



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

“Modelo de Planeación Estratégica para el Departamento de Auditoría Interna del Sector Privado, no bancario del País.”

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentado por:

MANUEL EDUARDO CEPEDA NÚÑEZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2006

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo y especialmente a la CPA Yessenia Gonzáles Magallanes directora de tesis, por su colaboración e invaluable ayuda.

DEDICATORIA

A MIS PADRES

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Washington Armas

PRESIDENTE

CPA. Yessenia Gonzáles Magallanes

DIRECTOR DE TESIS

CPA. Azucena Torres Negrete

VOCAL

Ec. Milton Triana Villalva

VOCAL

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de graduación de la ESPOL).

Manuel Eduardo Cepeda Núñez

RESUMEN

El presente trabajo nos permite verificar la situación actual y futura de los Departamentos de Auditoría Interna de las empresas privadas no bancarias del país a fin de diagnosticar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a base de encuestas y entrevistas realizadas a 14 empresas y establecer cuáles deben ser las acciones preventivas y correctivas.

En esta tesis se explica como un Departamento de Auditoría Interna debe realizar un análisis interno y externo para un mejor control de las actividades del Departamento a un corto, mediano y largo plazo, cada departamento de Auditoría debe definir su misión, visión y sus metas cuantificables. Adicionalmente, deben formular un Plan Estratégico de Acción para convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, para tomar parte activa y reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, el departamento puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente controlarlas.

Para la realización de este trabajo, se analizaron conceptos de Auditoría Interna, Planificación Estratégica, Auditoría de Gestión, misión y visión, análisis FODA e Indicadores, que son definiciones básicas en sus tres primeros capítulos. El cuarto capítulo es la realización del trabajo con sus conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN.....	I
ÍNDICE GENERAL.....	II
ABREVIATURAS.....	III
INDICE DE GRÁFICOS.....	IV
INDICE DE TABLAS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1	
1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.....	4
1.1. Departamento de Auditoría Interna.....	4
1.1.1 Tipos de Auditoría Interna.....	9
1.1.2 Diferencias entre Auditoría Interna y Externa.....	17
1.2. Funciones.....	21
1.3. El control de Gestión.....	24
1.4. Planificación Estratégica.....	26
CAPITULO 2	

2. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
2.1. Misión y Metas.....	33
2.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades.....	39
2.3. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas.....	43
2.3.1 Interpretación de la Matriz FODA.....	46
2.4. Selección Estratégica.....	48
2.5. Estrategia a Nivel Funcional.....	50

CAPITULO 3

3. USO DE INDICADORES.....	53
3.1. Concepto de Indicadores.....	54
3.2. Indicadores Cuantitativos y Cualitativos.....	57
3.2.1. Diferencia entre indicadores Cualitativos y Cuantitativos.....	59
3.3. Indicadores De uso Universal.....	62
3.4. Globales, Funcionales y Específicos.....	66

CAPITULO 4

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORÍA INTERNA.....	69
4.1. Análisis la Situación Actual de las áreas de Auditoría Interna...	70
4.1.1. Fortalezas.....	70

4.1.2. Oportunidades.....	73
4.1.3. Debilidades.....	75
4.1.4. Amenazas.....	81
4.1.5. Formulación de Indicadores.....	83
4.2. Definición de la Misión y Metas.....	85
4.3. Análisis Sectorizado de las áreas de Auditoría Interna de las empresas clasificadas por el nivel de Aportaciones al SRI.....	86
4.4. Análisis Sectorizado de las áreas de Auditoría Interna de las empresas clasificadas según sus años de creación.....	95

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
Conclusiones.....	105
Recomendaciones.....	115
BIBLIOGRAFÍA.....	123

ABREVIATURAS

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.
DAFO	Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.
TI	Tecnología en Información.
SRI	Servicio de Rentas Internas
CPA	Contador Público Autorizado

INDICE DE GRÁFICOS

	Pag.
Gráfico 4.1	Profesionales que Trabajan en los Departamentos de Auditoría.71
Gráfico 4.2	Aporte del Departamento de Auditoría Interna al Plan Estratégico.....72
Gráfico 4.3	Empresas que planean evaluar la función de la Auditoría Interna.....74
Gráfico 4.4	Exámenes e Imprevistos de los Departamentos de Auditoría.....76
Gráfico 4.5	Departamentos que tienen una Misión y Visión.....77
Gráfico 4.6	Departamentos que elaboraron un Análisis FODA.....78
Gráfico 4.7	Departamentos que cuentan con un Plan de Acción.....79
Gráfico 4.8	Empresas que cuentan con un Plan Estratégico.....82
Gráfico 4.9	Aporte de las empresas al SRI.....87
Gráfico 4.10	Empresas que más aportan al SRI que cuentan con un Plan Estratégico.....88
Gráfico 4.11	Empresas que menos aportan al SRI que cuentan con un Plan Estratégico.....89
Gráfico 4.12	Departamentos de Auditoría de las empresas que menos aportan al SRI que tienen una Misión y Visión....90

