento, en su ámbito de acción, de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas.

- Verificar que se establezcan planes, objetivos y metas; y evaluar los procedimientos utilizados por la empresa para controlar su grado de cumplimiento.
- Examinar el grado de eficiencia y eficacia en la organización y operación de la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno del área operacional seleccionada, con base en manuales de procedimientos y cuestionarios.
- Preparar, con base en la investigación inicial, el programa de auditoría dirigido a las áreas críticas.
- Recopilar la información general del área operacional y documentar el estudio mediante la preparación de papeles de trabajo.
- Obtener evidencia suficiente y competente sobre los procedimientos y controles establecidos para lograr los objetivos.
- Dar seguimiento de campo a los informes para comprobar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por la auditoría.
- Atender todas aquellas labores concernientes a la auditoría que le sean encomendadas.
- Participar en la elaboración del Plan de Trabajo anual de la Auditoría.
- Asesorar a otros departamentos y a las demás áreas de la auditoría, en materia de su competencia y de legalidad.
- Preparar el Informe anual de Labores de la auditoría Interna.
- Realizar el seguimiento de recomendaciones y solicitudes de información que emita la auditoría externa.

#### **2.1.1.7. Conceptos relacionados con la auditoría operacional**

**COOK Y WINKLE (2008).** La auditoría operacional abarca distintos conceptos, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

**Operaciones:** “Es el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la empresa, tales como vender, comprar, producir, etc.”

**Proceso:** Es la clave fundamental en la realización de una auditoría operacional, entendido como “la secuencia ordenada de actividades que deben realizarse para completar un trabajo al final del cual se obtiene un producto o servicio”. Los procesos sostienen toda actividad de trabajo y están presentes en todas las empresas. Como ejemplo, contabilidad realiza una serie de procesos para realizar el registro de las transacciones económicas del negocio, obteniendo como resultado, información financiera que es útil para la toma de decisiones a nivel interno gerencial.

**Auditoría de procesos:** Es el examen sistemático y lógico que se realiza en los procesos de una empresa, el cual consta de las siguientes etapas:

- a) Identificación del proceso: Es la revisión del estado del proceso identificando alarmas que justifican la realización de una auditoría de procesos.
- b) Indicadores o Alarmas: Es un punto establecido de una relación cuantitativa entre dos o más cantidades las cuales adquieren importancia cuando son comparadas con otras de su misma naturaleza. Son vitales cuando se pretende evaluar la efectividad de un sistema o realizar comparaciones y estudios de tendencias.

#### **2.1.1.8. Justificación de la necesidad de realizar una auditoría operacional**

**BUSTAMANTE (2009).** La auditoría operativa es importante dado que es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Algunas de las circunstancias que indican la necesidad de realizar una auditoría operacional, las cuales los administradores de entidades y los auditores internos deben tomar en cuenta, son las siguientes:

- La necesidad de evaluar el desarrollo y funcionamiento de un proceso implementado en la empresa, el cual debe efectuarse de manera periódica.

- Cuando se presentan indicadores o alarmas de ineficiencia y se desconocen las causas.
- Para prevenir ineficiencias y promover el desarrollo de la empresa.
- Para anticipar cambios de procesos según lo requiere el mercado de la empresa o su sector industrial.

#### **2.1.1.9. Ciclos de Transacciones**

**BUSTAMANTE (2009).** Las auditorías se realizan dividiendo los procesos u operaciones en segmentos o componentes más pequeños. Esta división permite que la auditoria sea más manejable y ayuda a la asignación de tareas a los diferentes miembros del equipo de auditoría. La mayoría de los auditores, por ejemplo, tratan los activos fijos y lo efectos por pagar como dos segmentos diferentes. Se audita cada segmento en forma separada pero no por completo independiente uno de otro.

#### **2.1.1.10. Regularidad de aplicación de la auditoria operacional**

**BUSTAMANTE (2009).** 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.

Por lo tanto, la auditoria operacional es recomendable que se practique periódicamente, a fin de que cumpla su objetivo de prevenir riesgos presentes y futuros para el negocio, de una manera confiable y oportuna.

Debe prepararse un programa de revisiones que incluya la evaluación de todos los procesos de la empresa en forma periódica, manteniendo especial atención

en aquellas operaciones de mayor riesgo, sea por monto de recursos invertidos o por el rendimiento asociado.

#### **2.1.1.11. Auditoría operacional como auditoría de las tres E (eficacia, eficiencia y economía)**

**MANTILLA (2008).** La auditoría ha evolucionado en las últimas décadas de tal forma que en la actualidad su primordial objetivo es la evaluación de las distintas operaciones de la empresa que permita aumentar su grado de eficacia, eficiencia y economía; tales criterios son conocidos en la ciencia administrativa como las tres "E" de la gerencia.

Estos criterios son los que maneja la auditoría operacional, con el alcance que trasciende los propósitos de la auditoría financiera. Es conveniente por tanto, que antes de la ejecución de esta especialidad de la auditoría, el auditor tenga claro el significado de los términos eficacia, eficiencia y economía.

- a) Eficacia:** También denominada efectividad, consiste en alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados por la administración del negocio, de tal forma que las actividades, operaciones, proyectos, programas y gestiones, sean efectivas. La eficacia es la esencia de cualquier gestión pues su misión es conducir a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Por principio no puede concebirse ningún ente sin propósitos, pues no tendría razón de ser.

El logro de los objetivos estratégicos es responsabilidad de la gerencia de la empresa, para lo cual se apoya en el control interno operacional, siendo necesario desarrollar dichos objetivos de la organización, fijando metas a alcanzar, las cuales podrán ser cuantitativas y cualitativas.

**Metas cuantitativas:** Son aquellas que son medibles y cuantificables para un determinado periodo de tiempo, como por ejemplo el volumen de ventas en un

período. Este tipo de metas debe estar claramente señalado en la programación de operaciones de cada año.

**Metas Cualitativas:** Son metas difíciles de cuantificar porque están influenciadas por la subjetividad, como por ejemplo: mejorar la atención a los clientes, mejorar la calidad de la capacitación, mejorar la calidad de la mercadería, etc. Este tipo de metas corresponde a los objetivos de los diferentes programas que deben desarrollar en la empresa y su medición presenta mayor dificultad, que de las metas cuantitativas.

**b) Eficiencia:** La eficiencia es el criterio principal que fundamenta la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones, con un estándar de desempeño a una medida que se utiliza para criterio de comparación. No obstante, para la auditoría operacional se manejan en forma independiente los criterios de eficacia, eficiencia y economía. La eficiencia se expresa normalmente en términos porcentuales.

Estándar de Desempeño Índice Actual

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

**c) Economía:** Economía desde el punto de vista de la auditoría operacional, consiste en el desarrollo de las operaciones al costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, meta o resultado deseado.

En auditoría operacional lo más económico es no gastar dinero, pero el no gastar impide alcanzar los objetivos y las metas deseadas para la organización, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos objetivos y metas optimizando el uso de los recursos disponibles.

La administración financiera, el control interno y la auditoría, tienen como piedra angular suministrar información razonable y oportuna acerca de los costos en el logro de los objetivos, metas y resultados deseados; o en el proceso para lograrlos, por lo tanto la economía de las operaciones en las empresas se expresa en términos monetarios.

#### **2.1.1.12 Programa de auditoría**

**MANTILLA (2008).** Es un documento que prepara el auditor operacional en el cual plasma las instrucciones detalladas para la recuperación total de evidencias de un área evaluada o de toda la auditoría, que incluye los procesos de auditoría, pruebas de auditoría, tamaños de la muestra a evaluar y oportunidad de las pruebas.

#### **2.1.1.13. Evidencia de la auditoría operacional**

**MANTILLA (2008).** Son las bases sólidas, documentales, materiales y personales sobre las que yace la realidad de los hallazgos y recomendaciones de la auditoría.

Es la información obtenida por el auditor para llegar a conclusiones sobre las cuales se basa la opinión de auditoría.

#### **Importancia**

Derivado de la delicada actividad que realiza el auditor, se ve en la obligación de respaldar los comentarios sobre el trabajo ejecutado obteniendo evidencias que permitan demostrar su valoración sobre el hecho o desviación detectada. La experiencia del auditor es uno de los elementos fundamentales que le permitirá o no, respaldar correctamente sus comentarios.

## **b) Tipos de evidencia**

**Suficiente:** Es la objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, observaciones y recomendaciones del auditor. La evidencia será suficiente, cuando por los resultados de la aplicación de una o varias pruebas, el auditor pueda adquirir la certeza razonable que los hechos revelados se encuentran comprobados.

**Competente:** Es la válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor deberá asegurarse que si existen razones para dudar de su validez o de su integridad, de ser así, se obtendrá evidencias adicionales o se difundirá esa situación en su informe.

**Pertinente:** Es la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar un hecho, será pertinente si guarda una relación lógica y clara con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia. Cuando lo estime conveniente, el auditor deberá obtener de los ejecutivos de la entidad auditada, declaraciones por escrito respecto a la relevancia y competencia de la evidencia que haya obtenido.

## **c) Definición de las fuentes de evidencia**

Se refiere a los documentos utilizados para obtener información, que pueden ser:

*La Estructura orgánica:* Proporciona el marco general que utiliza la entidad para planear, dirigir y controlar las operaciones, incluyendo la forma y la naturaleza de las unidades administrativas, su interrelación operativa, la organización del procesamiento de datos, las funciones gerenciales y las relaciones de información.

*Las políticas manuales de procedimientos y leyes:* Permite conocer regulaciones establecidas por la administración, para proveer una seguridad razonable sobre el control y la información de las operaciones, así como los objetivos específicos de la entidad serán logrados.

El sistema contable como integrador de la información: Forma parte del plan de contabilidad, los registros contables, los documentos de respaldo y los procedimientos diseñados para captar y procesar las transacciones y resumir toda la evidencia de la entidad.

El ambiente de control interno: Permite conocer y comprobar la filosofía, actitud y compromiso de los directivos para crear un ambiente positivo al implementar y ejecutar las operaciones.

*Los archivos de datos:* Toda la información que poseen los archivos del área, unidad o sistema dentro de la organización, sirve para obtener información acerca del control interno existente y la evidencia comprobatoria.

Instituciones y personas relaciones con el asunto examinado: El auditor debe establecer la relación entre el asunto examinado con otras unidades administrativas y terceras personas, de tal manera que le permita obtener la evidencia en los casos específicos.

Partes relacionadas: Es recurrir a todas las fuentes de evidencia que tengan relación con el área examinada , para obtener un grado de seguridad razonable sobre la veracidad de los hechos evaluados, en el marco de la estructura del control interno y los procedimientos utilizados.

Otros: En los casos que exista evidencia que necesita consulta, principalmente para efectos legales, se debe coordinar con todas las fuentes posibles.

## 2.2. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

**FOWLER NEWTON (2009). Análisis:** Es descomponer el proceso en sus diferentes elementos ya sea por flujo de movimientos de operaciones, de puestos, de tiempos de desarrollo.

**Auditoría:** La palabra auditoría viene del latín *auditorius*, y de ésta proviene "auditor", el que tiene la virtud de oír; el diccionario lo define como "revisor de cuentas colegiado". El auditor tiene la virtud de oír y revisar cuentas, pero debe estar encaminado a un objetivo específico, que es el de evaluar la eficiencia y eficacia con que se está operando para que, por medio del señalamiento de cursos alternativos de acción, se tomen decisiones que permitan corregir los errores, en caso de que existan, o bien mejorar la forma de actuación.

**Cálculo:** Consiste en la validación de los datos mediante la verificación de las operaciones aritméticas.

**Cédulas:** Son aquellos documentos que permiten captar información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que abre el rango de respuestas, ordena la información de forma más accesible, compara conceptos claramente, sistematiza los registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados.

**Competente:** Es la evidencia válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor deberá si existen razones para dudar de su validez o de su integridad, de ser así, deberá obtener evidencia adicional o difundir esa situación en su informe.

**Confirmación:** el obtener información de terceras personas o instituciones la validación de la información de la empresa.

**FOWLER NEWTON (2009). Cuestionarios operativos:** Son una valiosa e indispensable herramienta para la ejecución de auditoría operacional. Estos cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones.

**Diagrama de flujo:** Son instrumentos que presentan por medio de gráficas, la secuencia de los diferentes pasos de las operaciones a través de los sistemas en los distintos departamentos operativos.

**Economía:** Economía desde el punto de vista de la auditoría operacional, consiste en el desarrollo de las operaciones al costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, meta o resultado deseado.

**Eficiencia:** La eficiencia es el criterio principal que fundamenta la auditoría operacional, pues relaciona la productividad de las operaciones, con un estándar de desempeño a una medida que se utiliza para criterio de comparación.

**Estimar (pronóstico):** la situación administrativa futura.

**Estudio general:** Apreciación que el auditor hace del perfil, antecedentes y entorno de la empresa, de su estructura administrativa y operativa, de los elementos principales de los métodos y sistemas de control establecidos para el buen desarrollo de las operaciones.

**Evaluar (diagnóstico):** conocer las verdaderas causas de los problemas.

**Evidencia:** Son las bases sólidas, documentales, materiales y personales sobre las que yace la realidad de los hallazgos y recomendaciones de la auditoría.

**FOWLER NEWTON (2009). Familiarización:** El auditor debe familiarizarse con la operación que revisará dentro del contexto de la empresa que está auditando. Enseguida se incluyen algunos lineamientos que permitirán al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisará en particular.

**Informe:** El informe sobre auditoría operacional es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa de la labor del auditor.

**Inspección:** Examen físico de documentos o bienes que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones normales de la empresa.

**Investigación:** Consiste en la obtención de información de parte de funcionarios y empleados de la propia empresa.

**Narración:** Descripción detallada, en forma de relato, de las características de los sistemas o el modo de operar de una organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.

**FOWLER NEWTON (2009). Observación:** Es la técnica que el auditor utiliza para validar por medio de su apreciación visual ciertos hechos, principalmente relativos a la forma como las operaciones se realizan.

**Papeles de trabajo:** Sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias que sean la base para fundamentar la opinión o dictamen que emite el auditor. También los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.

**Pertinente:** Es la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar un hecho, será pertinente si guarda una relación lógica y clara con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y por consiguiente no deberá incluirse como evidencia. Cuando lo estime conveniente, el auditor deberá obtener de los ejecutivos de la entidad auditada, declaraciones por escrito respecto a la relevancia y competencia de la evidencia que haya obtenido.

**Proceso:** Es la clave fundamental en la realización de una auditoría operacional, entendido como “la secuencia ordenada de actividades que deben realizarse para completar un trabajo al final del cual se obtiene un producto o servicio.

**Riesgo:** Se define a los riesgos son fenómenos o eventos de los cuales no se tiene la seguridad de que ocurran pero su presencia siempre está latente y en ocasiones pueden dañar de una manera importante alguna etapa en el proceso de negocio de una organización y en casos extremos provocar pérdidas económicas a la misma.

**Antecedentes.** En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. La manifestación puede ser presentada según el caso, si obedece la realización del examen al cumplimiento del plan de auditoría anual, o si es hecha por que se tienen situaciones de ineficiencia e ineficacia de las operaciones. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **2.3.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)**

La Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los

auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos:

1. Normas generales,
2. Normas de la ejecución del trabajo y
3. Normas de información.

El American Institute Of Certified Public Accountants creó el marco básico con las 10 siguientes normas de auditoría generalmente aceptadas:

#### Normas Generales

- a. Entrenamiento y capacidad profesional
- b. Independencia
- c. Cuidado o esmero profesional.

1. La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.
2. En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o los auditores mantendrán su independencia de actitud mental
3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe.

#### Normas de Ejecución del Trabajo

- d. Planeamiento y Supervisión

e. Estudio y Evaluación del Control Interno

f. Evidencia Suficiente y Competente

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

Normas de Información o Preparación del Informe

g. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

h. Consistencia i. Revelación Suficiente

j. Opinión del Auditor

1. El informe indica si los estados financieros están presentados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.
3. Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas, salvo que se especifique lo contrario en el informe.
4. El contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos. En los casos en que el nombre de auditor se relacione con los estados financieros, el informe incluirá una indicación clara del tipo de su trabajo y del grado de responsabilidad que va a asumir.

Las 10 normas establecidas por el American Institute Of Certified Public Accountants incluyen términos subjetivos de medición como los siguientes: Planeación adecuada, suficiente conocimiento del control interno, evidencia suficiente y competente, y revelación adecuada. Para decidir en cada trabajo de auditoría qué es adecuado, suficiente y competente es necesario ejercer el juicio profesional.

La auditoría no puede reducirse a un aprendizaje memorístico o mecánico, el auditor debe ejercer su juicio profesional en muchos momentos de cada proyecto. Sin embargo, la formulación y la publicación de normas rigurosamente redactadas contribuyen muchísimo a elevar la calidad de la realización de auditoría, a pesar de que su aplicación exija juicio profesional.

### **Normas Generales:** Capacidades del auditor y calidad del Trabajo

Las normas generales son de índole personal se refieren a la formación del auditor y a su competencia, a su independencia y a la necesidad de suficiente cuidado profesional. Se aplica a todas las parte de la auditoría, entre ellas a la ejecución y al trabajo y a la preparación de informes

A continuación una explicación resumida de las Normas Generales:

#### **a. Formación y Competencia**

##### **Normas General No. 1**

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad. Lo contrario, sería negar su propia existencia por cuanto no

garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación.

## **b) Independencia**

### **Normas General No. 2**

Esta norma requiere que el auditor sea independiente; además de encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas. Sin embargo, la independencia no implica la actitud de un fiscal, sino más bien, una imparcialidad de juicio que reconoce la obligación de ser honesto no sólo para con la gerencia y los propietarios del negocio sino también para con los acreedores que de algún modo confíen, al menos en parte, en el informe del auditor.

Es de suma importancia para la profesión que el público en general mantenga la confianza en la independencia del auditor. La confianza pública se dañaría por la comprobación de que en realidad le faltara la libertad y, también podría perjudicarse porque existieran circunstancias que pudieran influir en la misma. Para lograr esta libertad, el auditor debe ser intelectualmente honesto; ser reconocido como independiente, no tener obligaciones o algún interés para con el cliente, su dirección o sus dueños.

## **c. Cuidado o esmero profesional**

### **Norma General No. 3**

Esta norma requiere que el auditor independiente desempeñe su trabajo con el cuidado y la diligencia profesional debida. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión

crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. El hecho de que el auditor sea competente y tenga independencia mental no garantiza que su examen sea un éxito pues se hace necesario que no actúe con negligencia

Para actuar con diligencia o celo profesional, prácticamente, el auditor debe cumplir las restantes nueve normas de auditoría, las dos personales, tres de ejecución del trabajo y cuatro referentes a la información. Esta norma compendia todo el trabajo de auditoría.

#### Normas de ejecución del trabajo

Las tres normas de ejecución del trabajo se refieren a planear la auditoría y a acumular y evaluar suficiente información para que los auditores formulen una opinión sobre los estados financieros. La planificación consiste en diseñar una estrategia global que permita recabar y evaluar la evidencia. Si los auditores conocen e investigan el control interno, podrán determinar si garantiza que los estados financieros no contengan errores materiales ni fraude. Esto les permite evaluar los riesgos de falsedad en los estados financiero.

A continuación una explicación resumida:

#### Norma de Ejecución del Trabajo No.1

##### d. Planeamiento y supervisión

La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así planear el trabajo a realizar, determinar el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, decidir los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar. La planificación del trabajo incluye aspectos tales como el conocimiento del cliente, su negocio, instalaciones físicas, colaboración del mismo etc.

Al analizar la primera norma sobre la ejecución del trabajo debe tenerse en cuenta que la designación del auditor con suficiente antelación presenta muchas ventajas tanto para éste como también para el cliente. Para el auditor es ventajoso porque el nombramiento con anticipación le permitirá realizar una adecuada planeación de su trabajo para así ejecutarlo de manera rápida y eficaz y para determinar la extensión de la labor que pueda llevarse a cabo antes de la fecha del balance.

El trabajo preliminar del auditor es benéfico para el cliente por cuanto permite que la revisión se ejecute más eficientemente y también hace posible que se pueda completar la revisión en un tiempo más corto después de la fecha del balance. La ejecución de parte del trabajo de auditoría antes del fin del año también facilita el que se consideren con tiempo cualesquiera problemas contables que puedan afectar los estados financieros y el que puedan ser modificados a tiempo los procedimientos contables de acuerdo con las recomendaciones del auditor.