Gráfico 4.13	Departamentos de Auditoría de las empresas que más aportan al SRI que elaboraron un Análisis FODA.....	91
Gráfico 4.14	Departamentos de Auditoría de las empresas que menos aportan al SRI que elaboraron un Análisis FODA.....	93
Gráfico 4.15	Empresas que fueron creadas antes y después del año 1956.....	96
Gráfico 4.16	Empresas creadas después del año 1956 que cuentan con Plan Estratégico.....	97
Gráfico 4.17	Departamentos de Auditoría de las empresas creadas antes del año 1956 que tienen Misión y Visión.....	98
Gráfico 4.18	Departamentos de Auditoría de las empresas creadas después del año 1956 que tienen Misión y Visión.....	99
Gráfico 4.19	Departamentos de Auditoría de las empresas creadas antes de 1956 que elaboraron un Análisis FODA.....	100
Gráfico 4.20	Departamentos de Auditoría de las empresas creadas después de 1956 que elaboraron un Análisis FODA.....	102

INDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla # 1	Indicadores para el departamento de Auditoría Interna.....84
Tabla # 2	Resumen del Análisis sectorizado de las Áreas de Auditoría según su nivel de Aportación al SRI.....94
Tabla # 3	Resumen del Análisis sectorizado de las Áreas de Auditoría por años de Creación.....103

INTRODUCCIÓN

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una empresa. La Planificación Estratégica es el proceso de desarrollo y análisis de la misión, visión, metas, tácticas generales, y de asignación de recursos. La Auditoría de Gestión es aquella que tiene por objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y contable. Se combinaron los conocimientos de las tres áreas: Auditoría Interna, Planificación Estratégica y Auditoría de Gestión, a fin de cumplir con los objetivos detallados a continuación.

Dentro de los objetivos generales, específicos y programáticos podemos mencionar los siguientes:

Analizar la situación Actual y Futura de las Áreas de Auditorías Internas en las empresas privadas no bancarias del país.

Diagnosticar la situación actual de las Áreas de Auditorías Internas, analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comunes en los Departamentos de Auditoría Interna.

Establecer cuáles deben ser las acciones preventivas y correctivas.

Los capítulos de la presente Tesis, los podemos resumir como sigue:

En el capítulo 1, se expone la información introductoria, a fin de conocer la terminología que abarca la Auditoría Interna, la Planificación Estratégica, La Auditoría de Gestión.

En el capítulo 2, se profundiza en el marco conceptual de la Administración Estratégica, la Misión la razón de existir de una organización o departamento, la visión, el análisis interno y externo, la Selección Estratégica la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa o área; además se indica que las estrategias a nivel funcional están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de la compañía o departamento.

En el capítulo 3, trata sobre el uso de indicadores, como referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de una unidad; adicionalmente se describen las clases de indicadores dentro de los cuales se pueden citar: Indicadores cualitativos, cuantitativos, uso universal, globales, funcionales y específicos, que nos

ayudarían a evaluar adecuadamente el desempeño del Departamento de Auditoría Interna.

En el capítulo 4, muestra los resultados de las entrevistas, encuestas formuladas a las áreas de Auditoría Interna, el análisis de su misión, visión, sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, indicadores para el departamento, también se realizó un análisis sectorizado de las áreas de Auditoría Interna con las mismas empresas clasificadas por el nivel de aportación al SRI y las empresas que fueron creadas antes y después del año 1956 que es el resultado de obtener la media de todos los años de creación de las empresas, las conclusiones y recomendaciones.

En cuanto a la metodología, cabe mencionar que se trata de una Tesis analítica – descriptiva por lo que el procedimiento de recolección de los datos es a través de observación documental, y la formulación de encuestas y entrevistas.

CAPITULO I

1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

En este capítulo se muestra la información introductoria de esta tesis, la cual se mencionan conceptos básicos de lo que es un departamento de auditoría interna, las funciones de este departamento, lo que es una planificación estratégica y lo que es una auditoría de gestión. Las cuales son herramientas fundamentales para la realización de este trabajo.

1.1. Departamento de Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de revisión y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una empresa. Ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para

evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y administración.

La Auditoría Interna es una actividad independiente por cuanto los Auditores Internos deben ser ajenos a las actividades que auditan. Los Auditores Internos alcanzan su independencia cuando pueden llevar a cabo su trabajo con libertad, objetividad y apego a las normas y estándares internacionalmente aceptados y que rigen la actividad del Auditor Interno. La independencia nos permite rendir juicios imparciales. ¹

La independencia se logra a través de un adecuado posicionamiento en la empresa y su objetividad. La Auditoría Interna debe ser relevante para asegurar acciones efectivas sobre sus hallazgos y recomendaciones. La objetividad requiere que los Auditores Internos tengan una actitud de independencia mental y una honesta confianza sobre el resultado de su trabajo. El establecer procedimientos, diseñar, instalar y operar sistemas no son funciones de Auditoría; el llevar a cabo tales actividades presume perder la objetividad e independencia del Auditor. ¹

¹La Auditoría Interna como socio estratégico de la Dirección, Cr. Marcelo Di Bello, Presidente del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna.