#### e. Estudio y evaluación del control interno

##### Norma de Ejecución del Trabajo No.2

La segunda norma sobre la ejecución del trabajo indica se debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría para que el trabajo resulte efectivo.

El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de conseguir eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al ente. Este concepto es más amplio que el significado que comúnmente se atribuía a la expresión control interno. En éste se reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de asuntos relacionados directamente a las funciones de departamentos financieros y de contabilidad.

Un sistema de control interno bien desarrollado podría incluir control de presupuestos, costos estándar, reportes periódicos de operación, análisis estadísticos, un programa de entrenamiento de personal y un departamento de auditoría interna. Podría fácilmente comprender actividades en otros campos tales como estudios de tiempos y movimientos, los cuales están cobijados bajo la ingeniería industrial, y controles de calidad por medio de inspección, los cuales son funciones de producción.

f. Evidencia suficiente y competente

Norma de Ejecución del Trabajo No.3

La mayor parte del trabajo del auditor independiente al formular su opinión sobre los estados financieros, consiste en obtener y examinar la evidencia disponible. La palabra evidencia es un galicismo tomado del inglés, pues en español la palabra correcta es prueba. El material de prueba varía sustancialmente en lo relacionado con su influencia sobre él con respecto a los estados financieros sujetos a su examen.

La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones, inspecciones, indagaciones, calculo etc.). La evidencia comprobatoria competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de esas técnicas de auditoría.

La evidencia que soporta la elaboración de los estados financieros está conformada por información contable que registra los hechos económicos y por los demás datos que corrobore esta última, todo lo cual deberá estar disponible para el examen del revisor fiscal o auditor externo.

Los libros oficiales, los auxiliares, los manuales de procedimientos y contabilidad, los papeles de trabajo, los justificantes de los comprobantes de diario, las conciliaciones, etc., constituyen evidencia primaria que apoya la preparación de los estados financieros. Los datos de contabilidad utilizados para la elaboración de los estados no pueden considerarse suficientes por sí

mismos y por otra parte, sin la comprobación de la corrección y exactitud de los datos básicos no puede justificarse una opinión sobre estados financieros (evidencia corroboradora).

La evidencia comprobatoria incluye materiales documentados, tales como, cheques, facturas, contratos, actas, confirmaciones y otras declaraciones escritas por personas responsables, información esta, que el auditor o Revisor Fiscal obtiene por medio de su investigación, observación, inspección y examen físico y que le permite llegar a conclusiones por medio de razonamiento lógico. La mayor parte del trabajo del auditor independiente para formular su opinión sobre estados financieros consiste en obtener y examinar evidencia.

#### Normas de Información

Las cuatro normas de información establecen directrices para preparar el informe de auditoría debe estipular si los estados financieros se ajustan a los principios de contabilidad generalmente aceptados. También contendrá una opinión global sobre los estados financieros o una negativa de opinión. Se supondrá la consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad y la revelación informativa adecuada en ellos, a menos que el informe señale lo contrario.

A continuación una explicación resumida:

#### Normas de preparación del informe

##### g. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

#### Norma de Información No.1

Esta norma relativa a la rendición de informes exige que el auditor indique en su informe si los estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA. El término "principios de contabilidad " que se utiliza en la primera norma de información se entenderá que cubre no solamente los principios y las prácticas contables

sino también los métodos de su aplicación en un momento particular. No existe una lista comprensiva de PCGA pues en la contabilidad son aceptados tanto principios escritos como orales.

La segunda norma requiere no de una aseveración del auditor, sino de su opinión sobre si los estados financieros están presentados de acuerdo con tales principios. Cuando se presentan limitaciones en el alcance del trabajo del auditor que lo imposibilita para formarse una opinión sobre la aplicación de los principios, se requiere la correspondiente salvedad en su informe.

#### h. Consistencia

##### Norma de Información No.2

El término "período corriente" o "período precedente" significa el año, o período menor de un año, más reciente sobre el cual el auditor está emitiendo una opinión. Es implícito en la norma que los principios han debido ser aplicados con uniformidad durante cada período mismo. Como se indicó anteriormente, el término "principio de contabilidad" que se utiliza en estas normas se entiende que cubre no sólo los principios y las prácticas contables sino también los métodos de su aplicación.

El objetivo de la norma sobre uniformidad es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios, requerir una indicación acerca de la naturaleza de los cambios y sus efectos sobre los estados financieros.

La norma sobre uniformidad está dirigida a la comparabilidad entre los estados financieros del ejercicio corriente con los del ejercicio anterior, aunque no se presenten estados financieros por tal ejercicio, y a la comparabilidad de todos los estados financieros que se presenten en forma comparativa.

Cuando la opinión del auditor cubre dos o más ejercicios, generalmente no es necesario revelar una carencia de uniformidad con un año anterior a los años que se están presentando. Por lo tanto la frase "aplicados con base uniforme en la del ejercicio anterior" no es ordinariamente aplicable cuando la opinión cubre dos o más años. En su lugar, debe decirse "aplicados uniformemente en el período" o "aplicados sobre una base uniforme".

#### i. Revelación suficiente

##### Norma de Información No.3

La tercera norma relativa a la información del auditor a diferencia de las nueve restantes es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

#### j. Opinión Del Auditor

##### Norma de Información No.4

El propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

Opinión limpia o sin salvedades

Opinión con salvedades o calificada

Opinión adversa o negativa

Abstención de opinar

### **2.3.2. Control Interno Informe COSO**

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

#### **2.3.2.1. Definición y objetivos**

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el

consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.
- Completan la definición algunos conceptos fundamentales:
- El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción.

Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.

- Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

#### **2.3.2.2. Componentes**

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

El modelo refleja el dinamismo propio de los sistemas de control interno. Así, la evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que puede también poner de relieve la conveniencia de reconsiderar el manejo de la información y la comunicación.

No se trata de un proceso en serie, en el que un componente incide exclusivamente sobre el siguiente, sino que es interactivo multidireccional en tanto cualquier componente puede influir, y de hecho lo hace, en cualquier otro.

Existe también una relación directa entre los objetivos (Eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento de leyes y reglamentos) y los cinco componentes referenciados, la que se manifiesta permanentemente en el campo de la gestión: las unidades operativas y cada agente de la organización conforman secuencialmente un esquema orientado a los resultados que se buscan, y la matriz constituida por ese esquema es a su vez cruzada por los componentes.

### **2.3.2.3. Ambiente de control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

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

#### **2.3.2.3.1. Evaluación de riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

### **2.3.2.3.2. Actividades de control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

#### **2.3.2.3.3. Información y comunicación**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

#### **2.3.2.3.4. Supervisión**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

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

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

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

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

### **2.3.3. DNA (Declaración de Normas de Auditoría)**

Las DNA comprenden un conjunto de normas (13 en total), que van a ser los lineamientos por los cuales los contadores profesionales que realicen actividades de auditoría se van a regir.

Cada una de ellas toca un punto en especial del proceso de auditoría, permitiendo al contador realizar sus actividades de manera óptima y eficazmente.

Estas son:

**DNA 01:** Papeles de Trabajo

**DNA 03:** Manifestaciones de la Gerencia

**DNA 04:** El informe de control interno

**DNA 06:** Planificación y supervisión

**DNA 10:** Evidencia comprobatoria

### **DNA 01: Papeles de Trabajo**

El Contador Público debe preparar y conservar papeles de trabajo. La forma y contenido de los mismos debe ser diseñada para llenar las circunstancias de un trabajo en particular. La información contenida en los papeles de trabajo constituye el registro principal del trabajo que el Contador Público ha hecho y las conclusiones a que ha llegado sobre asuntos importantes.

### **Funciones y naturaleza de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo sirven principalmente para:

- a) Proporcionar la base principal para el dictamen del Contador Público, incluyendo su manifestación sobre el cumplimiento de las normas relativas a la ejecución del trabajo que están implícitas en la referencia en su dictamen a las normas de auditoría de aceptación general.
- b) Ayudar al Contador Público a conducir y a supervisar el trabajo.

Los papeles de trabajo son registros elaborados por el Contador Público que demuestran los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la

información obtenida, y las conclusiones pertinentes a que ha llegado en el trabajo.

Ejemplos de los papeles de trabajo son los programas de auditoría, análisis, memorandos, certificación y confirmación obtenidas de la gerencia y terceros, extractos de documentos de la compañía, cédulas y comentarios preparados y obtenidos por el Contador Público. Los papeles de trabajo pueden también estar en forma de datos archivados en cintas u otros medios, siempre y cuando la legislación vigente lo permita.

Los factores que afectan el juicio del Contador Público sobre la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo, para un trabajo en particular incluyen a) la naturaleza del trabajo, b) la naturaleza del Informe del Contador Público, c) la naturaleza de los estados financieros, cédulas y otra información sobre la cual el Contador Público está informado, d) la naturaleza y condición de los registros del cliente, e) el grado de confianza sobre el control interno contable, y f) la necesidad en circunstancias particulares de supervisión y revisión del trabajo.

### **Contenido de los papeles de trabajo**

La cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo, varía con las circunstancias, pero éstos deben ser suficientes para mostrar que los registros contables concuerdan con los estados financieros y otra información dada y que las normas aplicables al trabajo de campo han sido cumplidas. Normalmente los papeles de trabajo deben incluir documentación que muestre:

- a) Que el trabajo ha sido adecuadamente planificado y supervisado, indicando el cumplimiento de la primera norma relativa a la ejecución del trabajo.
- b) Que el sistema de control interno contable ha sido estudiado y evaluado hasta el grado necesario para determinar si, y hasta qué grado, otros procedimientos de auditoría deben ser restringidos.

- c) La evidencia de auditoria, los procedimientos de auditoría aplicados, y las pruebas realizadas han proporcionado suficiente material evidencial para dar una base razonable para una opinión.

### **Propiedad y custodia de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son propiedad del Contador Público. El derecho de propiedad del Contador Público, sin embargo, está sujeto a limitaciones de ética vinculadas a la relación confidencial con los clientes, de acuerdo con el Código de Ética Profesional y lo previsto en el Art. 11 de la Ley de Ejercicio de Contaduría Pública.

Los papeles de trabajo, sólo podrán ser puestos a la disposición de un Contador Público, independiente sucesor o cualquier otra persona debidamente autorizada por el cliente. También previo requerimiento por escrito de algún organismo competente autorizado por las leyes. En ambos casos, el Contador Público independiente, responsable del trabajo mantendrá el debido control sobre dichos papeles, bien personalmente o por medio de un miembro del personal de su firma.

Ciertos papeles de trabajo del Contador Público pueden algunas veces servir como fuente de referencia útil a su cliente, pero los papeles de trabajo no deben considerarse como parte de, o sustituto para, los registros contables del cliente.

El Contador Público debe adoptar procedimientos razonables para la custodia segura de sus papeles de trabajo y debe retenerlos durante un período suficiente para llenar las necesidades de su profesión y para satisfacer cualquier requisito legal pertinente de retención de registros.

### **DNA 03: Manifestaciones de la Gerencia**

Durante el examen de los estados financieros, la gerencia hace muchas manifestaciones al contador público, tanto en forma verbal como escrita, ya sea en respuesta a alguna solicitud o por medio de los estados financieros. Estas manifestaciones verbales o escritas son parte de la evidencia que el contador público obtiene, pero no sustituyen la aplicación de otros procedimientos de auditoría necesarios para respaldar su opinión sobre los estados financieros. Las manifestaciones escritas de la gerencia normalmente confirman las informaciones dadas al contador público en forma verbal, documentan la veracidad de dichas manifestaciones, y reducen la posibilidad de malas interpretaciones de los asuntos relacionados con las mismas.

El contador público debe obtener manifestaciones escritas de la gerencia sobre sus conocimientos de la entidad examinada o intenciones en diversos asuntos, cuando considere que son necesarias para complementar sus procedimientos de auditoría, específicamente diseñados para satisfacerse de las manifestaciones verbales o escritas recibidas de la gerencia.

Hay casos en los que se solicitan manifestaciones escritas, pero que, sin embargo, se hace difícil la comprobación de las mismas con la aplicación de procedimientos de auditoría, distintos a la simple indagación.

Por ejemplo, cuando un cliente planea discontinuar una línea del negocio, el contador público puede encontrarse imposibilitado de confirmar por medio de otros procedimientos esta intención o plan; por lo tanto, deberá obtener una manifestación escrita para documentar esa intención de la gerencia. Otro ejemplo sería un proyecto de la gerencia a ser ejecutado en el futuro. A menos que el examen del contador público revele evidencia en contrario, su confianza sobre la veracidad de las manifestaciones de la gerencia, se considera razonable.

## **Limitaciones en el alcance**

La negativa de la gerencia de proporcionar al contador público manifestaciones por escrito, que considera esenciales, constituye una limitación en el alcance de su examen. Además, el contador público deberá evaluar los efectos de la negativa de la gerencia y su posición para confiar en otras manifestaciones escritas.

Si el contador público se ve imposibilitado de aplicar procedimientos que considera necesarios en las circunstancias, en relación con un asunto importante en los estados financieros, aun cuando haya recibido manifestaciones de la gerencia relativas al mismo, existe una limitación en el alcance de su examen, y debe hacer una salvedad en su dictamen o abstenerse de opinar.

Cuando el contador público no obtenga de la gerencia una manifestación escrita sobre asuntos de importancia en los estados financieros o de decisiones relacionadas con las actividades financieras y operacionales, deberá emitir su dictamen con una abstención de opinión. Cuando el contador público haya obtenido, por medio de otros procedimientos, evidencia de los asuntos sobre los que solícita manifestación escrita, expresará una opinión con salvedad.

## **DNA 04: El informe de control interno**

Este pronunciamiento versa sobre el contenido y presentación del informe, por medio del cual el Contador Público comunica a la Gerencia de la entidad cuyos estados financieros examina, las debilidades importantes que hayan llamado su atención durante el estudio y evaluación del Control Interno, realizado sobre bases selectivas, con la finalidad de determinar el alcance de las pruebas de auditoría, y no para expresar una opinión sobre el mismo.

## **DNA 06: Planificación y supervisión**

La primera norma de ejecución del trabajo establece que la auditoría debe ser planificada adecuadamente y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre los auditores asistentes si los hubiere.

La presente declaración proporciona orientación al auditor independiente para que haga su examen de acuerdo con normas de auditoría de aceptación general, respecto a las consideraciones y procedimientos aplicables a la planificación y supervisión, incluyendo la preparación de un programa de auditoría, la obtención del conocimiento del negocio de la entidad, y el manejo de las diferentes opiniones de los principales funcionarios y empleados de la empresa. La planificación y supervisión continúan durante todo el examen, y los procedimientos relativos con frecuencia se mantienen durante el mismo.

El Contador Público que tiene la responsabilidad final del examen puede delegar parte de la planificación y supervisión en otro miembro de la firma. Para efectos de esta declaración, (a) se designa como auditores asistentes al personal de la firma distinto del Contador Público que tiene la responsabilidad final del examen, y (b) el término auditor se refiere tanto al Contador Público que tiene la responsabilidad final así como a los asistentes.

## **DNA 10: Evidencia comprobatoria**

Esta norma relativa a la ejecución del trabajo expresa: "Se debe obtener una evidencia comprobatoria suficiente y competente por medio de la inspección, observación, indagación, y confirmación, con objeto de tener una base razonable para emitir una opinión sobre los estados financieros que se examinan".

La mayoría del trabajo del contador público al formarse una opinión sobre los estados financieros, consiste en obtener y evaluar el material de evidencia relacionado con las aseveraciones de dichos estados financieros. El grado de

validez de tal evidencia, para efectos de la auditoria, descansa en el juicio del auditor; en este respecto, la evidencia de auditoria difiere de la evidencia legal, la cual se encuentra circunscrita a reglas rígidas. La influencia del material de evidencia sobre el auditor varía substancialmente a medida que éste va formando su opinión sobre los estados financieros que está examinando. La pertinencia de la evidencia, su objetividad, oportunidad y la existencia de otro material que corrobore las conclusiones a las cuales conduce, descansa en su adecuabilidad.

**CAPITULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Materiales y métodos**

#### **3.1.1. Materiales y Equipos**

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

| <b>Equipos</b> |   | <b>Materiales</b>      |     |
|----------------|---|------------------------|-----|
| Computadora    | 1 | Escritorio             | 1   |
| Impresora      | 1 | Memory Flash           | 1   |
| Calculadora    | 1 | Fotocopias             | 100 |
| Cámara Digital | 1 | Internet (impresiones) | 50  |
|                |   | Suministros de oficina | 10  |

#### **3.1.2. Métodos de investigación**

Los métodos utilizados fueron los siguientes:

##### **3.1.2.1. Inductivo**

Es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales, este método permitió analizar los procesos operacionales ejecutados en la empresa, por medio de un análisis ordenado coherente y lógico.

##### **3.1.2.2. Deductivo**

Se aplicó este método por cuanto el presente trabajo comenzó en la Agrícola Roque Mendoza de forma general.

### **3.1.2.3. Científico**

Consiste en un proceso sistemático y organizado, que tiene como base la observación y el análisis de los datos obtenidos en el área administrativa-financiera a fin de detallar el cumplimiento de la planificación funcional de la empresa.

### **3.1.2.4. Analítico**

Es el que se basa en la descomposición o separación del problema investigado en diversas partes o elementos que lo constituyen, es así que este método permitió realizar el análisis de los documentos administrativos que otorgó la agrícola Roque Mendoza.

### **3.1.2.5. Sintético**

El método sintético es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos, este método brindó la posibilidad de agrupar conclusiones para determinar la situación actual de la Agrícola Roque Mendoza.

### **3.1.2.6. Descriptivo**

Este método describió y analizó el proceso, programas, procedimientos, técnicas, políticas y criterios de auditoría que deben aplicarse en este tipo de examen en la Agrícola Roque Mendoza.

## **3.2. Tipo de investigación**

### **3.2.1. 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 los registros de la agrícola Roque Mendoza. Entre los 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.

### **3.2.2. De Campo**

Este tipo de investigación se apoyó en informaciones que se originaron entre otras, de entrevistas a miembros de la Agrícola Roque Mendoza y observaciones a su acción laboral. Como fue compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la de carácter documental (actas de constitución de la empresa) se recomienda que primero se consulten las fuentes, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

## **Técnicas de la investigación**

### **3.2.3. La entrevista**

Con esta técnica se pudo conocer la información de la Agrícola Roque Mendoza, del cantón buena fe, la misma que fue aplicada al Gerente y otros jefes del mismo, para lo cual se estructuró preguntas referentes a sus funciones y actividad dentro de la empresa.

### **3.2.4. La observación**

Por medio de esta técnica se realizaron observaciones para recopilar la información necesaria en el departamento involucrado en el proceso lo que sirvió de base al momento de desarrollar el estudio y alcanzar los objetivos previamente propuestos.

### 3.3. Diseño de la investigación

Considerando que los cambios fueron contundentes puesto que se realizó una auditoría, de tal forma detectar y corregir errores en el manejo de las operaciones logrando con ello la identificación, verificación, confiabilidad y exactitud de los procesos operativos y así reflejar en un futuro la realidad económica de la Agrícola Roque Mendoza. Para el proceso de la auditoría se estableció el siguiente orden:

#### Creación de la firma auditora

Para la realización del presente trabajo se creó la firma auditora denominada:  
**RAMÍREZ & ASOCIADOS**



#### 3.3.1. Fase I: Planificación inicial

La planificación inicial es primordial para el desarrollo de un adecuado trabajo.

##### 3.3.1.1. Visita de observación a la entidad

En esta fase se visitó la empresa, con el propósito de observar el desarrollo de las actividades comerciales, su funcionamiento, en conjunto todo proceso que realiza la entidad.

### **3.3.1.2. Memorándum de planificación**

Se preparó el memorándum de planificación de la auditoría, a más de ser un papel de trabajo para documentar ciertas decisiones sobre aspectos generales, sirve para comunicar de forma ágil las decisiones, así como otra información significativa de la planificación.

### **3.3.1.3. Conocimiento de la entidad**

Con este procedimiento se estableció entrevista con los representantes de la empresa, además se tomó como referencia la actividad donde se desenvuelve la empresa, puntos de comercialización; la capacidad de venta y clientes; es decir el argumento económico en el cual realiza sus operaciones; los sistemas de control y contabilidad.

### **3.3.2. Fase II. Análisis de riesgo**

Permitió identificar el riesgo de que se produzcan errores en la auditoría, de manera que se concentró el trabajo en aquellas áreas que, además de ser las más significativas sean las que mayor riesgo presenten.