La Auditoría Interna constituye una Actividad de Aseguramiento que se basa en el examen objetivo de evidencias con la finalidad de realizar una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos y control de la empresa. La Actividad de consultoría se dedica a las actividades de asesoramiento y servicios relacionados, de naturaleza y alcances diversos, previamente acordados y dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de la administración y gestión de riesgos.

La Auditoría Interna debe tener la capacidad de aportar comentarios que permitan a las empresas ganar en productividad, mejorar procesos, disminuir costos, mejorar los servicios para tener clientes satisfechos y aumentar la relación riesgo/retorno. El objetivo del trabajo de auditoría es suministrar al Auditor elementos de juicio para sustentar una opinión fundamentada en la naturaleza de los hechos examinados.

La Auditoría Interna es una función desempeñada por empleados de la propia empresa, los llamados Auditores Internos, estos depende jerárquicamente de una manera directa, de la alta dirección (Presidencia, Consejo de Administración o Director General) según establezca el nivel jerárquico de cada empresa. El

Auditor Interno actúa con bastante independencia dentro de la empresa y tiene facultad para consultar con la mayor amplitud, todos los elementos de información que considere necesario para el desarrollo de su función. La independencia del Auditor Interno esta relacionada con su misión de ser él proveedor de informaciones a la dirección general.

El significado de la palabra independiente utilizada en la definición de Auditoría Interna no es el mismo del que se atribuye a la Auditoría Externa, se refiere a la facultad del Auditor Interno para realizar su trabajo de forma libre y objetiva dentro de la empresa, sin interferencia. Es el Auditor quien verifica si los informes están de acuerdo con la realidad y fiscaliza para la dirección el desarrollo de las actividades desempeñadas por todo el personal de la empresa, verificando si está en acuerdo con las normas dictadas por la alta administración.

La Auditoría Interna es una actividad de evaluación que, de forma independiente dentro de una empresa tiene por objeto la revisión de operaciones contables, financieras y de todo tipo, con el fin de prestar un servicio a la dirección. Es un control, administrativo, cuya función es la de medir y valorar la eficacia de otros controles.

La actividad de Auditoría Interna es de auxilio a la alta dirección de una empresa y que el profesional de Auditoría comunica a dirección como son desarrolladas las actividades en todos los sectores de la empresa.

Un departamento de Auditoría Interna no debería ser reconocido por las características que, a título informativo y sin carácter taxativo, se enumeran a continuación:

- Convertirse en un lugar de retiro o de estacionamiento de directivos en desgracia u obsoletos y en general, de personal con el que no se sabe bien que hacer.¹

- Desarrollar una mentalidad “policíaca”, inquisitiva, pretendiendo sorprender en fallos o deficiencias al personal de la empresa. ¹

- Ser una agrupación de “delatores” que trasmiten a la dirección sospechas, impresiones sin consistencia real o puramente subjetivas, o denuncias recibidas de otros departamentos o personas. ¹

¹La Auditoría Interna como socio estratégico de la Dirección, Cr. Marcelo Di Bello, Presidente del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna.

- Ser un depósito de la empresa, al cual se requiera para echar mano de su personal cada vez que aparezca un incendio a apagar en la empresa. ¹

- Convertirse en un simple auxiliar de la auditoria externa o un enemigo permanente de la misma o de otros departamentos de la organización. ¹

- Devenir en un departamento sin categoría, ni prestigio en la empresa, que se dedique a tareas rutinarias e intrascendentes de control e inspección. ¹

1.1.1. Tipos de Auditoría Interna

En la Auditoría Interna se aplican varios tipos de Auditorías, y lo vamos a clasificar para aplicarlos dentro de los departamentos de Auditoría Interna, eso quiere decir que surge la necesidad de la especialización en la evaluación del control interno.

¹La Auditoría Interna como socio estratégico de la Dirección, Cr. Marcelo Di Bello, Presidente del Instituto Uruguayo de Auditoría Interna.

Se pueden diferenciar en este sentido Auditorías a garantizar objetivos operacionales, esto es, los que miden la eficacia y eficiencia de la empresa, entre ellos encontramos Auditor Operativo o de Gestión, Auditor de Calidad. La Auditoría Interna que está especializada en evaluar la obtención de la fiabilidad de los estados financieros puede considerarse como Auditoría Administrativa. Dentro de ésta encontramos a la Auditoría de los Sistemas de Información, recordando que un sistema de información no necesariamente debe de estar soportado informáticamente, ya que la Auditoría que evalúa el soporte informático se llama Auditoría Informática.

Existen Auditorías que están dirigidas al cumplimiento de normas que la empresa está obligada a cumplir tanto en sentido específico como en sentido genérico. En sentido específico podemos hablar de las Auditorías de calidad destinadas a salvaguardar que se cumplan las normas ISO. Entre los auditores destinados a cumplir objetivos genéricos puede citarse la Auditoría fiscal o tributaria.

Existen actualmente distintas y variadas denominaciones de Auditoría generalmente relacionadas con el área sujeta a examen como la siguiente lista que se muestra a continuación: Auditoría Operacional, Auditoría en Informática, Auditoría de Calidad, Auditoría Administrativa, Auditoría de Control Interno, Auditoría Tributaria, Auditoría Ambiental, Auditoría Forense, Auditoría de Gestión.¹

La Auditoría Administrativa es la que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

La Auditoría Operativa es la que se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones en las diferentes partes que compone la empresa, estos son como por ejemplo los almacenes o puntos de venta.

¹Estado Actual y Futuro Próximo de la Auditoría, Amparo Caicedo, Guillermo A Cuéllar M., Adolfo L Montilla R.
<http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/estadoactual.htm>

La Auditoría de Calidad es un examen independiente y sistemático para determinar si las actividades de la empresa y los resultados relacionados con ellas se cumplen a las medidas planificadas, y si estas medidas se llevan a la práctica de forma eficaz y son las adecuadas para alcanzar los objetivos. (Manual de Auditoría de la calidad.- Norma ISO 9000:2000).

Se define a la Auditoría de calidad como un examen sistemático de las actuaciones y decisiones de las personas con respecto a la calidad, con el objeto de verificar o evaluar de manera independiente e informar del cumplimiento de los requisitos operativos del programa de calidad, o la especificación, o los requisitos del contrato del producto o servicio. La auditoría de calidad tiene cuatro modalidades: Auditoría de Producto, Auditoría de Proceso, Auditoría de Sistema y, Auditoría de Vendedor.¹

Auditoría Ambiental es el examen de eficiencia y eficacia de las empresas en la administración del medio ambiente,

¹Estado Actual y Futuro Próximo de la Auditoría, Amparo Caicedo, Guillermo A Cuéllar M., Adolfo L Montilla R.
<http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/estadoactual.htm>

en términos de conservación, protección, uso y explotación. Tiene por finalidad la protección y preservación del medio ambiente, sus recursos y el entorno natural de la sociedad.

La Auditoría Forense se encarga de la prevención y detección de fraudes en una empresa o departamento, la prevención de los fraudes es muy común en estos días y para eso las empresas deben estar prevenidas.

La Auditoría de Control Interno es la evaluación de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad, con el propósito de determinar la calidad de los mismos, el nivel de confianza que se les puede otorgar y si son eficaces y eficientes en el cumplimiento de sus objetivos. Esta evaluación tendrá el alcance necesario para dictaminar sobre el control interno y por lo tanto, no se limita a determinar el grado de confianza que pueda conferirse para otros propósitos.¹

¹Estado Actual y Futuro Próximo de la Auditoría, Amparo Caicedo, Guillermo A Cuéllar M., Adolfo L Montilla R.
<http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/estadoactual.htm>

La Auditoría de Gestión es el examen que se efectúa a una empresa, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con la finalidad de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. ¹

Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la

¹Estado Actual y Futuro Próximo de la Auditoría, Amparo Caicedo, Guillermo A Cuéllar M., Adolfo L Montilla R.
<http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/estadoactual.htm>

competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

La Auditoría Informática de Sistemas se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

La finalidad de la Auditoría Informática es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

La Auditoría Integral es un sistema compuesto de cuatro subsistemas, y ésta posee las propiedades de todo el sistema, siendo la principal la sinergia para un mejor control de las actividades de la empresa, pues las cuatro Auditorías actuando como sistema producen un mayor efecto que si se consideran en forma individual. Además, no sobra advertir que el juicio del Auditor que se produce cuando él considera si se debe aplicar este tipo de Auditoría en la empresa analizando las cuatro Auditorías en conjunto como un todo.

La Auditoría integral es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y, al manejo de una empresa o entidad; con el

propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos, o los comportamientos generalizados. La Auditoría integral implica la ejecución de un trabajo con el alcance o el enfoque, por analogía, de las Auditorías financiera, de cumplimiento, de control interno y de gestión. La Auditoría integral es un modelo de cobertura global y por lo tanto, no se trata de una suma de Auditorías, aunque con fines metodológicos sea necesario utilizar esta perspectiva.

1.1.2. Diferencia entre Auditoría Interna y Externa

La auditoria externa se puede definir como un servicio prestado por profesionales expertos en contabilidad, que consiste en la realización, según normas y técnicas específicas, de una revisión de los estados financieros de una empresa, a fin de expresar su opinión independiente sobre si tales estados presentan adecuadamente la situación económico financiera de la empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante un período determinado, de acuerdo con los principios contables generalmente aceptados.