#### **3.3.2.1. Evaluación del control interno**

Permitió acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes dentro de la Agrícola Roque Mendoza, la evaluación preliminar del riesgo es importante; pues de ella va a depender el alcance y momento de realización de las pruebas, se evaluó el riesgo que hay en el área auditada a la vista del resultado del trabajo realizado hasta el momento.

El uso de cuestionarios fue importante porque permitió conocer el interior de la empresa, en general, los resultados proporcionan la importancia de practicar con carácter de urgencia una auditoría general. El crecimiento económico de la empresa justifica la necesidad de este apoyo.

### **3.3.3. Fase III. Ejecución de la auditoría**

Esta es la fase en la que se realizó las pruebas definitivas en los programas de trabajo. Siendo esta la fase de mayor duración, con una clara evidencia en los papeles de trabajo, la opinión que emitió en el informe.

#### **3.3.3.3. Descripción de los procesos**

Se refiere a debilidades en el control interno identificadas por el auditor, los mismos que fueron comunicados al Gerente de la Agrícola Roque Mendoza, por lo que representan deficiencias significativas que podrían afectar en forma negativa a la entidad.

Se procedió a elaborar las hojas sobre el resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios y se indicó para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto, conclusión y la recomendación. El auditor planteó sus recomendaciones con el propósito, que la empresa de solución inmediata a los problemas presentes en el área examinada.

#### **3.3.3.4. Hoja de hallazgos**

Se estableció un resumen de los hallazgos encontrados, encontrándose los efectos, recomendación final de lo expuesto.

### **3.3.4. Fase IV: Comunicación de los resultados**

Una vez finalizado los procedimientos, se realizó un papel de trabajo donde se resumió todos los aspectos más significativos surgidos en la auditoría, que hizo de puente entre todas las secciones de trabajo y el informe, en dicho memorándum se presentó; antecedentes con la descripción del trabajo realizado y comentarios generales sobre el área auditada.

#### **3.3.4.1. Carta de presentación del informe**

Es la primera hoja del informe va dirigida al Gerente de la Agrícola Roque Mendoza, firmada por el auditor. Dando cumplimiento de su credibilidad y el impacto en la sociedad por medio de un contingente equitativo del bien o servicio prestado.

#### **3.3.4.2. Preparación del informe**

Finalmente se emitió un informe el mismo que fue redactado haciendo énfasis a la condición que hace referencia a la base legal, el criterio enfatiza las causas y efectos y luego emitir las conclusiones y recomendaciones.

Además es importante que en la auditoría, el correspondiente informe sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo, está sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor.

### **3.4. Población y muestra**

Para la realización de la presente investigación se tomó como fuentes, los datos proporcionados por la Agrícola Roque Mendoza, a través de la entrevista que se realizó al gerente se conoció el nivel de importancia, que se le da a los procesos administrativos y contables de la empresa.

#### **3.4.1. Población**

La población del departamento administrativo está conformada por:

**Cuadro 1. Población de Agrícola Roque Mendoza**

| <b>Personal Administrativo</b>                     | <b>Cantidad</b> |
|----------------------------------------------------|-----------------|
| Gerente                                            | 1               |
| Auditor interno                                    | 1               |
| Jefe de contabilidad                               | 1               |
| Asistente de contabilidad de costos                | 1               |
| Asistente de contabilidad y tributación            | 1               |
| Jefe de producción                                 | 1               |
| Asistente de producción                            | 1               |
| Administradores de unidades de producción agrícola | 2               |
| Asistentes administrativos de haciendas            | 4               |
| Asistentes técnicos agrícolas de haciendas         | 4               |
| Jefe administrativa                                | 1               |
| Asistente de recursos humanos                      | 1               |
| Asistente administrativa                           | 1               |
| Asistente de tesorería                             | 1               |
| Asistente administrativa archivo                   | 2               |
| <b>Total</b>                                       | <b>23</b>       |

Fuente: Agrícola Roque Mendoza

Elaborado: La autora

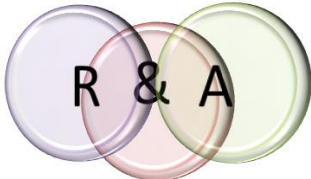
### **3.4.2. Muestra**

Se encuestó a los jefes de la Agrícola Roque Mendoza.

| <b>Personal Administrativo encuestado</b> | <b>Cantidad</b> |
|-------------------------------------------|-----------------|
| Gerente                                   | 1               |
| Jefe de contabilidad                      | 1               |
| Jefe de producción                        | 1               |
| Jefe administrativa                       | 1               |
| <b>Total</b>                              | <b>4</b>        |

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1. Resultados

|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b><br><br><b>AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes. | <br><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br><b>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA</b> |
| <b>ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO</b>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                 |
| <b>REF.</b>                                                                                                                                                                                                      | <b>CONTENIDO</b>                                                                                                                                                |
| <b>ACTIVIDADES PREVIAS AL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA</b>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                 |
| A-1                                                                                                                                                                                                              | Memorándum de Planificación                                                                                                                                     |
| AA                                                                                                                                                                                                               | Programa de Ejecución de la Auditoría Operacional                                                                                                               |
| AAa                                                                                                                                                                                                              | Cédula de Marcas de Auditoría                                                                                                                                   |
| <b>FASE I: FAMILIARIZACIÓN</b>                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                 |
| AB                                                                                                                                                                                                               | Programa Específico de la Fase I                                                                                                                                |
| AB-1                                                                                                                                                                                                             | Cédula Sumaria de Recopilación de Información                                                                                                                   |
| AB-2                                                                                                                                                                                                             | Calendario de Entrevistas (2.1, 2.2, 2.3, 2.4,2.5)                                                                                                              |
| <b>FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</b>                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                 |
| AC                                                                                                                                                                                                               | Programa General de la Fase II                                                                                                                                  |
| AC-1                                                                                                                                                                                                             | Análisis de Antecedentes de la Empresa                                                                                                                          |
| AC-2                                                                                                                                                                                                             | Análisis de la Planificación Estratégica                                                                                                                        |
| AC-3                                                                                                                                                                                                             | Organización Interna para la Administración                                                                                                                     |
| AC-3-1                                                                                                                                                                                                           | Flujograma del Proceso Administrativo                                                                                                                           |
| AC-3-2                                                                                                                                                                                                           | Flujograma del Proceso financiero                                                                                                                               |
| AC-4                                                                                                                                                                                                             | Análisis del Marco Legal de la Empresa                                                                                                                          |
| AC -5                                                                                                                                                                                                            | Evaluación del control interno operacional/administrativo                                                                                                       |
| AC-6                                                                                                                                                                                                             | Análisis de riesgo                                                                                                                                              |
| <b>FASE III: DIAGNÓSTICO</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                 |
| AD                                                                                                                                                                                                               | Programa general de la fase III                                                                                                                                 |
| AD-1                                                                                                                                                                                                             | Cédula centralizadora de hallazgos                                                                                                                              |
| AD-2                                                                                                                                                                                                             | Cédula resumen – eficiencia de los procesos                                                                                                                     |
| <b>FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                  | Informe de auditoría operacional                                                                                                                                |

## **Carta de Compromiso y Memorándum para la Ejecución de la Auditoría**

La ejecución de la auditoría requiere una planificación cuidadosa que permita cumplir con éxito la evaluación de las áreas críticas de Agrícola Roque Mendoza, de tal forma que se pueda contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa financiera. Este plan previo a la ejecución debe incluir objetivos, responsables, programación, así como detallar la información clave a utilizar, y el resultado final de la auditoría.

El memorándum para la presente auditoría se elabora considerando la metodología de auditoría operacional y las fases correspondientes para su ejecución. Previo a su presentación, se incluye también la carta compromiso del auditor para la realización del trabajo en la Agrícola Roque Mendoza.

## **CARTA DE COMPROMISO DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

Buena Fe, marzo del 2013

**Gerente General**

### **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

Usted nos ha solicitado que auditemos la gestión administrativa y financiera de su empresa para el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del año 2012. Por medio de la presente, tenemos el agrado de confirmar nuestra aceptación y nuestro entendimiento de este compromiso.

Efectuaremos nuestra auditoría de acuerdo con boletines de auditoría operacional y Normas Internacionales de Auditoría. Dichas boletines y Nias requieren que planeemos y desempeñemos la auditoría para obtener una certeza razonable sobre si las áreas en evaluación están libres de errores, omisiones o cualquier otra situación que afecte su eficiencia, eficacia y economía.

En virtud de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema operacional y de control interno, hay un riesgo inevitable de que aún algunas representaciones erróneas importantes puedan permanecer sin ser descubiertas.

Al finalizar la auditoría, se emitirá un informe dirigido a los directivos de las áreas involucradas en cual contendrá los hallazgos y sus respectivas recomendaciones que permitan mejorar la gestión de las áreas auditadas dentro de la empresa. En nuestro informe sobre el área administrativa y financiera, esperamos proporcionarle aspectos referentes a cualesquiera debilidades sustanciales en los sistemas de control interno que sean detectados por nuestro equipo como una forma de mejorar la gestión directiva.

Le recordamos que la responsabilidad de los procesos aplicados en la gestión administrativa y financiera, corresponde a la administración de la empresa. Esto incluye el registro y control adecuado de las recepciones de producto, inventario, costo, almacenamiento y despacho, así como la aplicación de políticas de manejo y la salvaguarda de dichos activos de la empresa.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación con nuestra auditoría.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría del área administrativa - financiera.

**Ramírez & Asociados**

Auditoría independiente contable y tributaria

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                           |                       |             |                  |
|-------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez | <b>PT#</b>            | <b>A-1</b>  | <b>Fecha</b>     |
| <b>Tiempo previsto:</b> 6 horas           | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                           | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

#### **INTRODUCCIÓN:**

Este memorándum se elabora como parte de la planificación de la auditoría operacional al área de administración y financiera en la Agrícola Roque Mendoza, como una forma de clarificar las actividades que se deberán realizar, los responsables, tiempos, áreas específicas a evaluar, información a recopilar y otros aspectos relevantes.

#### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:**

En su calidad de evaluador objetivos, crítico y constructivo, de los aspectos relacionados con el negocio de las empresas, el Contador Público y Auditor cumple un papel importante para el alcance de los siguientes objetivos:

Contribuir al mejoramiento de la gestión directiva de la Agrícola Roque Mendoza, a través del examen detallado de los aspectos relacionados con el área administrativa y financiera de los productos que la empresa comercializa

Identificar las operaciones o actividades inefectivas, antieconómicas o ineficientes, concebidas estas como el hallazgo de la auditoría que representa una operación o actividad afectada negativamente o lesionada en la eficacia, economía o eficiencia dentro de la empresa.

Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de agrícola Roque Mendoza, para asegurar que las áreas de administración, contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

#### **INFORMACIÓN BÁSICA PARA LA AUDITORÍA:**

##### **a) PUESTOS CLAVE DE LA EMPRESA**

Gerente General

Jefe de contabilidad

Jefe de producción

Administradores de unidades de producción agrícola

Jefe administrativo

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a  
la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |             |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 6 horas | <b>PT#</b>            | <b>A-1</b>  | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

#### **b) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

Cierre Fiscal 31 de Diciembre 2012  
Período a Revisar 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012  
Visita Exploratoria 01 de abril del 2013  
Entrega del Informe 15 de Mayo de 2013

#### **c) GENERALIDADES Y OPERACIONES:**

La empresa se dedica a la comercialización de productos agrícolas, en el territorio de Ecuador. Su capital es nacional; fue fundada en el año de 1992; tiene personería jurídica (sociedad anónima); se encuentra ubicada en el cantón Buena Fe. Su método gestión administrativa se mide por los niveles de cumplimiento de los objetivos empresariales.

#### **d) CONTROL INTERNO:**

La empresa tiene establecidos distintos controles para sus actividades de compra, venta y cobros. La supervisión es ejercida por los jefes de Departamento según las revisiones semanales que se realizan para darle seguimiento a los negocios en cada área. El control interno será evaluado para verificar cualquier desviación a las políticas o criterios en coherencia con las operaciones de gestión administrativa y financiera.

#### **TRABAJO A REALIZAR:**

El trabajo de auditoría en la Agrícola Roque Mendoza se apoyará en la metodología de auditoría operacional, papeles de trabajo, guías de revisión, cuestionarios y entrevistas. Las áreas a evaluar son las siguientes:

- ☐ Procedimientos operacionales
- ☐ Proceso administrativo
- ☐ Proceso financiero

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**  
DIRECCIÓN: Calle Av. 7 de agosto, frente a la  
clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante  
Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

**MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                           |                       |             |                  |
|-------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez | <b>PT#</b>            | <b>AA</b>   | <b>Fecha</b>     |
| <b>Tiempo previsto:</b> 6 horas           | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                           | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

**INFORME A PRESENTAR:**

Como resultado de la auditoría se presentará un informe escrito dirigido al Gerente General y personal involucrado, el cual incluirá los hallazgos, recomendaciones y comentarios pertinentes que sean útiles para mejorar la gestión administrativo financiero dentro de la empresa.

**EQUIPO RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA:**

El trabajo tanto de campo como de gabinete, incluyendo todas y cada una de sus fases, estará a cargo de un equipo de auditores que realizará todas las actividades incluidas en la metodología, clasificará y analizará la información; elaborará los papeles de trabajo necesarios, y presentará el informe de los principales hallazgos de la auditoría. El equipo está conformado de la siguiente forma:

**PUESTO QUE OCUPA**

**Auditor junior**  
**Auditor senior**

**NOMBRE**

**Erika Ramírez**  
**CPA. Mónica Sandoval**

**ELABORADO POR:** ERIKA RAMÍREZ

**REVISADO POR:** CPA. Mónica Sandoval

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### **PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |             |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 6 horas | <b>PTT</b>            | <b>AA</b>   | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

#### **GENERALIDADES DE LA EMPRESA:**

Agrícola Roque Mendoza es una empresa dedicada a la comercialización de productos del agro. Se encuentra ubicada en el cantón Buena Fe. Inicia operaciones en el año de 1992, y desde entonces se ha expandido en la venta de productos agrícolas y agroindustriales.

El giro de negocio de la empresa es la venta de productos agrícolas a clientes específicos, para lo cual posee personería jurídica propia, regulada por la Superintendencia de Compañías y demás leyes aplicables a este tipo de empresas.

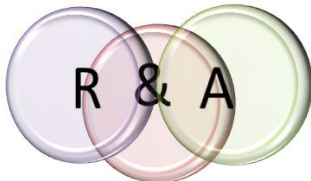
#### **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA:**

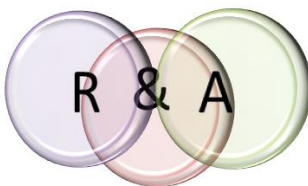
##### **a) GENERALES**

Realizar una auditoría operativa en agrícola Roque Mendoza, para encontrar áreas deficientes que obstaculicen el logro de los objetivos de la empresa, y emitir recomendaciones que permitan mejorar este proceso dentro de la empresa.

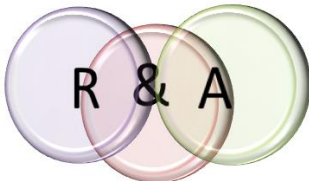
##### **b) ESPECÍFICOS**

- Realizar un plan de ejecución de auditoría dirigido al estudio del área administrativa financiera de agrícola Roque Mendoza.
- Identificar hallazgos y evidencias de hechos económicos que estén afectando el giro normal de negocios de la empresa, en lo relacionado a la administración financiera.
- Evaluar de forma detallada, las actividades de compras, recepción, almacenamiento, disposición y despacho de productos agrícolas.
- Verificar el cumplimiento de políticas y normas de control interno dentro de la agrícola Roque Mendoza para asegurar que las áreas de administración financiera, contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- Elaborar un informe de auditoría operacional que muestre los hallazgos y recomendaciones resultantes de la evaluación realizada.

|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                 |                                         |                                                      |                   |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| <b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b><br><br><b>AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <br><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br><b>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA</b> |                                         |                                                      |                   |              |
| <b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b><br><b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                 |                                         |                                                      |                   |              |
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>PTT</b><br><b>Ejecutado por:</b><br><b>Revisado Por:</b>                                                                                                     | <b>AA</b><br><b>E.R.</b><br><b>M.S.</b> | <b>Fecha</b><br><b>20-mar-13</b><br><b>21-mar-13</b> |                   |              |
| <b>ALCANCE DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL:</b><br>Para la presente auditoría, el alcance está definido de tal forma que incluya la evaluación de los controles internos administrativos relativos al área de administración y finanzas. El alcance se detalla a continuación: |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                 |                                         |                                                      |                   |              |
| <b>Paso 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Descripción del trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Horas establecidas</b>                                                                                                                                       | <b>Horas reales</b>                     | <b>REF</b>                                           | <b>Se realizó</b> | <b>Fecha</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>FAMILIARIZACIÓN</b><br><br><b>D) Estudio Ambiental</b><br><br>Solicite información para establecer y valorar la estructura organizacional, procedimientos y políticas operacionales, verifique y recopile información sobre reglamentación y leyes aplicables; así como en la medida de lo posible solicite información sobre la competencia.<br><br><b>E) Estudio de la Gestión Administrativa</b><br><br>Obtenga información sobre los órganos de planeación, organización, dirección y control de la empresa objeto de estudio.<br><br><b>F) Visitas y Entrevistas</b><br><br>Observe cada proceso relacionado con la administración, entreviste a los involucrados. | 30                                                                                                                                                              | 35                                      | AB                                                   | SI                | 15/03/13     |
| <b>Paso 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Descripción del trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Horas establecidas</b>                                                                                                                                       | <b>Horas reales</b>                     | <b>REF</b>                                           | <b>Se realizó</b> | <b>Fecha</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS</b><br><br><b>D) Entrevistas</b><br><br>Efectué cuestionarios, entrevistas tanto a nivel ejecutivo como operacional para obtener información de políticas y procedimientos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                 |                                         |                                                      |                   |              |

|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                 |                     |             |                   |              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------------------|--------------|
| <b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b><br><br><b>AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <br><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br><b>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA</b> |                     |             |                   |              |
| <b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                 |                     |             |                   |              |
| <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                 |                     |             |                   |              |
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>PTT</b>                                                                                                                                                      |                     | <b>AA</b>   | <b>Fecha</b>      |              |
| <b>Tiempo previsto:</b> 4 horas                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Ejecutado por:</b>                                                                                                                                           |                     | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b>  |              |
|                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Revisado Por:</b>                                                                                                                                            |                     | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b>  |              |
|                                                                                                                                                                                                                  | <b>E) Evaluación de la Gestión Administrativa</b><br><br>De la información obtenida en la fase anterior verifique:<br><br><ul style="list-style-type: none"><li>• El grado de efectividad para anticipar los problemas que emplea la administración.</li><li>• La estructura organizacional para establecer si son claras las líneas de mando, autorización y responsabilidad de cada área.</li><li>• La calidad de información y oportunidad con que la administración cuenta para la toma de decisiones.</li><li>• Compare los procedimientos y políticas con lo ejecutado.</li></ul><br><b>F) Examen de Documentación</b><br><br>Efectúe el examen a la documentación obtenida para identificar Hallazgos de Auditoría Operacional. | 45                                                                                                                                                              | 33                  | AC          | SI                | 15/03/13     |
| <b>Paso 3</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>Descripción del trabajo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Horas establecidas</b>                                                                                                                                       | <b>Horas reales</b> | <b>REF</b>  | <b>Se realizó</b> | <b>Fecha</b> |
|                                                                                                                                                                                                                  | <b>DIAGNÓSTICO</b><br><b>C) Fase Creativa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establezca estrategias administrativas convenientes para los HAO*</li><li>• Establezca prioridad a los hallazgos de auditoría operacional</li><li>•</li></ul> <b>D) Revisión de Hallazgos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compare esquema con modelo existente y asegure la importancia de la sugerencia</li><li>• Liste las diferencias encontradas de la comparación anterior.</li><li>• Ratifique los hallazgos, comentándolos con las personas directamente involucradas.</li><li>• Asegúrese que son problemas cuya solución es factible</li></ul>                                                                              | 80                                                                                                                                                              | 89                  | AD          | SI                | 20/03/13     |