La auditoria interna se lleva a cabo por personas pertenecientes a la propia empresa, mientras que la externa exige que los profesionales que la realizan no formen parte de la empresa auditada, es decir, que sean totalmente independientes de ella y de sus cuadros directivos. El auditor externo comienza su labor partiendo de resultados finales y de ahí hacia la forma como se alcanzaron éstos; por el contrario, el auditor interno empieza revisando las actividades básicas de una organización y avanza hacia los resultados.

Es importante comprender los rasgos distintivos entre una auditoria y la otra, ya que existe la creencia de que la mejor escuela formativa para llegar a ser un buen auditor interno está en las compañías auditoras independientes. Personalmente no comparto esta idea, ya que ha llevado a muchas auditorias internas a funcionar como si fueran una copia calcada de las formas y métodos de las auditorias externas. La necesidad de coordinación entre ambas auditorias es indiscutible y fuera de toda duda. Entre los

componentes más importantes para llevar adelante esa coordinación, tenemos los siguientes:

- Intercambio de Documentación de Auditoría (Papeles de trabajo) – Ahorra tiempo, esfuerzos y por supuesto honorarios de Auditoría.
- Reuniones periódicas para discutir asuntos de interés recíproco.
- Técnicas y procedimientos de Auditorías similares.

Dentro de las diferencias entre la Auditoría Interna y Externa se citan las siguientes:

Sujeto.- La Auditoría Interna es ejecutada por un empleado de la Organización con el objeto de salvaguardar empresas. Mientras que la Auditoría Externa es desarrollada por un profesional independiente, se basa en la legislación vigente, a fin de evaluar empresas.

Grados de Independencia. – La Auditoría Interna es limitada, el auditor interno no se limita exclusivamente a dar un informe de todo sino que se dedica a evaluar las peticiones de la dirección o del consejo. Esta obligado a seguir un programa. La Auditoría Externa es Total, está sujeto a las directrices técnicas de Auditoría.

Responsabilidad. – La Auditoría Interna es Laboral. Mientras que la Auditoría Externa tiene responsabilidad Penal, el informe del Auditor tiene consecuencias jurídicas.

Objetivo. – La Auditoría Interna es un Examen de gestión (Toda actuación que se realice sobre activos o pasivos de la empresa) El sentido de activo o pasivo debe tomarse como se consideran desde el derecho mercantil. La Auditoría Externa es el examen de la situación financiera para dar opinión.

Informe emitido. – El Informe de la Auditoría Interna esta dirigido a la gerencia, dirección y/o Consejo de Administración. Puede hacerse para cualquier tipo de empresa. Mientras el Informe de la Auditoría Externa esta

dirigido a los Accionistas o Consejo de Administración: con carácter obligatorio si lo obliga la ley o con carácter optativo si lo desea la empresa.

Uso del Informe. - Auditoría Interna va dirigido exclusivamente a la empresa (Su transmisión tiene carácter penal). El de la Auditoría Externa Va dirigido a la empresa y al público en general.

1.2. Funciones

El Auditor interno es un profesional que trabaja en el ámbito interno de la empresa y el objetivo que persigue se encuentran el alcance del trabajo de la Auditoría. El trabajo de Auditoría comprende el examen y evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados.

Los Auditores Internos deben revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa de la empresa, y los medios utilizados para identificar, medir y divulgar dicha información.

Los auditores internos deben revisar para verificar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos y pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes y determinar si la organización los cumple.

Los Auditores Internos deben revisar los medios de salvaguarda de los activos y en caso necesario verificar la existencia de dichos activos.

Utilización económica y eficiente de los recursos. Se trata de valorar la economía y la eficiencia con la que se emplean los recursos.

Cumplimiento de los objetivos y fines establecidos para las operaciones o programas. Los Auditores Internos deben revisar las operaciones o programas para determinar si los resultados están en consonancia con los objetivos y si las operaciones o programas se están llenando a efecto en la forma prevista.

Las funciones de Auditoría Interna se integran dentro de las actuaciones o características que se asignara todo Departamento de Auditoría Interna de tal manera que:

- Respecto del personal debe garantizarse la formación técnica y experiencia de los Auditores Internos son los apropiados para las Auditorías que efectúan.

- El departamento de Auditoría Interna debe poseer u obtener los conocimientos, aptitudes y disciplinas requeridos para llevar a cabo sus responsabilidades.

- El departamento de Auditoría Interna debe asegurarse de que las Auditorías estén debidamente supervisadas.

Para actuar en el Departamento de Auditoría Interna, cualquier personal adscrito con carácter de Auditor Interno debe tener en cuenta:

- Cumplimiento de las normas profesionales de conducta.