\*Hallazgos de auditoría operativa

|                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                   |                           |                     |            |                   |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------|------------|-------------------|--------------|
| <div><b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b></div> <div><b>AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br/><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.</div> | <div></div> <div><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br/><b>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA</b></div>                               |                           |                     |            |                   |              |
| <b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL</b>                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                   |                           |                     |            |                   |              |
| <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                   |                           |                     |            |                   |              |
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez                                                                                                                                                                                        | <b>PTT</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>AA</b>                 | <b>Fecha</b>        |            |                   |              |
| <b>Tiempo previsto:</b> 4 horas                                                                                                                                                                                                  | <b>Ejecutado por:</b>                                                                                                                                                                                             | <b>E.R.</b>               | <b>20-mar-13</b>    |            |                   |              |
|                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Revisado Por:</b>                                                                                                                                                                                              | <b>M.S.</b>               | <b>21-mar-13</b>    |            |                   |              |
| <b>Paso 4</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Descripción del trabajo</b>                                                                                                                                                                                    | <b>Horas establecidas</b> | <b>Horas reales</b> | <b>REF</b> | <b>Se realizó</b> | <b>Fecha</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                  | <b>INFORME DE AUDITORÍA</b><br>Elaborar el Borrador del Informe de la Auditoría, presentarlo a discusión con el personal involucrado. Posteriormente elaborar el informe final a presentar a la Gerencia General. | 20                        | 35                  |            | SI                | 15/04/13     |
|                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Totales</b>                                                                                                                                                                                                    | 175                       | 193                 |            |                   |              |

**ELABORADO POR:** ERIKA RAMÍREZ

**REVISADO POR:** CPA. Mónica Sandoval

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente  
a la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

**CÉDULA DE MARCAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez    | <b>PTT</b>            | <b>AAa</b>  | <b>Fecha</b>     |
|----------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
|                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |
| <b>DESCRIPCIÓN</b>                           |                       |             |                  |
| Suma vertical de los datos de la columna     |                       |             | +                |
| Suma horizontal de los datos de la fila      |                       |             | ⊕                |
| Saldo confirmado en libros                   |                       |             | Ⓢ                |
| Proceso evaluado                             |                       |             | Ⓢ                |
| Conteo verificado                            |                       |             | ≠                |
| Proceso verificado con repercusión económica |                       |             | ✓                |
| Confrontado contra Documento Original        |                       |             | ⊕                |
| Observado físicamente                        |                       |             | <b>OBS</b>       |
| eficiencia inspeccionada                     |                       |             | *                |
| Enlace de operación                          |                       |             | &                |
| Totalizado                                   |                       |             | Σ                |
| Eficacia examinada                           |                       |             | Ⓢ                |
| Proceso inspeccionado                        |                       |             | ¥                |
| Hallazgo de auditoría operacional            |                       |             | <b>HAO</b>       |

**ELABORADO POR:** ERIKA RAMÍREZ

**REVISADO POR:** CPA. Mónica Sandoval

#### **4.1.1. Desarrollo de la Fase de Familiarización**

Esta fase tiene como objetivo que el auditor se familiarice tanto con la estructura de negocios de la empresa, como con las áreas en las cuales se enfocará la auditoría, a través del estudio ambiental de la organización, de su gestión administrativa y de una visita programada a las instalaciones, para observar el desarrollo de las operaciones.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b><br><br><b>AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.                                                                                                                                                                                                |                       | <br><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br><b>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA</b> |                  |
| <b>PROGRAMA ESPECÍFICO DE LA FASE I: FAMILIARIZACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>PT:</b>            | <b>AB</b>                                                                                                                                                       | <b>Fecha</b>     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>                                                                                                                                                     | <b>20-mar-13</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>                                                                                                                                                     | <b>21-mar-13</b> |
| <b>PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       | <b>Ref., P/T</b>                                                                                                                                                | <b>Ejec. Por</b> |
| 2.1 Preparar un calendario para entrevistar al Gerente General de la empresa y al personal operativo clave en los procesos de administración, con el propósito de explicar los objetivos de la auditoría a realizar, identificar y solicitar información adicional a la ya identificada en la elaboración de los Términos de Referencia y que no se encuentre en los archivos de la empresa.                    |                       | AB-2                                                                                                                                                            | ER               |
| 2.2 Recopilar información escrita sobre:<br>a. Antecedentes<br>b. Marco legal<br>c. Organización<br>d. Operaciones, Proyectos y Programas<br>e. Control<br>f. Información Adicional                                                                                                                                                                                                                             |                       | AB-1                                                                                                                                                            | ER               |
| 2.3 Obtener información verbal sobre aquellos aspectos para los cuales no exista información escrita, con el apoyo de un calendario de entrevistas que cuente con la aprobación de la Gerencia General.                                                                                                                                                                                                         |                       | AB-2                                                                                                                                                            | ER               |
| 2.4 Visitar las instalaciones de la empresa para establecer con claridad la ubicación y envergadura de sus instalaciones, anotando la respectiva dirección. Realizar una presentación formal con los responsables de cada área de la empresa y explicar el enfoque de mejoría de gestión que persigue la presente auditoría. Este programa debe servir como una constancia escrita de la visita que se realice. |                       | AB-2                                                                                                                                                            | ER               |
| 2.5 Clasificar la información recopilada según los aspectos mencionados en el numeral 2.2. Para cada aspecto es necesario referenciar cada uno de los documentos de la información obtenida con una relación sumaria del respectivo aspecto, elaborando una cédula para cada aspecto obtenido                                                                                                                   |                       | AB-1                                                                                                                                                            | ER               |

**ELABORADO POR:** ERIKA RAMÍREZ

**REVISADO POR:** CPA. Mónica Sandoval

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**

AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### **CÉDULA SUMARIA PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez

**Tiempo previsto:** 4 horas

**PT:**

**AB-1**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**20-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**21-mar-13**

#### **DESCRIPCIÓN**

#### **Referencia**

#### **Fecha**

#### **Horas**

Generalidades y antecedentes de la empresa

Numeral 2.1

29-03-13

4

Organización administrativa

Numeral 2.2

29-03-13

1

Marco legal

Numeral 2.3

29-03-13

1

Misión, visión y objetivos de la empresa

Numeral 2.4

29-03-13

1

Funciones de la empresa

Numeral 2.5

29-03-13

1

Productos que ofrece la empresa

Numeral 2.6

29-03-13

1

Competidores

Numeral 2.7

29-03-13

2

Ubicación de la empresa

Numeral 2.8

29-03-13

1

Calendario de entrevistas

AB-2

26-03-13

6

**Total tiempo dedicado a esta fase**

**Σ 12**

#### **CONCLUSIONES:**

Para estos aspectos consultar los numerales correspondientes incluidos en la parte inicial del caso práctico, los cuales se obtuvieron a través de la obtención de la documentación de la empresa y entrevistas a directivos.

**REVISADO POR:** CPA. MÓNICA SANDOVAL

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO:** 28 HORAS

**FECHA DE FINALIZACIÓN:** 10-MARZ-2013

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**
**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente  
a la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

**CALENDARIO DE ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |             |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AB-2</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

| <b>ENTREVISTA A REALIZAR</b>                                          | <b>Fecha programada</b> | <b>Fecha realizada</b> | <b>Referencia</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------|
| 1. Entrevista con el Gerente                                          | 26-Marzo-13             | 26-Marzo-13            | AB-2 2.1.         |
| 2. Entrevista con el Jefe de contabilidad                             | 26-Marzo-13             | 26-Marzo-13            | AB-2 2.2.         |
| 3. Entrevista con el jefe de producción                               | 26-Marzo-13             | 26-Marzo-13            | AB-2 2.3.         |
| 4. Entrevista con el Administrador de unidades de producción agrícola | 27-Marzo-13             | 28-Marzo-13            | AB-2 2.4.         |
| 5. Entrevista con el jefe administrativo                              | 27-Marzo-13             | 29-Marzo-13            | AB-2 2.5.         |

| <b>Visitas a realizar</b>                                                                                                                                                               | <b>Fecha</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>a) Primera visita</b><br>Trasladar al personal de la empresa, el objetivo de la auditoría, así como solicitar información para la elaboración del programa de auditoría operacional. | 25-marz-13   |
| <b>b) Segunda visita</b><br>Ejecución de la auditoría de forma preliminar, a través de la aplicación de cuestionarios de evaluación de las áreas administrativa y financiera.           | 25-marz-13   |
| <b>c) Tercera visita</b><br>Ejecución de la auditoría operacional en su fase final.                                                                                                     | 10-may-13    |
| <b>d) Cuarta visita</b><br>Discusión de resultados y presentación del informe final de la auditoría operacional                                                                         | 12-may-13    |

**OBSERVACIONES:**

La Gerencia General de la empresa avaló este calendario de entrevistas y de visitas, según la propuesta que se le presentó previamente.

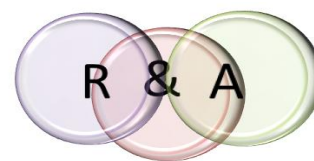
**REVISADO POR:** CPA. MÓNICA SANDOVAL

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO:** 6 HORAS

**FECHA DE FINALIZACIÓN:** 10-MARZ-2013

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**
**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente  
a la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

**ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |                 |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AB-2 2.1</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>     | <b>26-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>     | <b>26-mar-13</b> |

**Entrevista Realizada a:** SR. ROQUE MENDOZA ÁLAVA

**Puesto:** GERENTE GENERAL (Representante Legal y propietario)

**¿Qué funciones desempeña?**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades generales de la empresa.
- Coordinar con los Jefes de Departamentos las actividades a desarrollar periódicamente.
- Diseñar, desarrollar y supervisar el cumplimiento de las normas y de las políticas de la empresa.
- Mantener vigilancia sobre los resultados financieros de la empresa, dictando las normas para el cumplimiento de las metas organizacionales

**¿En qué año se inicio en la actividad?**

En el 1992 se inició las actividades agrícolas de la empresa

**¿Conoce si la empresa cuenta con políticas y procedimientos que regule la actividad comercial?**

Si, ya existen algunas políticas, pero todavía falta implementar otros procedimientos

**¿Se ha establecido la misión y visión de la empresa?**

Si, se ha establecido de acuerdo a los objetivos que persigue la organización, además se ha expuesto a cada miembros de la empresa para su conocimiento

**¿Se tiene estructurado un plan organizacional?**

No, por ahora no, ya que recién se está planteando como propuesta para próximas reuniones

**Firma del Entrevistado:**

**OBSERVACIONES:**

- El Gerente General es el accionista mayoritario de la Agrícola Roque Mendoza, con el 90% de las acciones

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO:** **2 HORAS**

**FECHA DE FINALIZACIÓN:** **26-MARZ-13**

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**  
**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a  
la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

## **ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                           |                       |                 |                  |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez | <b>PT:</b>            | <b>AB-2 2.2</b> | <b>Fecha</b>     |
| <b>Tiempo previsto:</b> 4 horas           | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>     | <b>26-mar-13</b> |
|                                           | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>     | <b>26-mar-13</b> |

**Entrevista Realizada a:** CPA. ALFONSO SOLÓRZANO  
**Puesto:** JEFE DE CONTABILIDAD

### **1. ¿Qué Funciones desempeña?**

- Controlar y efectuar los registros de los movimientos financieros de la empresa, tales como pago de sueldos, compras, gastos de operación, ventas y otros.
- Efectuar los procesos de compra de insumos a nivel local e internacional mediante los procedimientos establecidos, y con apego a las normas vigentes para dicho efecto.
- Establecer los niveles óptimos de los productos con base en el comportamiento de la demanda y los períodos de entrega por parte de los proveedores.
- Crear y mantener los ambientes necesarios para el resguardo seguro y apropiado de los productos, procurando su buena conservación
- Elaborar registros detallados de compras y recepciones.

### **2. ¿Cuántos años trabaja en la empresa?**

Desde hace 5 años

### **3. ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas y procedimientos que regule la actividad comercial?**

No tengo conocimiento de lo indicado

### **4. ¿Conoce la misión de la empresa?**

Sé que existe, pero no ha sido difundida en toda la empresa

### **5. ¿Se tiene estructurado un plan organizacional?**

No, que tenga conocimiento

### **6. ¿Cuánta con manuales de procedimiento para el área contable?**

No, por el momento se encuentra en planificación para la elaboración

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**  
DIRECCIÓN: Calle Av. 7 de agosto, frente a  
la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

**ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |                 |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AB-2 2.2</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>     | <b>26-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>     | <b>26-mar-13</b> |

**Entrevista Realizada a:** CPA. ALFONSO SOLÓRZANO  
**Puesto:** JEFE DE CONTABILIDAD

**7. ¿Mantiene informado al propietario sobre los movimientos económico de la empresa por escrito?**

Se realiza informes verbales sobre la situación financiera de la empresa en el momento que requiere la gerencia.

**8. ¿Se ha ejecutado auditorias o exámenes especiales anteriores en esta área?**

En el tiempo que vengo laborando en la empresa, no

**9. ¿Todas las transacciones registradas en contabilidad tienen la aprobación del gerente propietario de la empresa y llevan una secuencia numérica?**

Si, se lleva un registro detallado de aquello

**Firma del Entrevistado:**

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 1 HORA**

**FECHA DE FINALIZACIÓN: 26-MARZ-13**

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### **ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez  
**Tiempo previsto:** 4 horas

**PT:**

**AB-2 2.3**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**26-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**26-mar-13**

**Entrevista Realizada a:** ING. JUAN CARLOS ARAUJO  
**Puesto:** JEFE DE PRODUCCIÓN

#### **1. ¿Qué funciones desempeña?**

- Planificar las compras de productos, a partir de las ventas de las cajas de banano previstas o negociadas y el establecimiento de mínimos y máximos en la empresa.
- Seleccionar a proveedores y negociar condiciones de compra según las necesidades internas.
- Mantener el ratio de cajas de banano para la venta a los clientes.
- Controlar las compras a través de procedimientos y documentación específica, que avalen las recepciones y los gastos logísticos de compras.
- Encargarse de las inversiones en inventarios y reducir las pérdidas y costos al mínimo.
- Administrar las relaciones con proveedores.

#### **2. ¿Cuántos años trabaja en la empresa?**

8 años

#### **3. ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas y procedimientos que regule la actividad comercial?**

No tengo conocimientos

#### **4. ¿Conoce la misión de la empresa?**

Si, por referencias de otros empleados

#### **5. ¿Se tiene estructurado un plan organizacional?**

No por el momento

#### **6. ¿Exige reporte de producción de las unidades productivas a los administradores?**

Si, cada semana en la que hay procesos, se debe reportar la producción

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**  
**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a  
la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

**ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez  
**Tiempo previsto:** 4 horas

**PT:**

**AB-2 2.3**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**26-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**26-mar-13**

**Entrevista Realizada a:** ING. JUAN CARLOS ARAUJO  
**Puesto:** JEFE DE PRODUCCIÓN

**7. ¿Qué índice de producción incide en la rentabilidad?**

Entre los principales se encuentra el ratio, mermas por cosecha y mermas por postcosecha

**8. ¿Solicita reportes por insumos utilizados?**

Si, cada administrador debe realizar un informe detallado de los insumos utilizados, determinado por tipo de producto, cantidad y frecuencia de aplicación

**9. ¿Cuánta con manuales de procedimiento para el área de producción?**

No, por el momento se encuentra en planificación para su elaboración

**Firma del Entrevistado:**

\_\_\_\_\_

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 1 HORA**

**FECHA DE FINALIZACIÓN: 26-MARZ-13**

## AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

### AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA  
Auditoría independiente  
contable y tributaria

### ENTREVISTAS

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |                 |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AB-2 2.4</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>     | <b>28-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>     | <b>28-mar-13</b> |

**Entrevista Realizada a:** ING. WILLIAN SANCHO

**Puesto:** ADMINISTRADOR DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

#### 1. ¿Qué funciones desempeña?

- Control de la producción.
- Mantenimiento de la seguridad del personal.
- Mantener comunicación directa con los administradores de las fincas.
- Proveer información oportuna sobre la producción al gerente.
- Administrar toda la organización en el campo agrícola.

#### 2. ¿Cuántos años trabaja en la empresa?

Desde hace 3 años

#### 3. ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas y procedimientos que regule la actividad comercial?

No, tengo conocimientos

#### 4. ¿Conoce la misión de la empresa?

No,

#### 5. ¿Se tiene estructurado un plan organizacional?

No, pero hace falta en la empresa

#### 6. ¿Mantiene comunicación directa con los administradores de las unidades productivas a fin de verificar el normal cumplimiento de las obligaciones laborales?

Sí, es parte de mis funciones y es una forma de establecer que se realice lo planificado

#### 7. ¿Posee manual de procedimientos para el área que maneja?

No por el momento, pero debido a peticiones de la unidad administrativa está en proceso de elaboración

#### 8. ¿Realiza el control de la producción?

Sí, es esencial establecer el nivel de producción para determinar los correctivos necesarios

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**  
DIRECCIÓN: Calle Av. 7 de agosto, frente a la  
clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante  
Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA  
Auditoría independiente  
contable y tributaria

**ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |                 |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AB-2 2.4</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>     | <b>28-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>     | <b>28-mar-13</b> |

**Entrevista Realizada a:** ING. WILLIAN SANCHO  
**Puesto:** ADMINISTRADOR DE UNIDADES DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

**9. ¿Mantiene relación directa con proveedores?**

No, ese punto lo realiza el jefe de producción

**10. ¿Se encarga de toda la organización en el campo agrícola?**

Si, se establece mediante cronogramas, todo lo referente a las actividades de campo, así como la cosecha

**Firma del Entrevistado:**

\_\_\_\_\_

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 1 HORA**

**FECHA DE FINALIZACIÓN: 28-MARZ-13**

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA  
Auditoría independiente  
contable y tributaria

### **ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |               |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AB-2.5</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>   | <b>29-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>   | <b>29-mar-13</b> |

**Entrevista Realizada a:** ANINA VELÁSQUEZ

**Puesto:** JEFE ADMINISTRATIVA

#### **1. ¿Qué funciones desempeña?**

- Control de la exactitud de las existencias de productos.
- Control de la exactitud de la producción.
- Mantenimiento de la seguridad.
- Conservación de los productos y reposición oportuna según las necesidades de ventas
- Mantener condiciones óptimas de almacenamiento para evitar incendios y deterioros.
- Proveer información oportuna sobre la producción.
- Administrar toda la organización.

#### **2. ¿Cuántos años trabaja en la empresa?**

Hace ocho años

#### **3. ¿Conoce si la empresa cuenta con políticas y procedimientos que regule la actividad comercial?**

No

#### **4. ¿Conoce la misión de la empresa?**

No

#### **5. ¿Se tiene estructurado un plan organizacional?**

No, todavía

#### **6. ¿Existen normas de control interno en la empresa?**

No, las indicaciones se dan verbalmente

#### **7. ¿Existen procedimientos administrativos debidamente establecidos?**

No, no existe nada escrito, solo verbal

#### **8. ¿Las funciones que desempeña está escritas en un manual?**

No, solo se han dado indicaciones verbales

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA  
Auditoría independiente  
contable y tributaria

### **ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |                 |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AB-2 2.5</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>     | <b>29-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>     | <b>29-mar-13</b> |

**Entrevista Realizada a:** ANINA VELÁSQUEZ

**Puesto:** JEFE ADMINISTRATIVA

**9. ¿Lleva registro de las existencias de productos para las actividades agrícolas en la empresa?**

Si, parte de mis funciones están destinadas a llevar un registro de productos tanto para el área agrícola como para el área administrativa de la empresa.

**10. ¿Mantiene un control de la exactitud de la producción en el sistema?**

Si, ya que se realizan estados financieros y este control permite establecer los flujos financieros de la empresa

**11. ¿Mantiene la seguridad requerida en la información considerada confidencial?**

Si, es esencial mantener custodia de información que solo le compete a la empresa y su propietario

**12. ¿Mantener condiciones óptimas de almacenamiento para evitar incendios y deterioros es parte de sus funciones?**

Si, ya que existe información que se debe almacenar debidamente, como por ejemplo la producción, ingresos, ventas, cliente y proveedores principales.

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 1 HORA**

**FECHA DE FINALIZACIÓN: 27-MARZ-13**

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la  
clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante  
Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **ENTREVISTAS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                           |                       |                 |                  |
|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez | <b>PT:</b>            | <b>AB-2 2.5</b> | <b>Fecha</b>     |
| <b>Tiempo previsto:</b> 4 horas           | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>     | <b>29-mar-13</b> |
|                                           | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>     | <b>29-mar-13</b> |

### **13. ¿Provee información oportuna sobre la producción a gerencia?**

Si, en esta área se establecen reportes generales por escrito para la gerencia

**Firma del Entrevistado:**

### **CONCLUSIONES:**

El procedimiento administrativo no está debidamente escrito. El mismo se obtuvo de una hoja manuscrita. **HAO**

Las normas de control interno para procedimientos administrativos tampoco se encuentran documentadas **HAO**.

Las funciones del puesto no están incluidas en el Manual de Puestos, como tampoco se encuentra documentado el Manual de Normas y Procedimientos de la empresa. **HAO**  
**AD-1**



**TIEMPO TOTAL EMPLEADO: 1 HORA**

**FECHA DE FINALIZACIÓN: 29-MARZ-13**

### **4.1.2. Desarrollo de la Fase de Investigación y Análisis**

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y la efectividad de la administración financiera de Agrícola Roque Mendoza. Para el efecto se realizarán distintas pruebas de evaluación, con el auxilio de técnicas como las entrevistas, evaluación de la gestión y control interno, así como del examen meticuroso de la información recopilada.

## AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

## PROGRAMA GENERAL DE LA FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012

| <b>OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | <b>Ref., P/T</b>                                                                 | <b>Ejec. Por</b>                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>1. OBJETIVO DE LA FASE:</b><br><br>El propósito de esta Fase es que el responsable de la auditoría comprenda la misión principal, los objetivos principales y las operaciones de importancia de la empresa auditada. Igualmente, que tenga claridad sobre la organización, procedimientos generales, fuentes de financiamiento y demás aspectos de importancia, relativos al ente auditado. Esta Fase se basa en los resultados de la Fase I de Estudio Preliminar.                                                                                                                                                |  |                                                                                  | <b>ER</b>                                      |
| <b>2. PROCEDIMIENTOS</b><br><br>2.1 Analice la información sobre antecedentes recopilada en la Fase I y determine con claridad:<br><br>a) Por qué y para qué se creó la empresa auditada (Ver los considerandos de la Ley de Creación o la motivación).<br>b) Si los objetivos iniciales han sido modificados desde su creación hasta la fecha de inicio de la auditoría.<br><br>2.2 Analice los antecedentes, marco legal y planificación estratégica de la entidad auditada y establezca con claridad la visión y misión primordial actual y los objetivos principales que debe desarrollar para cumplir su misión. |  | <b>AC-1</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>AC-1<br/>AC-2<br/>AB-1</b> | <b>ER</b><br><br><br><br><br><br><br><b>ER</b> |
| 2.3 Determine cuál es la organización actual que adopta la entidad para la gestión administrativa; establezca cuáles son los procedimientos asociados; evalúe a través de la observación, el flujo del proceso e identifique áreas débiles en la ejecución, tomando en cuenta las políticas y los objetivos de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <b>AC-3/AC-12</b>                                                                | <b>ER</b>                                      |

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a  
la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

**PROGRAMA GENERAL DE LA FASE II: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

| <b>OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>                                                                                                                                            | <b>Ref., P/T</b> | <b>Ejec. Por</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| 2.4 Analice la información sobre marco legal de la entidad auditada y establezca o liste con precisión las disposiciones legales vigentes que regulan las operaciones y actividades. | <b>AC-4</b>      | <b>ER</b>        |
| 2.5 Establezca las generalidades del sistema de control interno y externo para la gestión administrativa.                                                                            | <b>AC-5/AC-6</b> | <b>ER</b>        |
| 2.6 Elabore el promedio general de los componentes del control interno y obtenga el nivel de confianza.                                                                              | <b>AC-6</b>      | <b>ER</b>        |
| 2.7 Analice los datos; evalúe la eficiencia, eficacia y oportunidad de la información.                                                                                               | <b>AD-1 -2</b>   | <b>ER</b>        |
| 2.8 Ejecute cuestionarios de control interno; haga pruebas selectivas.                                                                                                               | <b>AC-1/AC-6</b> | <b>ER</b>        |
| 2.9 Identifique áreas críticas. Deje constancia de los hallazgos.                                                                                                                    | <b>AC-6</b>      | <b>ER</b>        |

**REVISADO POR:** CPA. MÓNICA SANDOVAL

**TIEMPO TOTAL EMPLEADO:** 23 HORAS

**FECHA DE FINALIZACIÓN:** 27-MAY-2013

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a  
la clínica maternidad del Dr. Jesús  
Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

**ANÁLISIS DE LAS GENERALIDADES Y ANTECEDENTES DE LA  
EMPRESA**

**1/1**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

El Sr Mendoza Álava Roque emprende sus labores el 01 de Junio de 1992 como Persona Natural Bajo el Registro Único De Contribuyente #1701541243001, ubicado en el Cantón Buena Fe, Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes, con labores de Cultivo de Palma Africana y Cultivo de Banano. Con sectores Agrícola con nombres comerciales tales como.

**La Finca “La Coello”**

Inicio sus actividades el 20 de Abril del 2000 en el cantón Buena Fe, parroquia San Jacinto de Buena Fe, Ciudadela Recinto Baltazara, calle principal vía Santo Domingo, frente a la Hacienda Bananera San Eduardo, con labores de Cultivo de Palma Africana y Cultivo de Banano.

**Finca “Patricio José”**

Inicio sus actividades el 4 de Marzo del 2009, en el cantón Valencia, Parroquia Valencia, Ciudadela Recinto San Pablo, Calle Principal Frente a la Hacienda Bananera Madrid., Con labores de Cultivos de Banano.

**Hacienda “Carolina”**

Inicio sus actividades el 12 de Noviembre del 2011 en el cantón Buena Fe, parroquia San Jacinto de Buena Fe, vía Santo Domingo km 28 junto a la Hacienda Bertha María con labores de Cultivo de Banano.

**Hacienda “Rama de Oro”**

Inicio sus actividades el 12 de Noviembre del 2011 en el cantón Buena Fe, parroquia San Jacinto de Buena Fe, Ciudadela Recinto Palo Blanco, junto a la Hacienda Sulay con labores de Cultivo de Banano.

# AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

## AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez

**PT:**

**AC-1**

**Fecha**

**Tiempo previsto:** 4 horas

**Ejecutado por:**

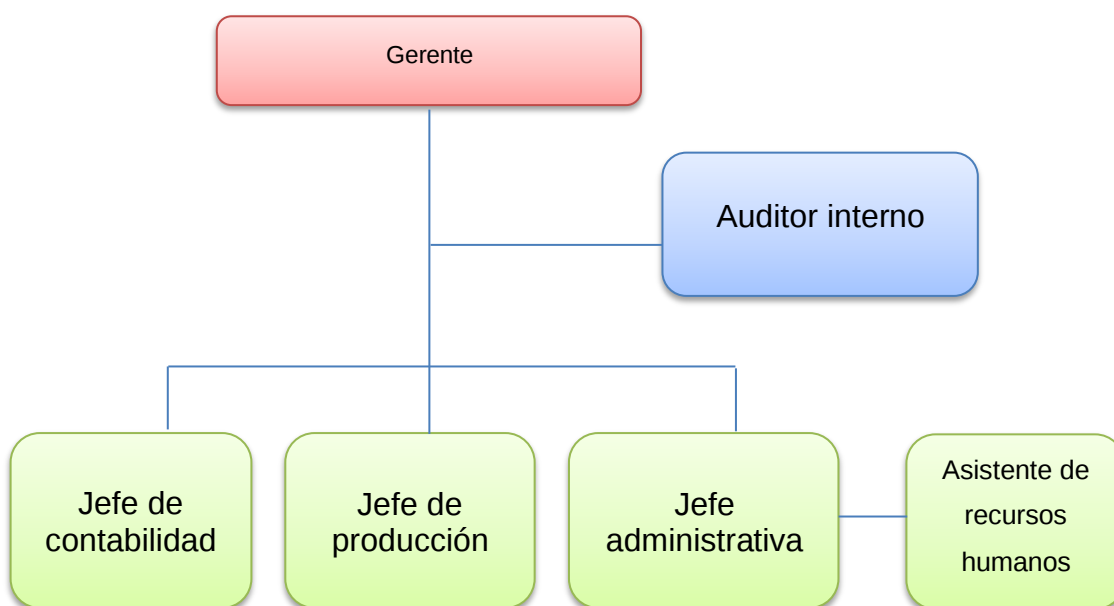
**E.R.**

**20-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**21-mar-13**



## AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

### AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

## ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                           |                       |             |                  |
|-------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez | <b>PT:</b>            | <b>AC-1</b> | <b>Fecha</b>     |
| <b>Tiempo previsto:</b> 4 horas           | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                           | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

La Gerencia General de agrícola Roque Mendoza. Está a cargo del Sr. Roque Mendoza Álava, quien es el propietario que la fundó en el año de 1992. A su cargo se encuentra la planificación de la entidad, enfocada en la cobertura de mercado y logro de objetivos de ventas. El Gerente desarrolla un plan estratégico anual, el cual es comunicado a los Gerentes de Departamento para su consideración e implementación.

Dentro de la planificación estratégica, los aspectos más importantes son: volúmenes de ventas por línea de producto; control de costos de compra; administración de créditos y cobros. La empresa se integra por los siguientes profesionales en cada una de sus áreas:

| Nombres            | Puesto               | Sueldo (USD) | Edad | Antigüedad (años) |
|--------------------|----------------------|--------------|------|-------------------|
| Alfonso Solórzano  | Jefe de contabilidad | 500.00       | 41   | 5                 |
| Juan Carlos Araujo | Jefe de producción   | 1,000.00     | 36   | 8                 |
| Anina Velásquez    | Jefe administrativa  | 300.00       | 32   | 8                 |

Se verificó la existencia del plan anual de trabajo dentro de la empresa, el cual está disponible tanto en la oficina de Gerencia como en los archivos de cada área. Constan en cada plan, las firmas de los Jefes de Departamento y del Gerente General.

Los registros de personal en los archivos del Gerente General confirman los años de antigüedad del personal listado en la tabla anterior.

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA ADMINISTRACIÓN**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |             |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 1 horas | <b>PT:</b>            | <b>AC-3</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

La empresa carece de un organigrama formalmente elaborado y documentado, que sea conocido en todas las áreas. El organigrama provisto en el numeral AC-1 fue elaborado considerando las visitas preliminares y la observación tanto de funciones como de personal interno.

Para la gestión administrativa tampoco se tiene un organigrama disponible. No obstante, a través de la entrevista realizada al Jefe administrativo se estableció que el procedimiento que se sigue para las transacciones relacionadas, es el siguiente:

- Las compras son colocadas por el Departamento de Compras, según los datos de puntos de pedido y pedidos por ventas especiales solicitadas.
- Cada compra es realizada a través de una orden que cuenta con la autorización firmada, previo a ser colocada con el proveedor en cuestión.
- Los productos solicitados a los proveedores son recibidos, el cual cuenta con un Encargado específico para recepción, quien verifica órdenes de compra con los pedidos recibidos; luego se encarga de su registro, para lo cual se comunica con el Departamento de Contabilidad.
- El flujo de los inventarios es el siguiente: recepción de productos; determinación de costo (contabilidad); inventario y almacenamiento; y por último el despacho de mercadería.
- Ejecutar las actividades necesarias para abastecer de producto a las salas de ventas
- Mantener al día los registros de productos en bodega, controlando las entradas, salidas y los saldos.
- Proveer información para que el área de compras pueda establecer el nivel máximo y mínimo de productos en bodega.
- Elaborar y aplicar normas de seguridad para la conservación y control de los productos que se almacenen.
- Realizar los conteos físicos periódicos de inventario.
- Elaborar reportes de inventarios.

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **ORGANIZACIÓN INTERNA PARA LA ADMINISTRACIÓN**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |             |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 1 horas | <b>PT:</b>            | <b>AC-3</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

### **CONCLUSIONES:**

Se verificó que las órdenes de compra no tienen las firmas de autorización del Jefe de Compras para todas aquellas órdenes colocadas durante el año 2012. El Jefe de Compras explica que esto se debe a una necesidad de acelerar el proceso de compras, por lo que su firma se omite de los documentos. Sin embargo, la Gerencia General no proveyó ningún documento escrito que avale esta política. **HAO** **AD-1**

En las visitas a la bodega se verificó que no existe un control estricto del acceso a la misma. Los 3 empleados que la gestionan, no cuentan con un procedimiento escrito o reglamento para regular el acceso; se estableció que los proveedores permanecen en el área luego de entregar los pedidos, sin tener razón justificada. **HAO** **AD-1**

La bodega muestra un desorden generalizado en la disposición de los productos. Los productos no están separados según cada pedido, sino que simplemente se acumula en un área disponible. Otros productos de menor valor pero mayor cantidad, son colocados en áreas indistintas. **HAO** **AD-1**

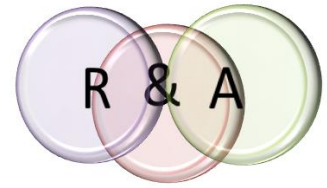
También se determinó que el archivo de órdenes de compra está sin resguardo, por lo cual cualquier persona puede tener acceso a dichos registros. **HAO** **AD-1**

**Firma auditor:** \_\_\_\_\_

# AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

## AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012

**Auditor responsable:** Erika Ramírez

**Tiempo previsto:** 1 horas

**PT:**

**AC-3-1**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

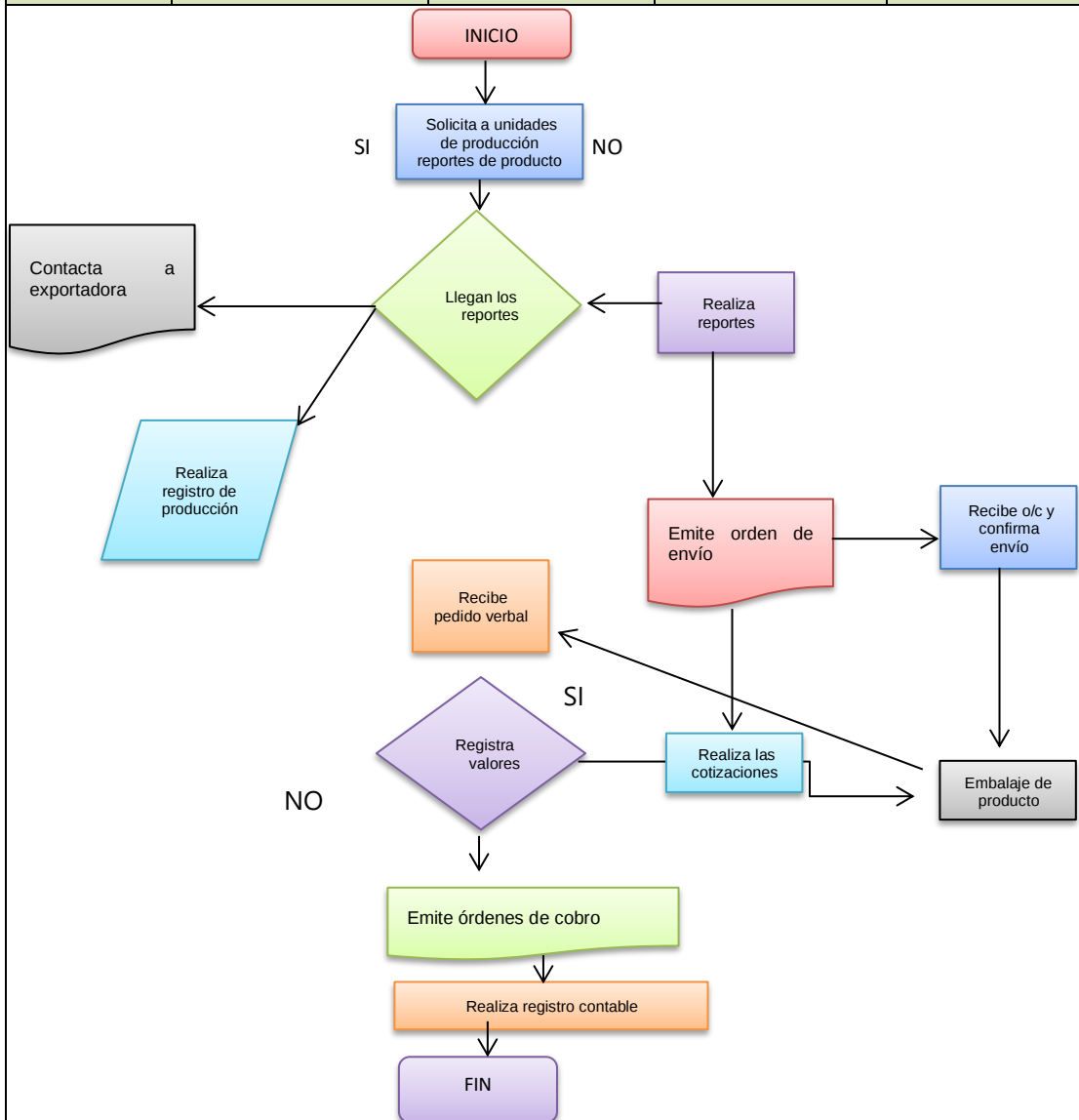
**20-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**21-mar-13**

|          |                |              |            |               |
|----------|----------------|--------------|------------|---------------|
| GERENCIA | ADMINISTRACIÓN | CONTABILIDAD | PRODUCCIÓN | U. PRODUCCIÓN |
|----------|----------------|--------------|------------|---------------|



# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez

**Tiempo previsto:** 1 horas

**PT:**

**AC-3-1**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**20-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**21-mar-13**

1. En el área de contabilidad inician el proceso solicitando al área de producción los reportes de producto cosechado.
2. El encargado de producción revisa sus registros y verifica la cantidad de producto cosechado, se envía a contabilidad
3. En contabilidad se envía un reporte a Gerente para que contacte a exportadora y procede a registro de producción.
4. En la unidad de producción recibe la orden, se embala el producto
5. El jefe de producción realiza las cotizaciones de precio por caja de banano.
6. En contabilidad se registra los valores, emite órdenes de cobro a la exportadora y su respectivo registro contable.

**CONCLUSIÓN:** Dicho proceso debe ser modificado en cuanto a la verificación de los detalles de producción como ratio, mermas de producción, mermas por daños mecánicos debido a que actualmente se confía en los registros emitidos y contrae repercusiones porque se encuentran inexactos, incumpliendo con los despachos a la exportadora.

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**  
**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA**  
**ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

**FLUJOGRAMA DEL PROCESO FINANCIERO**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez

**Tiempo previsto:** 1 horas

**PT:**

**AC-3-2**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**20-mar-13**

**Revisado Por:**

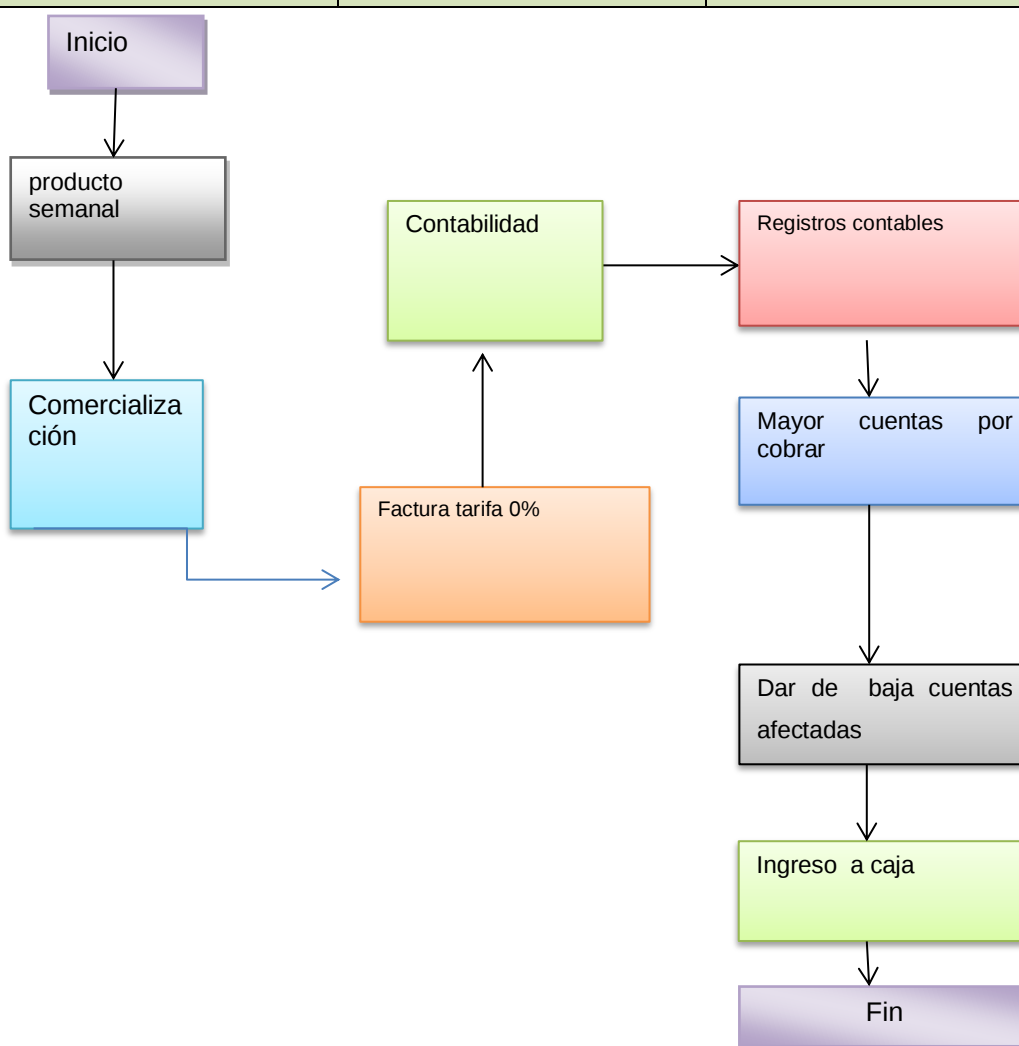
**M.S.**

**21-mar-13**

**U. PRODUCCIÓN**

**CONTABILIDAD**

**REGISTRO Y COBROS**



# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez  
**Tiempo previsto:** 1 horas

**PT:**

**AC-3-2**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**20-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**21-mar-13**

El proceso inicia por medio de un contrato de compra de banano, en el cual la Agrícola Roque Mendoza y la exportadora se ponen de acuerdo con el valor de la caja de banano, y la cantidad de cajas a producir semanalmente. Este contrato debe ser enviado al Ministerio de Agricultura para su debida legalización, una vez legalizado el contrato en dicha dependencia, envían los contratos: 1 original a la Agrícola y otro original para la exportadora.