- Debe poseer los conocimientos técnicos y disciplinarios para la realización de las Auditorías Internas.

- Los Auditores Internos están obligados a una formación permanente.
- Los Auditores Internos deben poseer ciertas dosis de relaciones humanas y comunicación.
- Los Auditores Internos deben actuar con el debido cuidado profesional.

1.3. El Control de Gestión

Se puede definir la Auditoría de Gestión aquella que tiene por objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y contable. Esto es: su campo de actuación comprende las funciones de gestión con objeto de verificar su funcionamiento, proponer mejoras y mejorar sus comportamientos disfuncionales. No contempla la función financiera de la empresa y en este sentido se puede decir que la Auditoría Administración y Operativa significan lo mismo. Las Auditorías de Gestión incluyen, las Auditorías de economía y eficiencia y las Auditorías de programas.

El objeto de las Auditorías de economía y eficiencia persigue determinar los objetivos de salvaguarda de activos y las causas que ocasionen ineficiencias o prácticas anti - económicas (bajo rendimiento)

Gestión es un proceso mediante el cual la empresa o departamento asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la empresa o departamento, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la empresa o departamento.¹

La Gestión comprende todas las actividades de una organización o departamento que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.¹

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

El Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados en la empresa o departamento y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales, procedimientos y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la empresa o departamento.

El Control de Gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las empresas o departamentos de la administración en el ejercicio y protección de los recursos, realizados mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de los indicadores de rentabilidad, desempeño y la identidad de la distribución del excedente que estas producen, así como de los beneficios de su actividad.¹

1.4. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

lograr los objetivos y las metas y distribuyendo los recursos para realizar dichas estrategias. La Planificación Estratégica constituye un proceso estructurado y participativo, mediante la cual una organización apunta a la especificación de su misión, y la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

La Planificación Estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. Su propósito general es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades.

Por lo expuesto anteriormente, la Planificación Estratégica constituye una herramienta muy útil para el Departamento de Auditoría Interna. Para conocer en que medio nos desenvolvemos, es importante que los Auditores se pregunten; ¿Dónde estamos?, ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia donde vamos? Para ello es necesario definir la visión, que es la habilidad para ubicarnos en un entorno real, pues desarrollando una clara visión hacia donde

el Departamento de Auditoría Interna necesita dirigirse o ubicarse en los próximos años.

Determinar la visión del Departamento de Auditoría Interna es formalizar su propósito, esto es, su razón de ser. La definición de la misión debe constituirse en un proceso mucho más dinámico, abierto a la revisión de las funciones, necesidades y grupos de usuarios del respectivo servicio. Algunas de las preguntas que casi siempre están presentes en este caso son las siguientes:

- ¿Para qué existe el Departamento de Auditoría Interna?
- ¿Cuál es el ámbito interno en que opera el Departamento de Auditoría Interna?
- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que entrega?
- ¿Cuál es su especificidad?
- ¿Cuál es la percepción de los Directivos y Gerentes de la situación del Departamento de Auditoría Interna?

- ¿Cuál es la percepción de los Empleados en torno a la situación del producto o servicio del Departamento de Auditoría Interna?
- ¿Qué piensan los empleados del área de Auditoría Interna respecto de su propio rol o función?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Qué opinan los usuarios acerca de la calidad del servicio?

Por su parte, los objetivos departamentales, constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de actores desea alcanzar producto de la gestión empresarial. Por lo general, en algunas empresas, los objetivos constituyen una declaración permanente de las aspiraciones institucionales en el futuro, o bien en otras, contemplan los propósitos de mediano y largo plazo a ser cumplidos mediante la gestión empresarial. Los objetivos departamentales surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos hacer en el mediano y largo plazo, o en forma permanente, para que el Departamento de Auditoría Interna tenga un accionar coherente en su misión?

Por lo tanto tiene que ser relevantes a la actividad departamental, tanto en su impacto hacia el interior de la organización en cuanto a reestructuración, planificación, procesos productivos, etc.; como también hacia el exterior, en cuanto lograr mayor cobertura, mejorar la calidad y oportunidad del servicio, etc. Las metas de la productividad son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área o sector, en término de productos o servicios puesto a disposición de los usuarios. Contienen una declaración explícita de los niveles de actividad o de los estándares de productividad que son posibles de lograr. Se pueden proyectar en plazos cortos (un año), medianos (entre uno y tres años), y largo (más de tres años); sin embargo, deben ser susceptibles de revisar a medida que se va alcanzando.

Pueden ser cualitativos, cuando hacen referencia y acciones no cuantificables, También serán cuantitativos, cuando se refieren a cantidades de productos, servicios, tiempos, etc. Las metas de productividad, generalmente responden a la pregunta: ¿Cuándo?

Las metas de la gestión son diferentes a las anteriores, en cuanto a que, aquellas se refieren básicamente a los niveles de actividad o producción, en cambio estas hacen referencia a la calidad de los procesos que dan lugar a la objeción de dichas actividades o productos, la meta puede ser interna (eficacia y eficiencia), externa (calidad del servicio). Una meta de gestión debe contener el propósito de mejorar los procesos en algunas de sus dimensiones, esto es: calidad, eficiencia, eficacia y economía. En cierto sentido responde a la pregunta: ¿Cómo?

La definición de una Planeación Estratégica debe considerar los siguientes aspectos básicos:

- Una planeación estratégica es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva y la aumente.

- Las estrategias son los medios por los cuales la organización o departamento pretende conseguir el cumplimiento de su misión y alcanzar su visión en el futuro.

- Las diferentes estrategias incluyen expansión de la empresa, diversificación, adquisición de tecnología, desarrollo de servicios, o alguna combinación de estas acciones.

- La estrategia es un plan de utilización y acción de los recursos disponibles con el fin desarrollar sugerencias a favor de la empresa.

- La colaboración de los departamentos ayudaría a dar estrategias más competitivas a la empresa.

La Ventaja de un Plan Estratégico ofrece puntos importantes para las actividades del Departamento de Auditoría Interna. Al servirse de ella los Auditores van a dar a su departamento objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los Auditores a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

CAPITULO II.

2. MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

En este capítulo se definen conceptos sobre lo que es misión y metas, un análisis interno que son las fortalezas y debilidades de una organización o un departamento, el análisis externo que son las oportunidades y amenazas, que es una selección estratégica y lo que es una estrategia a nivel funcional, estos conceptos definirán lo que es un marco conceptual de administración estratégica para la realización de esta tesis.

2.1. Misión y Metas

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la Misión y las Metas principales de la empresa

o departamento, estos proveen el contexto dentro del cual se formula las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La Misión es el propósito o razón de existir de una organización o departamento. La Misión es la razón de ser de la organización o departamento. Específica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

La exposición de la Misión de una empresa proporciona el contexto empresarial dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas en otras palabras proporcionan a una empresa el enfoque y dirección estratégica. Todas las decisiones estratégicas surgen de la exposición de la Misión. Por lo general, la exposición de la misión define el negocio de la empresa, establece su Misión y Metas y articula sus principales valores filosóficos.

Propósito de la Misión es un indicador clave de cómo la empresa visualiza las exigencias de su grupo de interés, establece el contexto organizacional dentro del cual se organizarán las decisiones estratégicas, proporciona a una empresa el enfoque y dirección estratégica, todas las decisiones estratégicas surgen de la Misión. Las oportunidades para mejorar el control, rentabilidad y

la imagen de la empresa. Estas serán comunicadas apropiadamente.

Una Visión expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización o departamento, apelando a las emociones e inteligencia de los miembros. Las Metas, las constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr, se las puede expresar tanto cualitativa como cuantitativamente. Estrategias son los principales cursos de acción que sigue una organización o departamento para cumplir sus Metas. Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Empresa.

El ámbito de trabajo del Departamento de Auditoría Interna es determinar si el departamento controla los procedimientos de gestión de riesgo de la empresa, así como los procesos de los departamentos, designado y representado por la dirección, es adecuado y funciona de tal manera que: Los riesgos se encuentran adecuadamente identificados y controlados. La interacción entre los distintos grupos de departamentos existe cuando es necesario. La información financiera, de gestión y operativa más importante es precisa, fidedigna y oportuna. Las acciones de los empleados se realizan conforme a las políticas,

procedimientos, las leyes y regulaciones aplicables. Los recursos se obtienen económicamente, se utilizan eficientemente y se protegen adecuadamente. Los programas, planes y objetivos se consigan. La calidad y la mejora continua sean promovidas en el proceso de control del Departamento de Auditoría.

Misión y Metas se formulan respondiendo a preguntas como: ¿En qué negocios estamos?, ¿Con qué estamos comprometidos?, ¿Qué resultados deseamos obtener? Misión y metas no se desarrollan en condiciones de aislamiento.

La Visión es la descripción de como se vería la empresa si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la Misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los trabajadores de la empresa. La Visión y Metas principales corporativas es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La visión es un intento estratégico de una compañía o departamento.

Además de definir su Visión, muchas empresas establecen otras Metas importantes en la exposición de la Visión, estas Metas especifican como se intenta comprender el logro de su intento estratégico. La Visión y Metas corporativas dan formas a la selección de estrategias. La Visión de la Organización o Departamento son iniciadas por un líder, es compartida y apoyada, es ampliada y detallada y por ultimo es positiva y alentadora, todos estos aspectos integran la Comunidad de la Visión.

Las Metas proporcionan un sentido de dirección, sin una meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.

Las Metas permiten enfocar nuestros esfuerzos. Los recursos de toda persona u empresas son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y

comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.

Las Metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso. Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan. La "replaneación", de hecho en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización o departamento.