Semanalmente realizan los embarques de fruta en la empacadora de la hacienda, esta envía la fruta con su respectiva guía de remisión, para la elaboración de la factura con tarifa 0%, luego el auxiliar contable realiza el registro, cargando los valores a Cuentas por Cobrar. Envía la factura a la exportadora.

Mientras la exportadora recibe la factura que envía la Agrícola, verifica documentos y confirma el pago. Envía la liquidación de pago a la Agrícola, incluida la retención del 2% del Impuesto a la Renta y luego de 8 días realizan la transferencia a favor de la Agrícola.

Dicha transferencia es confirmada y el auxiliar contable procede a realizar el registro contable, dando de baja a Cuentas por Cobrar, y cargando a Caja – Bancos.

**CONCLUSIÓN:** No existen novedades en este proceso en la empresa.

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **ANÁLISIS DEL MARCO LEGAL DE LA EMPRESA**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                             |                       |             |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 1 hora | <b>PT:</b>            | <b>AC-4</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                             | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>20-mar-13</b> |
|                                                                             | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>21-mar-13</b> |

#### **SEGÚN NUMERAL 5.1.5**

La empresa quedó formalmente establecida el 9 de Agosto 1992, bajo la denominación Agrícola Roque Mendoza, con domicilio y sede en cantón Buena Fe, pudiendo establecer sucursales en cualquier parte del territorio nacional. Se constituye con un capital inicial de 120,000.00, como consta en la Escritura Publica 896,402 de compañías, redactada en la ciudad de Guayaquil ante Notario Público. La representación legal y comercial está a cargo del Gerente General.

#### **Aspectos organizativos**

|                            |                                                                                        |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Razón social</b>        | <b>Agrícola Roque Mendoza</b>                                                          |
| <b>RUC</b>                 | 1701541243001                                                                          |
| <b>Domicilio</b>           | Av. 7 de agosto # 810, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes |
| <b>Representante legal</b> | Roque Vicente Mendoza Álava                                                            |
| <b>Gerente General</b>     | Roque Vicente Mendoza Álava                                                            |
| <b>Marco legal</b>         | Según Ley de compañías                                                                 |
| <b>Régimen tributario</b>  | SRI                                                                                    |

#### **CONCLUSIONES:**

La empresa se encuentra legalmente constituida bajo el RUC de persona natural según la legislación vigente del territorio de Ecuador.

**Firma auditor:** \_\_\_\_\_

# AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

## AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |                |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AC- 5-1</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>    | <b>25-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>    | <b>25-mar-13</b> |

#### EXAMEN A: Jefe Administrativo

#### A - AMBIENTE DE CONTROL

| N ° | PREGUNTA                                                                                                                                                                                                                        | SI | NO | POND. | CALF. | REF<br>P/T              |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------|-------|-------------------------|
| 1   | ¿Cuenta la empresa con un Plan General Operativo?                                                                                                                                                                               | x  |    | 10    | 9     |                         |
| 2   | ¿Desarrolla la empresa un Plan General Operativo?                                                                                                                                                                               | x  |    | 10    | 9     |                         |
| 3   | ¿Es anual el Plan General Estratégico?                                                                                                                                                                                          | x  |    | 10    | 9     |                         |
| 4   | ¿Dispone la empresa de un organigrama estructural actualizado que esté aprobado y en funcionamiento?                                                                                                                            |    | x  | 10    | 8     |                         |
| 5   | ¿Cuenta la empresa con un Manual de Organización y Funciones actualizado?                                                                                                                                                       |    | x  | 10    | 8     |                         |
| 6   | ¿Están disponibles y en aplicación manuales de normas y procedimientos e instructivos para las áreas:<br><br>a) Finanzas<br>b) Contabilidad<br>c) Administración<br>d) Producción                                               |    | x  | 10    | 8     | Algunos son verbalmente |
| 7   | ¿Se encuentran aprobados por el propietario de la empresa?                                                                                                                                                                      |    | x  | 10    | 8     |                         |
| 8   | ¿El Gerente dicta por escrito las políticas internas a seguir en todos los niveles de la empresa?                                                                                                                               | x  |    | 10    | 8     |                         |
| 9   | ¿La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo autorizado?                                                                                                                                                             | x  |    | 10    | 8     |                         |
| 10  | ¿Cuenta la empresa con:<br><br>a) Manual de reclutamiento y selección de personal?<br>b) Normas de afianzamiento para empleados y funcionarios que manejan fondos, bienes y valores?<br>c) ¿Políticas definidas de comunicación |    | x  | 10    | 8     |                         |

|    |                                                                                                                      |   |  |     |     |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|-----|-----|--|
|    | entre los diferentes niveles organizativos?                                                                          |   |  |     |     |  |
| 11 | ¿Se establecen y mantienen adecuadas líneas de comunicación entre las diferentes unidades jerárquicas de la empresa? | x |  | 10  | 8   |  |
| 12 | ¿Cuenta la empresa con la organización requerida en la Ley de compañías?                                             | x |  | 10  | 8   |  |
| 13 | ¿Cuenta la empresa con programas permanentes de capacitación a empleados?                                            | x |  | 10  | 8   |  |
|    | <b>TOTAL</b>                                                                                                         |   |  | 130 | 107 |  |

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

$$NC = \frac{107}{130} \times 100$$

$$NC = 82.30\%$$

| %                | Riesgo      | Confianza   |
|------------------|-------------|-------------|
| 14% - 50%        | Alto        | Bajo        |
| 51% - 75%        | Moderado    | Moderado    |
| <b>76% - 95%</b> | <b>Bajo</b> | <b>Alto</b> |

**Nivel de confianza = 82.30 % Alto**

**Nivel de Riesgo = 17.70 Bajo**

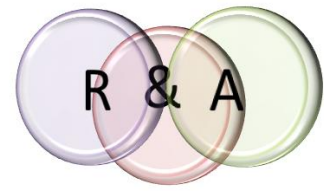
Para esta matriz existe un riesgo bajo (17.70%), los procedimientos de auditoría serán de intensidad baja. El nivel de confianza es 82.30%

El nivel de confianza del Ambiente de Control (componente del Control Interno) es del 82.30%, y de acuerdo a la tabla de medición del nivel de riesgo, es calificado como Bajo, esto debido principalmente al poco interés de los directivos en establecer un manual de procedimientos y funciones, lo que ocasiona que el talento humano no cumpla a cabalidad con sus funciones causando descoordinación entre los departamentos.

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez  
**Tiempo previsto:** 4 horas

**PT:**

**AC-5-2**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**25-mar-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**25-mar-13**

**EXAMEN A:** Jefe de contabilidad

**A - AMBIENTE DE CONTROL.**

| N ° | PREGUNTA                                                                                                                                                             | SI | NO | POND. | CALF. | REF<br>P/T |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------|-------|------------|
| 1   | ¿Se prepara estados financieros periódicamente?                                                                                                                      | x  |    | 10    | 8     |            |
| 2   | ¿Se presentan estados financieros reales y presupuestados y sus análisis de variaciones?                                                                             | x  |    | 10    | 8     |            |
| 3   | ¿El personal que maneja efectivo está afianzado?                                                                                                                     | x  |    | 10    | 8     |            |
| 4   | ¿Se cancelan las facturas de compras con un sello de "pagado", para prevenir la duplicación de pago?                                                                 | x  |    | 10    | 8     |            |
| 5   | ¿Se determinan los saldos de las cuentas de los proveedores en forma continua y se realizan comparaciones con los registros contables?                               | x  |    | 10    | 9     |            |
| 6   | ¿Se practican inventarios físicos periódicamente?                                                                                                                    |    | x  | 10    | 8     | Nunca      |
| 7   | ¿Se encuentra actualizado el Sistema Contable?                                                                                                                       | x  |    | 10    | 8     |            |
| 8   | ¿El Sistema Contable utilizado permite disponer de información oportuna para la toma de decisiones a nivel superior?                                                 | x  |    | 10    | 9     |            |
| 9   | ¿Se elaboran los Estados Financieros básicos y además informes contables y presupuestarios de conformidad con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados? | x  |    | 10    | 8     |            |
| 10  | ¿Se anexan notas explicativas a los Estados Financieros?                                                                                                             | x  |    | 10    | 9     |            |

|    |                                                                                                                        |   |   |     |     |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----|-----|--|
| 11 | ¿El Sistema Contable permite la identificación individual de sus bienes, derechos y obligaciones?                      | x |   | 10  | 9   |  |
| 12 | ¿Están bajo vigilancia y supervisión de los Jefes de Contabilidad los libros y registros contables en toda la oficina? | x |   | 10  | 8   |  |
| 13 | ¿Se archiva en forma ordenada y referenciada la documentación contable que sustenta las operaciones?                   | x |   | 10  | 8   |  |
| 14 | ¿Existe un sistema de registro de deudores monetarios?                                                                 | x |   | 10  | 8   |  |
| 15 | ¿Se realizan verificaciones de los deudores monetarios?                                                                | x |   | 10  | 9   |  |
| 16 | ¿Se realizan conciliaciones entre los datos contables y los manejados en Cuentas Corrientes?                           | x |   | 10  | 8   |  |
| 17 | ¿Existe un sistema de análisis de antigüedad de saldos emitido al menos en forma mensual?                              | x |   | 10  | 8   |  |
| 18 | ¿Existe caja fuerte o bóveda para el resguardo de los valores propiedad de la empresa?                                 |   | x | 10  | 8   |  |
| 19 | ¿Existen procedimientos definidos para la gestión de cobro de los documentos a favor de la empresa?                    | x |   | 10  | 8   |  |
|    | TOTAL                                                                                                                  |   |   | 190 | 157 |  |

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

$$NC = \frac{157}{190} \times 100$$

$$NC = 82.63\%$$

**Nivel de confianza = 82.63% Bajo**

**Nivel de Riesgo = 17.37% Alto**

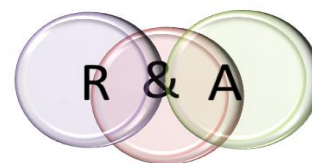
| %         | Riesgo   | Confianza |
|-----------|----------|-----------|
| 14% - 50% | Alto     | Bajo      |
| 51% - 75% | Moderado | Moderado  |
| 76% - 95% | Bajo     | Alto      |

Para esta matriz existe un riesgo Bajo (17.37%), los procedimientos de auditoría serán de intensidad baja. El nivel de confianza es 82.63%

# **AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                           |                       |               |                  |
|-------------------------------------------|-----------------------|---------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez | <b>PT:</b>            | <b>AC-5-3</b> | <b>Fecha</b>     |
| <b>Tiempo previsto:</b> 4 horas           | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>   | <b>25-mar-13</b> |
|                                           | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>   | <b>25-mar-13</b> |

**EXAMEN A: Jefe Administrativo**  
**B – EVALUACIÓN DE RIESGOS.**

| N.<br>º | PREGUNTA                                                                                                                                | SI | NO | POND.     | CALF      | REF P/T                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------|
| 1       | ¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la empresa?                                                                     | x  |    | 10        | 5         | No están definidos objetivos.                                     |
| 2       | ¿Se han identificado los riesgos potenciales de la empresa?                                                                             |    | x  | 10        | 3         | Si, como políticas económicas, competencia, débil control interno |
| 3       | ¿Los directivos están conscientes de los factores internos y externos que afectan el riesgo de alcanzar los objetivos organizacionales? |    | x  | 10        | 3         | Si está consciente, pero no se ha realizado                       |
| 4       | ¿Existen metas, responsabilidades y objetivos para cada departamento?                                                                   |    | x  | 10        | 3         | No están definidos en un documento por escrito                    |
| 5       | ¿Se cuenta con un plan de mitigación de riesgos?                                                                                        |    | x  | 10        | 3         | No existe un plan                                                 |
| 6       | ¿La empresa tiene establecido procedimientos para el riesgo?                                                                            |    | x  | 10        | 3         | No por el momento                                                 |
| 7       | ¿Se evalúa constantemente los principales riesgos que corre la empresa?                                                                 |    | x  | 10        | 3         | No, aun                                                           |
|         | <b>TOTAL</b>                                                                                                                            |    |    | <b>70</b> | <b>23</b> |                                                                   |

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

$$NC = \frac{23}{70} \times 100$$

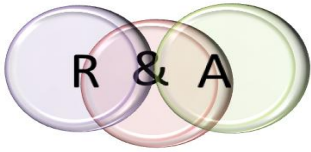
$$NC = 32.85\%$$

**Nivel de confianza = 32.85% Bajo**

**Nivel de Riesgo = 67.15% Alto**

| %         | Riesgo   | Confianza |
|-----------|----------|-----------|
| 14% - 50% | Alto     | Bajo      |
| 51% - 75% | Moderado | Moderado  |
| 76% - 95% | Bajo     | Alto      |

Para esta matriz existe un riesgo Alto (67.15%), los procedimientos de auditoría serán de intensidad alta. El nivel de confianza es 32.85% considerado bajo.

| <b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes. |                                                                                                                         |    |    | <br><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA |               |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                         |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                                               |
| <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>                                                                                                                                          |                                                                                                                         |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                                               |
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas                                                                                                                       |                                                                                                                         |    |    | <b>PT:</b>                                                                                                                                               | <b>AC-5-4</b> | <b>Fecha</b>                                                  |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                         |    |    | <b>Ejecutado por:</b>                                                                                                                                    | <b>E.R.</b>   | <b>25-mar-13</b>                                              |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                         |    |    | <b>Revisado Por:</b>                                                                                                                                     | <b>M.S.</b>   | <b>25-mar-13</b>                                              |
| <b>EXAMEN A: Jefe Administrativo</b>                                                                                                                                                               |                                                                                                                         |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                                               |
| <b>C – ACTIVIDADES DE CONTROL</b>                                                                                                                                                                  |                                                                                                                         |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                                               |
| N°                                                                                                                                                                                                 | PREGUNTA                                                                                                                | SI | NO | POND.                                                                                                                                                    | CALF          | REF. P/T                                                      |
| 1                                                                                                                                                                                                  | ¿Se han establecido políticas para conservar y proteger los recursos?                                                   | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 5             | Políticas establecidos verbalmente por el Gerente.            |
| 2                                                                                                                                                                                                  | ¿Existe un sistema de Control Interno Integral?                                                                         | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 5             | Existe un control empírico.                                   |
| 3                                                                                                                                                                                                  | ¿Existen procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados?                              |    | x  | 10                                                                                                                                                       | 5             | No se han establecido procedimientos, en ningún departamento. |
| 4                                                                                                                                                                                                  | ¿Se cuenta con procesos a seguir en la planificación, provisión y control de las compras de materiales de construcción? | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 5             | Si, el gerente dispone verbalmente.                           |
| 5                                                                                                                                                                                                  | ¿Se encuentran establecidos indicadores de rendimiento?                                                                 |    | x  | 10                                                                                                                                                       | 5             | No se han definido indicadores.                               |
|                                                                                                                                                                                                    | <b>TOTAL</b>                                                                                                            |    |    | <b>50</b>                                                                                                                                                | <b>25</b>     |                                                               |

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

$$NC = \frac{25}{50} \times 100$$

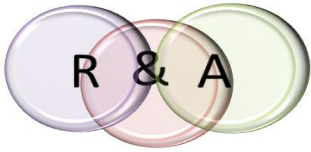
$$NC = 50\%$$

**Nivel de confianza = 50% Bajo**

**Nivel de Riesgo = 50% Alto**

| %         | Riesgo   | Confianza |
|-----------|----------|-----------|
| 14% - 50% | Alto     | Bajo      |
| 51% - 75% | Moderado | Moderado  |
| 76% - 95% | Bajo     | Alto      |

El nivel de confianza de las Actividades de Control (componente del Control Interno) es del 50%, es decir un Nivel de Confianza bajo, esto debido principalmente a la inexistencia de un control interno integral y la inexistencia de indicadores para medir el rendimiento del talento humano y las operaciones de la empresa.

|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------|
| <b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes. |                                                                                                                            |    |    | <br><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA |               |                                         |
| <b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                            |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                         |
| <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>                                                                                                                                          |                                                                                                                            |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                         |
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas                                                                                                                       |                                                                                                                            |    |    | <b>PT:</b>                                                                                                                                               | <b>AC-5-5</b> | <b>Fecha</b>                            |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |    |    | <b>Ejecutado por:</b>                                                                                                                                    | <b>E.R.</b>   | <b>25-mar-13</b>                        |
|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                            |    |    | <b>Revisado Por:</b>                                                                                                                                     | <b>M.S.</b>   | <b>25-mar-13</b>                        |
| <b>EXAMEN A: Jefe Administrativo</b>                                                                                                                                                               |                                                                                                                            |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                         |
| <b>D – INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>                                                                                                                                                              |                                                                                                                            |    |    |                                                                                                                                                          |               |                                         |
| N°                                                                                                                                                                                                 | PREGUNTA                                                                                                                   | SI | NO | POND.                                                                                                                                                    | CALF          | REF P/T                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                  | ¿El talento humano cuenta con la información oportuna de las funciones y responsabilidades que les corresponde desempeñar? | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 8             | Las designa el gerente                  |
| 2                                                                                                                                                                                                  | ¿Existen líneas abiertas de comunicación por parte de los directivos?                                                      | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 8             | Siempre hay predisposición del gerente. |
| 3                                                                                                                                                                                                  | ¿Cuenta con sistemas de comunicación confiables?                                                                           | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 8             | Existe teléfono fijo y móvil            |
| 4                                                                                                                                                                                                  | ¿Se establecen controles de la calidad de la información y comunicación?                                                   |    | x  | 10                                                                                                                                                       | 5             | No hay controles establecidos aún       |
| 5                                                                                                                                                                                                  | ¿Existe una buena comunicación interna y externa?                                                                          | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 8             | No se han definido indicadores.         |
| 6                                                                                                                                                                                                  | ¿Existen manuales de políticas, memorias, difusión institucional?                                                          |    | x  | 10                                                                                                                                                       | 5             | Aún no                                  |
| 7                                                                                                                                                                                                  | ¿La información es utilizada con herramienta de supervisión?                                                               | x  |    | 10                                                                                                                                                       | 8             | Sólo una parte                          |
|                                                                                                                                                                                                    | <b>TOTAL</b>                                                                                                               |    |    | <b>70</b>                                                                                                                                                | <b>50</b>     |                                         |

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

$$NC = \frac{50}{70} \times 100$$

NC= 71.42%

**Nivel de confianza = 71.42% Moderado****Nivel de Riesgo = 28.58% Moderado**

| %         | Riesgo   | Confianza |
|-----------|----------|-----------|
| 14% - 50% | Alto     | Bajo      |
| 51% - 75% | Moderado | Moderado  |
| 76% - 95% | Bajo     | Alto      |

El nivel de confianza de la Información y Comunicación (componente del Control Interno) es del 57.78%, es decir un Nivel de Confianza Moderado, una calificación alta dentro de ese rango, esto gracias a la presencia del gerente en todos los aspectos de la comunicación y a su actitud abierta al diálogo, los canales de comunicación que utiliza la empresa son formales (teléfono móvil y fijo), además la empresa no cuenta con manuales de políticas, memorias y difusión institucional.

# AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

## AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO OPERACIONAL/ADMINISTRATIVO

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |               |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AC-5-6</b> | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>   | <b>25-mar-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>   | <b>25-mar-13</b> |

EXAMEN A: Jefe de unidades de producción

E - SUPERVISIÓN

| N.<br>º | PREGUNTA                                                                                                                                       | SI | NO | POND.     | CALF      | REF<br>P/T                   |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------|-----------|------------------------------|
| 1       | ¿La administración monitorea continuamente las operaciones de la empresa?                                                                      | x  |    | 10        | 8         | Si, solo el Gerente          |
| 2       | ¿Se monitorea la calidad y eficiencia de los bienes y servicios adquiridos?                                                                    | x  |    | 10        | 8         | De eso se encarga el gerente |
| 3       | ¿Al final del mes se realiza algún tipo de seguimiento para verificar que los procesos contables están con los documentos firmados y sellados? | x  |    | 10        | 8         | Si la asistente contable     |
| 4       | ¿La empresa en períodos anteriores ha sido evaluada por una firma privada de auditoría?                                                        |    | x  | 10        | 5         | No, hasta ahora              |
| 5       | ¿Se cuenta con un plan de seguimiento que se aplicará en caso de irregularidades?                                                              |    | x  | 10        | 5         |                              |
|         | <b>TOTAL</b>                                                                                                                                   |    |    | <b>50</b> | <b>34</b> |                              |

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

$$NC = \frac{34}{50} \times 100$$

NC= 68%

**Nivel de confianza = 68% Moderado**

**Nivel de Riesgo = 32% Moderado**

| <b>%</b>  | <b>Riesgo</b> | <b>Confianza</b> |
|-----------|---------------|------------------|
| 14% - 50% | Alto          | Bajo             |
| 51% - 75% | Moderado      | Moderado         |
| 76% - 95% | Bajo          | Alto             |

Para esta matriz existe riesgo moderado (32%), los procedimientos de auditoría serán de intensidad media. El nivel de confianza es 68%.

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**
**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**
**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.

**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

**EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**
**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**
**Auditor responsable:** Erika Ramírez  
**Tiempo previsto:** 4 horas

**PT:**
**AC-6**
**Fecha**
**Ejecutado por:**
**E.R.**
**20-mar-13**
**Revisado Por:**
**M.S.**
**21-mar-13**
**EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL**

| N °      | COMPONENTES                | CALIFICACIÓN<br>CONFIANZA | Alto | Moderado | Bajo |
|----------|----------------------------|---------------------------|------|----------|------|
| 1        | Ambiente de control        | 82.46                     | x    |          |      |
| 2        | Evaluación de riesgos      | 32.85                     |      | x        |      |
| 3        | Actividades de control     | 50.00                     |      |          | x    |
| 4        | Información y comunicación | 71.42                     |      | x        |      |
| 5        | Supervisión                | 68.00                     |      | x        |      |
| Promedio |                            | 60.94                     |      |          |      |

**RIESGO Y CONFIANZA**

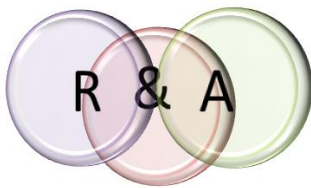
| RANGO                                         | RIESGO | CONFIANZA |
|-----------------------------------------------|--------|-----------|
| 15%-50%                                       | ALTO   | BAJA      |
| 51%-75%                                       | MEDIO  | MODERADA  |
| 76%-95%                                       | BAJO   | ALTA      |
| <b>CONFIANZA = MODERADA RIESGO = MODERADO</b> |        |           |

**CONCLUSIÓN:**

Una vez evaluados cada uno de los componentes de Sistema de Control Interno, se obtuvo los siguientes resultados, El nivel de confianza del Sistema del Control Interno es del 60.94%, es decir un Nivel de Confianza Moderado, el Riesgo de Control representa un 39.06% de acuerdo a la tabla, con un Nivel de Confianza Moderado y el Nivel de Riesgo es Moderado.

#### 4.1.3. Desarrollo de la Fase de Diagnóstico

Esta fase se enfoca principalmente en la evaluación de los hallazgos generados de la evaluación al área de administración de la empresa para emitir dictamen sobre el grado de efectividad y economía con que son ejecutadas las distintas operaciones, que permitan generar conclusiones y recomendaciones de mejora para la Agrícola.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b><br><br><b>AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA</b><br><b>DIRECCIÓN:</b> Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.                                                                              |                       | <br><b>RAMÍREZ &amp; ASOCIADOS</b><br><b>AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA</b> |                  |
| <b>PROGRAMA GENERAL DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HAO's</b>                                                                                                                                                                                                                                  |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| <b>Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas                                                                                                                                                                                                                  | <b>PT:</b>            | <b>AD</b>                                                                                                                                                       | <b>Fecha</b>     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b>                                                                                                                                                     | <b>10-may-13</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b>                                                                                                                                                     | <b>10-may-13</b> |
| <b>OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS BÁSICOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |                       | <b>Ref. P/T</b>                                                                                                                                                 | <b>Ejec. Por</b> |
| <b>1. OBJETIVO DE LA FASE:</b><br>Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área o áreas críticas seleccionadas, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado. |                       | AD-2                                                                                                                                                            | ER               |
| <b>2. PROCEDIMIENTOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| 2.1 Realice una cédula centralizadora de Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO) detectados.                                                                                                                                                                                                 |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| 2.2 Recopile información adicional sobre el área por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones y por otros medios que considere convenientes.                                                                                                        |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| 2.3 Determine la precisión, confiabilidad y utilidad de la Información para uso de la gerencia o dirección.                                                                                                                                                                                   |                       |                                                                                                                                                                 |                  |
| 2.4 Determine la necesidad de obtener asesoría técnica de un especialista que no esté involucrado en las operaciones examinadas.                                                                                                                                                              |                       |                                                                                                                                                                 |                  |

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
**AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA**

**PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HAO's**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

|                                                                              |                       |             |                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|------------------|
| <b>Auditor responsable:</b> Erika Ramírez<br><b>Tiempo previsto:</b> 4 horas | <b>PT:</b>            | <b>AD</b>   | <b>Fecha</b>     |
|                                                                              | <b>Ejecutado por:</b> | <b>E.R.</b> | <b>10-may-13</b> |
|                                                                              | <b>Revisado Por:</b>  | <b>M.S.</b> | <b>10-may-13</b> |

2.5 Identifique y desarrolle las características de los posibles Hallazgos de Auditoría Operacional (HAO)

2.6 Establezca si las operaciones seleccionadas del área examinada están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área o unidad y de la entidad.

2.7 Establezca la economía y eficiencia de las operaciones

2.8 Redacte las conclusiones de los HAO

2.9 Identifique las recomendaciones para mejorar la eficacia o efectividad, economía y eficiencia de las operaciones involucradas en los HAO

2.10 Discuta los HAO con los funcionarios responsables de las operaciones, para llegar a un acuerdo sobre los mismos.

**AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA  
ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

**AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica  
maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

**PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HAO's**

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez  
**Tiempo previsto:** 6 horas

**PT:**

**AD-1**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**10-may-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**10-may-13**

| N°                                                                                                                                                           | REF        | HALLAZGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                            | AC – 3     | Se verificó que las órdenes de compra no tienen las firmas de autorización del Jefe de Compras para todas aquellas órdenes colocadas durante el año 2012. El Jefe de Compras explica que esto se debe a una necesidad de acelerar el proceso de compras, por lo que su firma se omite de los documentos. Sin embargo, la Gerencia General no proveyó ningún documento escrito que avale esta política |
| 2                                                                                                                                                            | AC – 3     | En las visitas a la bodega se verificó que no existe un control estricto del acceso a la misma. Los 3 empleados que la gestionan, no cuentan con un procedimiento escrito o reglamento para regular el acceso; se estableció que los proveedores permanecen en el área luego de entregar los pedidos, sin tener razón justificada                                                                     |
| 3                                                                                                                                                            | AC - 3     | La bodega muestra un desorden generalizado en la disposición de los productos. Los productos no están separados según cada pedido, sino que simplemente se acumula en un área disponible. Otros productos de menor valor pero mayor cantidad, son colocados en áreas indistintas                                                                                                                      |
| 4                                                                                                                                                            | AC-3       | También se determinó que el archivo de órdenes de compra está sin resguardo, por lo cual cualquier persona puede tener acceso a dichos registros                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5                                                                                                                                                            | AC1, 2.2   | La empresa carece de un organigrama formalmente elaborado y documentado, que sea conocido en todas las áreas. El organigrama provisto en el numeral AC-1 fue elaborado considerando las visitas preliminares y la observación tanto de funciones como de personal interno.                                                                                                                            |
| 6                                                                                                                                                            | AC-5, 1/12 | Algunos de los manuales y procedimientos para las áreas de la empresa son expresados verbalmente                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 7                                                                                                                                                            | AC-5 3/12  | Nunca se practica inventarios físicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 8                                                                                                                                                            | AC-5 5/12  | No estan definidos los objetivos empresariales, metas, responsabilidades y objetivos para cada departamento,                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 9                                                                                                                                                            | AC-5 6/12  | Existe un empírico de sistema de control interno integral                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Dichos hallazgos fueron presentados y discutidos con cada uno de los encargados de las áreas, los cuales fueron aceptados y se trasladaran al informe final. |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

# AUDITORIA OPERATIVA AL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

## AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA

**DIRECCIÓN:** Calle Av. 7 de agosto, frente a la clínica maternidad del Dr. Jesús Bustamante Fuentes.



**RAMÍREZ & ASOCIADOS**  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

### PROGRAMA DE LA FASE III: DIAGNÓSTICO DE HAO's

**Período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2012**

**Auditor responsable:** Erika Ramírez  
**Tiempo previsto:** 6 horas

**PT:**

**AD -2**

**Fecha**

**Ejecutado por:**

**E.R.**

**10-may-13**

**Revisado Por:**

**M.S.**

**10-may-13**

### RESUMEN DIAGRAMA DE PROCESOS DE RECEPCIÓN AUDITADO

| No | DESCRIPCION                                                                                                                         | DIST MTS | TIEMPO SEG. | Operación | Inspección | Traslado | Demora | Bodega |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------|-----------|------------|----------|--------|--------|
| 1  | Solicita al proveedor que se identifique                                                                                            | 10       | 900         |           |            |          |        |        |
| 2  | Solicita presencia del oficial de seguridad para abrir la puerta                                                                    |          | 120         |           |            |          |        |        |
| 3  | Abre la puerta y solicita a proveedor que ingrese la unidad                                                                         | 10       | 20          |           |            |          |        |        |
| 4  | Realiza la descarga de la mercadería de la unidad de transporte.                                                                    | 5        | 20          |           |            |          |        |        |
| 5  | Abre las cajas y/o empaques para verificar la mercadería                                                                            |          | 600         |           |            |          |        |        |
| 6  | Procede a verificar calidad y cantidad para lo cual acomoda                                                                         |          | 900         |           |            |          |        |        |
| 7  | Procede a cotejar la recepción de unidades físicas según orden de compra contra la factura del proveedor y precios pactados.        |          | 900         |           |            |          |        |        |
| 8  | Verifica datos de factura en cuanto a empresa nombre y dirección de la empresa                                                      |          | 20          |           |            |          |        |        |
| 9  | Verifica fecha de factura anotando fecha de ingreso, procediendo simultaneamente a documento. firmar y sellar copia del documento   |          | 20          |           |            |          |        |        |
| 10 | Se traslada a su computador para imprimir comprobante de recepción de facturas la cual entrega al proveedor como contraseña de pago | 10       | 5           |           |            |          |        |        |
| 11 | Procede a realizar el registro al kardex de bodega                                                                                  |          | 340         |           |            |          |        |        |
| 12 | Prepara orden de compra y factura la cual envia por correo interno al departamento de contabilidad para su registro.                |          | 300         |           |            |          |        |        |
| 13 | Archiva copia de documentacion de soporte de ingreso a bodega                                                                       |          | 60          |           |            |          |        |        |
|    |                                                                                                                                     | 35       | 4205        | 3         | 5          | 3        | 1      | 1      |

Eficiencia en proceso de recepción de mercaderías en tiempo =  $\frac{790}{4205} = 19\% \text{ ©}$

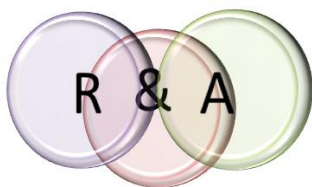
El proceso de recepción mostró una ejecución deficiente en cuanto al tiempo utilizado en la empresa. Los datos de contabilidad muestran que el costo de hora-hombre para este proceso es de \$ 11.25

#### **4.1.4. Elaboración y presentación del informe de auditoría operacional**

La parte final de la auditoría operacional en agrícola Roque Mendoza abarca la presentación del informe para el conocimiento de la situación por parte del Gerente General y personal involucrado en las áreas evaluadas.

Previo a la elaboración de este informe, se discutió con los responsables e involucrados de cada área, los resultados obtenidos de la evaluación de las distintas operaciones de administración de inventarios y almacenamiento, para asegurar que el informe tuviera el suficiente sustento como para ser emitido y comunicado a todas las áreas.

La narrativa se realizó de tal forma que sea objetiva en cuanto a la descripción de los problemas y áreas de mejora detectadas en la auditoría, con un enfoque constructivo que permita la generación de cursos de acción para mejorar la eficiencia operativa y de gestión de la entidad. La estructura del informe se definió de acuerdo a una secuencia que fuera comprensible, concreta y concisa, para el personal de la empresa.



RAMÍREZ & ASOCIADOS  
AUDITORÍA CONTABLE Y TRIBUTARIA

Buena Fe, 12 de Mayo del 2013

A los accionistas y personal directivo

## **AGRÍCOLA ROQUE MENDOZA**

Respetables señores:

De conformidad con lo programado y pactado en carta compromiso, hemos concluido con la revisión del flujo de transacciones de la administración agrícola Roque Mendoza, del periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2012. La auditoria fue planificada y ejecutada en base a los boletines de auditoría operacional emitidos por las normas de auditoría ecuatorianas.

Dichos boletines indican que una auditoría debe ser adecuadamente planificada y ejecutada de tal forma que permita identificar las causas de las deficiencias e ineficacia de los procesos operativos, realizando un análisis y un diagnóstico que permitan encontrar soluciones viables para mejorar la rentabilidad de empresa, las cuales se presentan en las respectivas recomendaciones del presente informe.

Los procesos son responsabilidad de la administración; nuestra responsabilidad se limita en emitir una opinión acerca de las debilidades y deficiencias detectadas mediante la aplicación de pruebas de auditoría de procesos, coadyuvando a subsanarlos mediante la propuesta de recomendaciones cuya implementación se deja a discreción de la administración de la empresa.

La estructura del informe de auditoría operacional es la siguiente:

## **Introducción**

La presente investigación evaluó la operatividad de la Agrícola Roque Mendoza, para la administración, logística, gestión, y resultados de las operaciones, para determinar la eficiencia en el uso de los recursos y en el alcance de los objetivos y metas propuestas.

### **Objetivos de la auditoría.**

- ❖ Analizar los procesos de gestión administrativo en la organización.
- ❖ Evaluar el nivel de cumplimiento del proceso de control interno utilizado en la organización.
- ❖ Estructurar los resultados de la auditoría operativa

### **Metodología**

En la auditoria se utilizó la siguiente metodología, en los tipos de investigación descriptivo, además se empleó los métodos de investigación: inductivo, deductivo, observación, flujogramas, descripciones narrativas. Así también técnicas de investigación como cuestionarios, entrevistas, y procedimientos de auditoría.

### **Alcance del trabajo.**

La Auditoría fue ejecutada en la empresa tendrá efecto exclusivamente al área administrativa y financiera; con una duración de noventa días laborables, y los llevó a cabo la autora.

## **HALLAZGOS DE AUDITORÍA OPERACIONAL (CRITERIO), CAUSAS, EFECTOS Y RECOMENDACIONES**

### **ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1- DEFINICIÓN DE ASPECTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La definición de misión primordial, objetivos y actividades importantes, no se encontraban documentadas por la empresa al momento de la auditoría. Las mismas son correspondientes con sus funciones, sin embargo no se han comunicado de forma íntegra a todo el personal de la empresa.

#### **CRITERIO:**

Desde el punto de vista de la Administración de Empresas, las organizaciones deben establecer una misión que debe ser difundida a todo el personal como un aspecto imprescindible de la planificación estratégica para contribuir a alcanzar las metas establecidas.

#### **CAUSA:**

No publicar y colocar en un lugar visible la misión primordial de la empresa y sus objetivos ha provocado el desconocimiento y no contribución al alcance de los mismos por parte de todo el personal de la empresa

#### **EFFECTO:**

Carencia de visualización de los objetivos de la empresa, ha repercutido en la no contribución de esfuerzos del personal a eliminar los obstáculos que provocan producto no despachado o de calidad deficiente.

**RECOMENDACIÓN:**

El árbol de misión propuesto debe colocarse en un lugar visible dentro de las instalaciones de la empresa, publicado para que sea observado por todos los colaboradores, de tal forma que conozcan la misión y los objetivos establecidos para el negocio. Se presenta el árbol diseñado para tal propósito

**2. SEGURIDAD DE LOS ARCHIVOS CONTABLES**

Se determinó que el archivo de órdenes de compra, registros de ingresos y salida de productos y registros en el sistema no cuentan con un adecuado nivel de seguridad.

**CRITERIO:**

La documentación e información de los registro de la empresa son confidenciales, por lo que se deben manejar niveles de seguridad adecuados.

**CAUSA:**

La carencia de un procedimiento debidamente documentado y autorizado por la gerencia de la empresa provoca la inobservancia de medidas de seguridad de la información de la empresa por parte del personal del área.

**EFFECTO:**

Los documentos e información está sin resguardo, por lo cual cualquier persona puede tener acceso a dichos registros corriendo el riesgo de ser modificados o extraídos.

**RECOMENDACIÓN:**

Es necesario implementar un proceso de seguridad para la información a través del cual se asegure que los registros y documentación de soporte

tengan acceso restringido únicamente para el personal autorizado. Por tanto el jefe del almacén debe supervisar que se observe lo siguiente:

- Que los encargados controlen y respeten los correlativos de las formas pre-numeradas para gestión de inventarios.
- Mantener archivos adecuado (ordenado y con llave) para la documentación.
- Control de perfil de usuarios y claves de acceso del sistema.

### **3.- CARENCIA DE MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Se estableció que la empresa carece de manuales de Normas y Procedimientos. Las operaciones en estas áreas se realizan basadas en la experiencia del personal a cargo y según el flujo normal del proceso.

#### **CRITERIO:**

La teoría administrativa indica para que todos los procesos empresariales sean eficientes y eficaces deben estar documentados, con el fin de estar estandarizados y permitan a la gerencia evaluar el rendimiento a través de estándares de calidad y cumplimiento.

#### **CAUSA:**

El personal no posee una delimitación clara de sus atribuciones y responsabilidades.

#### **EFFECTO:**

Incide en que los empleados no se responsabilicen ante los hallazgos que se detectaron en dicha área.

## **RECOMENDACIÓN:**

En base a los procesos que fueron levantados durante el desarrollo de la auditoria, se proporcionó un borrador el jefe de cada área, es necesario que generen manuales formales para que sean aprobados por la gerencia general, se propuso cambios en los procesos para elevar la eficiencia y eficacia.

## **CONTROL INTERNO OPERACIONAL**

### **5- DUPLICIDAD DE ESFUERZOS**

Se detectó duplicidad de esfuerzos en los registros, debido a que los registros de ingresos y salidas de productos son registrados en los kardex del almacén y posteriormente en los registros del departamento de contabilidad, provocando la necesidad de realizar conciliaciones diarias para evitar desfases en la información.

#### **CRITERIO:**

Los registros de inventario de la empresa permiten ser uno, evitando desfases y en trabajo invertido en la realización de conciliaciones diarias.

Los registros de inventario de las operaciones de la Agrícola Roque Mendoza cuentan con un kardex computarizado que permite actualizar en línea los registros de entradas y salida de productos con el registro de inventario perpetuo que opera el departamento de contabilidad.

#### **CAUSA:**

Se tienen implementados actualmente registros independientes paralelos que se ven en la necesidad de realizar conciliaciones diarias entre el kardex computarizado del almacén y los registros de contabilidad.

**EFFECTO:**

Esto complica tener actualizados los registros en forma paralela para verificar la existencia física del inventario de la empresa, lo cual repercute en riesgos de no mantener costos y precios de venta actualizados.

**RECOMENDACIÓN:**

El contador general de la empresa deben implementar que solo el software sea la base para los registros de ingresos y egresos de unidades, los cuales son operados, y lo registros de costos (documentación contable de soporte) sea registrada por el departamento de contabilidad, esto provee segregación de funciones y agiliza los registros porque todo se trabaja sobre una misma base de datos, permitiendo mantener registros actualizados en línea.

#### 4.1.5. Informe de la hipótesis

Luego de ubicar el problema y haber realizado la auditoría operativa de agrícola Roque Mendoza, se estableció las siguientes apreciaciones para cada hipótesis planteada:

**Cuadro 2 . Matriz de aprobación y desaprobación de hipótesis.**

| HIPÓTESIS                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                         | TEORÍA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | RESULTADOS                                                                                                                                           | ANÁLISIS                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GENERAL                                                                                                                                                                           | ESPECÍFICAS                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                        |
| La auditoría operativa aplicada a la gestión administrativa – financiera permitirá detectar deficiencias en el cumplimiento planificación funcional en la Agrícola Roque Mendoza. | El análisis a los procesos de gestión administrativo-financiero determinará la eficiencia – eficacia de la funcionalidad en la empresa. | La gestión Administrativa-Financiera es responsable del macro proceso de Gestión de Bienes y Servicios, que se estructura con los procesos de Compras; Recepción, codificación, distribución y control de bienes y Administración de Servicios; además se encarga del macro proceso de Gestión Financiera, que se estructura con los procesos de Gestión Presupuestaria y Gestión Contable                                                                                                 | Es inusual la práctica modelos de gestión que tienda a organizar de manera eficiente cada departamento en la empresa                                 | En esta hipótesis se pudo comprobar que existen deficiencias en el proceso administrativo.<br><br>En la hipótesis 1 se concluye que no existe control adecuado de la gestión por lo tanto la hipótesis queda aceptada. |
|                                                                                                                                                                                   | La evaluación de los niveles de cumplimiento en la Agrícola Roque Mendoza permitirá establecer el control interno en la organización.   | Las actividades de control son ejecutadas por los <i>empleados</i> en su día de labores normales, permitiendo establecer que llevan un manejo moderado de la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | La inexistencia de procedimientos escritos para cada tarea en los diferentes departamentos no permite optimizar los recursos humanos.                | En la hipótesis 2 se concluye que los empleados requieren de un sistema de control para la optimización de los recursos humanos en sus actividades dentro de la empresa, aceptando por tanto la hipótesis.             |
|                                                                                                                                                                                   | La ejecución de la auditoría operativa mostrará los resultados determinados.                                                            | La culminación de cualquier trabajo en donde haya una relación bilateral exige de un informe y para el caso de la auditoría operacional llamada diagnóstico, el auditor puede emplearlo para hacer referencia al conocimiento que se adquirió sobre los procedimientos y técnicas de operación de una empresa. Usando métodos de análisis e investigación apropiados, tendientes a detectar las posibles fallas que están incidiendo o incidirán en la situación financiera de una Empresa | La presentación de resultados de los hallazgos encontrados en la empresa permite a la gerencia tomar medidas a fin de mejorar la situación expuesta. | Se acepta la hipótesis 3 porque permitió determinar los procedimientos efectuados en la empresa encontrándose fallas en todos sus procesos.                                                                            |

Fuente: Agrícola Roque Mendoza.

Elaborado: La autora

## 4.2. Discusión

El estudio determina como objetivos analizar los procesos de gestión administrativo – financiero en la organización, evaluar el nivel de cumplimiento del control interno y estructurar los resultados de la auditoría operativa.

De acuerdo con el método COSO expuesto por Coopers & Lybrand; “El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos”

A lo anteriormente expuesto, en el trabajo de investigación titulado “Auditoría operativa al departamento de crédito y cobranza del Banco Nacional de Fomento, sucursal Quevedo, año 2010” (Uribe, 2012); Hace hincapié en el manual de procedimientos por una ineficiente gestión operativa por el inadecuado desarrollo de procedimientos por cierta parte del personal.

Con la emisión del informe se busca principalmente ayudar con toma de decisiones oportunas y acertadas, del propietario de la empresa, para lo cual se dispone de un informe detallado del mismo; tal como lo expresa en su informe de auditoría el trabajo investigativo “Ejecución de una auditoría administrativa y su relación con el sistema de contratación del personal operativo en la empresa de seguridad CONASEPRI CÍA LTDA., año 2011 (Goyes, 2012).

Refiriéndose a la evaluación del Control Interno, expone COOK Y WINKLE (2008); “La obtención de un entendimiento del control interno incluye la evaluación del diseño de un control y la determinación de si ha sido implementado. La evaluación del diseño de un control incluye considerar si el control es capaz de prevenir efectivamente, o de detectar y corregir, declaraciones equivocadas importantes. La implementación de un control significa que el control existe y que la entidad lo está usando. La obtención de

evidencia de auditoría sobre el diseño e implementación de los controles relevantes puede implicar indagar al personal de la entidad, observar la aplicación de controles específicos, inspeccionar documentos e informes, y rastrear transacciones a través del sistema de información relevante para la presentación, de informes financieros. La sola indagación al personal de la entidad no será suficiente para evaluar el diseño de un control o para determinar si se ha implementado un control, sino que se hace necesario desarrollar pruebas de control seleccionando muestras apropiadas.”

**CAPITULO V.**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

1. Los procesos de gestión administrativo en la Agrícola Roque Mendoza presentan carencias de una evaluación sistemática y analítica de la administración pues presentó las deficiencias operacionales y financieras de las cuales se desconocían las causas, lo cual se llegó a determinar con el desarrollo de la auditoría.
2. El nivel de confianza en los procesos administrativos financieros resultó moderado, corroborados con los lentos procedimientos en ciertas áreas administrativas demostrando la ineficiencia del control interno en la organización.
3. Al ejecutar la auditoría operativa se estableció los hallazgos importantes y a la vez se emitió un detallado informe al gerente de la empresa.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Es necesario que la gerencia de la Agrícola Roque Mendoza programe procesos de gestión administrativa de manera adecuada y oportuna a sus demás ciclos de operaciones lo cual logrará determinar en la medida que logre establecer los procedimientos e indicadores que le permitan medir su eficiencia, eficacia y economía.
2. El seguimiento a los hallazgos presentados permitirá superar la situación actual por la que atraviesa la empresa que le permitan elevar el nivel de servicio en las ventas de productos de la más alta calidad y al más bajo costo, con atención inmediata que le permita superar las expectativas de sus clientes.
3. Al tomar en cuenta las opiniones vertidas en el informe de auditoría, Agrícola Roque Mendoza se tornará competitiva y con la rentabilidad adecuada en la medida que mantenga una constante evaluación de auditoría y mejora en los procesos que son la razón de la existencia del negocio.

## **CAPÍTULO VI**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## **6.1. Bibliografía**

**ALARIO C. y GUIDALI J. (2010)**, “Manual de Auditoría”. LEUKA, Bs. As.

**AMOROZO RUBIO. (2010)**. Universidad Particular Salesiana.

**BACKER, JACOBSEN Y RAMÍREZ ABEL. (2008)** Contabilidad de Costos: un enfoque administrativo para la toma de decisiones. Mc GrawHill, México.

**BENJAMIN F. (2008)**. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Guía Práctica de técnicas y estrategias, editorial ideas propias, México – México D.F.

**BUSTAMANTE (2009)**. “Auditoría de Gestión”, Primera Edición, Pp. 25. Ecuador.

**COOK J., Y WINKLE G. (2008)**. Auditoria, necesidad de toda empresa. Editorial Acribia. Tercera edición, México – México D.F. Pp. 12.

**DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS (2008)**. CULTURAL S.A., ESPAÑA, Pp. 17.

**FOWLER NEWTON (2009)**. “Cuestiones Fundamentales de Auditoria”. Bs. As., Ed. Macchi.

**GARCÍA (2010)**. Clasificación de las empresas por su actividad.

**GARCÍA, K. (2008)**. Prácticas de la Gestión Empresarial, segunda edición, p 18-24. España.

**MANTILLA (2008)**. Auditoria Operativa. Universidad Central. Facultad de Ciencia Económicas. Depto. de Computación e Informática. Lic. Contaduría Pública. Manual informativo. Editorial universitario. Bogotá – Colombia. Pp. 15.

**MEZA, J., (2008).** 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.

**NUDMAN – PUYOL (2009),** “Auditoría Interna y Operativa” Edic. Osmar Buyatti. Bs. As.

**SAAVEDRA (2011).** Auditoria de gestión al área administrativa de la unión de cooperativas de transporte de taxis del Azuay. Tesis de grado. Facultad de ciencias administrativas y economía. Carrera de contabilidad y auditoría. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca – Ecuador. Pp. 20 – 21

### **LINKOGRAFÍAS**

([gsvt-contabilidad.com/.../NORMAS%20ECUATORIANAS%20DE%20AU](http://gsvt-contabilidad.com/.../NORMAS%20ECUATORIANAS%20DE%20AU))

(<http://ai.espe.edu.ec/normas-de-control-interno/>)

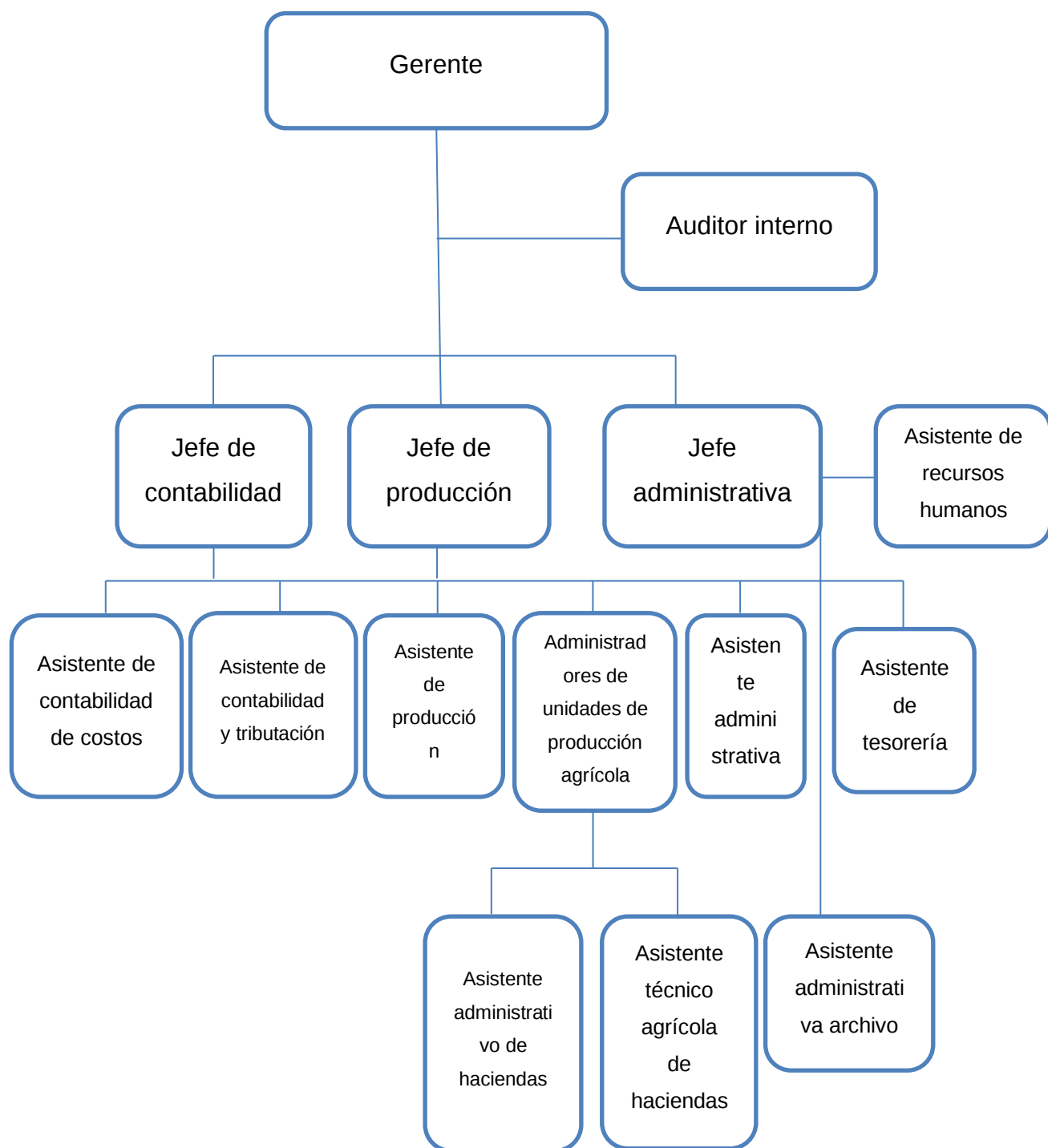
(<http://www.tuguiacontable.com/2012/04/normas-de-auditoria-generalmente.html>)

(<http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Normativa-Presupuestaria-Actualizada-al-11-10-2011.pdf>)

## **CAPÍTULO VII**

### **ANEXOS**

## Anexo 1. Organigrama estructural



## Anexo 2. Fotos de la investigación

### **JEFA ADMINISTRATIVA**



### **JEFE DE CONTABILIDAD**



## **JEFE DE PRODUCCION**



### Anexo 3. Carta de solicitud de autorización de investigación

Buena Fe 27 de Febrero del 2013

Señor,

ROQUE MENDOZA ALAVA

GERENTE GENERAL DE "AGRICOLA MENDOZA"

De mis consideraciones:

Yo, ERIKA ALEXANDRA RAMIREZ SABANDO, portadora da la cédula de ciudadanía N°. 050263630-1 en calidad de Egresada en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo de la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la manera más comedida solicito a usted dar la debida autorización para desarrollar el Proyecto de Investigación titulado "AUDITORIA OPERATIVA AL AREA ADMINISTRATIVA -FINANCIERA Y SU CORRESPONDENCIA CON EL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACION FUNCIONAL EN LA EMPRESA AGRICOLA ROQUE MENDOZA DEL CANTON BUENA FE AÑO 2012", el cual determina los recursos económicos, humanos y cumpla con las políticas establecidas para alcanzar los objetivos establecidos en la empresa.

Seguro que mi petición tendrá la acogida favorable, le reitero mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,



Erika Alexandra Ramirez Sabando.

EGRESADA

#### Anexo 4. Carta de autorización de investigación



EMPRESA AGRICOLA "ROQUE MENDOZA"

Diré: Av. 7 de Agosto N.-810

Telf: 2951-271

Buena Fe – Los Ríos

Srta.

ERIKA ALEXANDRA RAMIREZ SABANDO

ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Presente.-

Una vez revisado el tema de investigación, los objetivos y el proceso que se dará en la evaluación, contribuyendo de forma productiva al crecimiento académico, hemos decidido aceptar su solicitud, esperamos recibir los resultados y propuestas de mejoramiento para nuestra empresa.

Deseándole éxitos en su incorporación y futuro profesional, nos despedimos de usted.

Atentamente,

AGRICOLA MENDOZA

BUENA FE - LOS RIOS

ROQUE MENDOZA ALAVA

GERENTE GENERAL

RUC: 1701541243001

## ANEXO 5. Produccion anual de cajas

| SEMANA | HCDA COELLO | HCDA PATRICIO JOSÉ | HCDA CAROLINA | HCDA RAMA DE ORO |
|--------|-------------|--------------------|---------------|------------------|
| 1      | 126045.70   | 113604.90          | 35832.00      | 59135.5          |
| 2      | 80507.00    | 69811.00           | 20979.00      | 42231            |
| 3      | 82166.00    | 67102.50           | 22530.00      | 42037.5          |
| 4      | 88479.50    | 55275.50           | 21165.00      | 34119            |
| 5      | 99098.20    | 61609.40           | 25857.20      | 49663.4          |
| 6      | 129974.00   | 90675.00           | 32773.00      | 51441            |
| 7      | 95110.00    | 64910.00           | 20000.00      | 35470            |
| 8      | 70147.66    | 55471.59           | 16803.60      | 29671.62         |
| 9      | 51688.50    | 49289.00           | 8964.00       | 28022.5          |
| 10     | 9897.50     | 9225.00            | 4980.00       | 2455             |
| 11     | 18654.50    | 15166.50           | 0.00          | 9467.5           |
| 12     | 25923.00    | 22180.00           | 8221.50       | 10973.5          |
| 13     | 39379.00    | 42915.00           | 8462.00       | 15962            |
| 14     | 38044.50    | 35826.00           | 8488.00       | 16416            |
| 15     | 44096.25    | 38413.35           | 6573.95       | 19222.5          |
| 16     | 58539.00    | 53919.00           | 13446.00      | 27000            |
| 17     | 85289.50    | 92697.50           | 17991.00      | 51316            |
| 18     | 53385.60    | 34242.60           | 9698.00       | 24669.8          |
| 19     | 59768.50    | 66720.00           | 19665.00      | 33652.5          |
| 20     | 64099.50    | 52758.50           | 14597.00      | 36435.5          |
| 21     | 61771.50    | 45038.00           | 9821.00       | 27424            |
| 22     | 62777.50    | 55062.50           | 13090.00      | 29665            |
| 23     | 55707.00    | 47589.00           | 13472.00      | 26518.5          |
| 24     | 25492.00    | 29484.40           | 8239.00       | 16041.4          |
| 25     | 27604.50    | 25030.20           | 3740.00       | 15668.4          |
| 26     | 30136.00    | 17928.00           | 6336.00       | 13479            |
| 27     | 19868.00    | 14025.50           | 3740.00       | 9731             |
| 28     | 15841.20    | 15372.50           | 4737.50       | 11315            |
| 29     | 23643.20    | 20605.20           | 5935.60       | 12130.8          |
| 30     | 15427.60    | 8740.00            | 0.00          | 3750             |
| 31     | 21230.40    | 18735.40           | 3888.00       | 9318.6           |
| 32     | 22430.00    | 19022.00           | 4970.00       | 9750             |
| 33     | 20145.00    | 15380.00           | 2998.00       | 8494             |
| 34     | 19597.40    | 14466.40           | 4025.00       | 10142.4          |
| 35     | 29832.00    | 24704.00           | 4491.00       | 12652            |
| 36     | 35526.00    | 24118.80           | 6692.00       | 15832            |
| 37     | 49742.00    | 41827.50           | 7568.00       | 25140.5          |
| 38     | 44740.00    | 32595.00           | 7490.00       | 17425            |
| 39     | 46672.50    | 40040.00           | 10752.50      | 24062.5          |
| 40     | 52557.00    | 35488.00           | 11211.60      | 20690            |
| 41     | 39411.00    | 28854.00           | 6736.50       | 20200.5          |

|              |                   |                   |                  |                   |
|--------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| <b>42</b>    | 64792.00          | 43665.50          | 14534.00         | 25272             |
| <b>43</b>    | 70485.00          | 61616.00          | 13818.00         | 24346             |
| <b>44</b>    | 40696.50          | 33663.00          | 5483.50          | 21917.5           |
| <b>45</b>    | 47702.99          | 23814.00          | 10809.60         | 15894.84          |
| <b>46</b>    | 24092.00          | 16304.00          | 5331.00          | 8982              |
| <b>47</b>    | 29135.50          | 22127.50          | 4686.00          | 15947             |
| <b>48</b>    | 22118.70          | 18280.60          | 4821.50          | 13820.8           |
| <b>49</b>    | 23152.40          | 15985.90          | 4450.60          | 10293.8           |
| <b>50</b>    | 25346.10          | 22674.70          | 5000.30          | 9196.3            |
| <b>51</b>    | 40434.30          | 28393.64          | 6558.39          | 16982             |
| <b>52</b>    | 49157.45          | 27680.50          | 3500.00          | 21359.56          |
| <b>TOTAL</b> | <b>2477558.15</b> | <b>1980124.08</b> | <b>535952.84</b> | <b>1142804.22</b> |