Además de definir la Visión, el Departamento de Auditoría Interna establece otras Metas importantes, estas Metas especifican como se intenta comprender el logro de sus aspiraciones en el futuro. El Departamento de Auditoría Interna debe tener una visión que este de acuerdo o que ayude a la visión de la empresa. La Visión y

Metas departamentales dan forma a la selección de estrategias, las cuales constituyen todo aquello a lo que se compromete a lograr. La Visión del Departamento de Auditoría Interna es iniciada por un líder, es compartida y apoyada, es ampliada y detallada y por ultimo es positiva y alentadora, todos estos aspectos integran la Comunidad de la Visión.

Realizar el proceso de formular el futuro es establecer la "Visión". Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización o departamento frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. Los objetivos de los departamentos de Auditoría Interna son los siguientes: Cumplir y hacer cumplir el plan anual, soportar a la alta gerencia en los requerimientos para mantener el control interno.

2.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades permiten a los administradores o jefes departamentales identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe mejorar esta. Las

Fortalezas representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, instalaciones y sistemas) y servicios.

Las fuerzas centrales son las fortalezas complementarias que distinguen a una compañía y que presumiblemente la hacen más competitiva gracias a su capacidad para ofrecer a sus clientes un valor único. Casi toda la gente considera más sencillo el diagnóstico de las fortalezas que de las debilidades.

El Análisis Interno, permite fijar con exactitud las Fortalezas y Debilidades. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación, desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio, incluyendo al área de Auditoría Interna.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación

con periodos anteriores y promedios de la empresa. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Fortalezas es el conjunto de cualidades hacia el interior de una organización, representadas en la disponibilidad de recursos humanos, físicos y axiológicos, que pueden ser puestos al servicio del cumplimiento de la misión.

En la empresa se entiende la planeación estratégica. Algunos de ejemplos de Fortalezas de las empresas son los siguientes: Los objetivos de la organización son debidamente comunicados, tiene

una buena estructura organizacional, la segmentación del mercado es buena, son confiables los canales de distribución, es buena la calidad del servicio al cliente, tiene liquidez para solventar sus deudas, tiene un capital de trabajo suficiente y es confiable su sistema de compras.

Las Debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente en las empresas, es porque éste implica que algo anda mal. El termino la debilidad no es más que la falta de fuerza. Las debilidades relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance. Algunos ejemplos de Debilidades en las empresas o departamentos, son los siguientes: Los gerentes no planifican con eficacia., No se delega correctamente el trabajo, No es alto el ánimo de los empleados, Es alta la rotación del personal y el ausentismo, No son buenos los incentivos y las recompensas en la organización, No se tiene una eficaz estrategia de promociones y publicidad, No son eficientes las políticas de control de inventarios, No están estratégicamente ubicadas las instalaciones, No se actualizan con regularidad los sistemas de información.

2.3. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

Las Oportunidades son eventos que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Las Amenazas son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización o Departamento, tienden a aparecer en las grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Las fuerzas exteriores, que pueden afectar a una organización o departamento representan significativas amenazas u oportunidades. La planeación estratégica toma en cuenta estas amenazas y oportunidades en el desarrollo de la misión, las metas y las estrategias.

- ✓ Amenaza de nuevos competidores.
- ✓ Amenaza de bienes o servicios sustitutos.
- ✓ Rivalidad entre las empresas existentes.

El objetivo del análisis externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente externo del Departamento de Auditoría Interna. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización o departamento cualquiera; de ahí el término "externas".

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización o departamento), el ambiente nacional y el macro-ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva de la empresa y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo empresarial o departamental. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una

industria. Analizar el macro-ambiente consiste en examinar factores externos, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Oportunidad es la cantidad perdida a causa de no haber adoptado una determinada acción. Algunos ejemplos de Oportunidades en las empresas o departamentos son los siguientes:

- ✓ Crecimiento constante de la empresa.
- ✓ Buenas relaciones con nuestros clientes.
- ✓ Participar en la producción de nuevos productos.
- ✓ Innovación en nuestros productos.
- ✓ Llegar a ser proveedor de grandes empresas.

Las Amenazas son todos aquellos elementos o eventos que están latentes que representan un peligro potencial en la empresa o departamento. También se entienden las amenazas como las adversidades potenciales que pueden poner en peligro el logro de los resultados de la misma. Algunos ejemplos de Amenazas en las empresas o departamentos son los siguientes: aumento de compañías de la misma características de la nuestra (competencia), pérdida de clientes por falta de calidad, desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción, baja del nivel de servicio, desarrollo de tecnologías con una mayor capacidad de producción, competidores con precios más económicos y aumento de calidad de productos sustitutos.

2.3.1. Interpretación de la Matriz FODA

La matriz FODA o también denominada DOFA o DAFO, es una herramienta que se funda en la integración lógica entre las cuatro categorías de análisis: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas.

El éxito en el “juego estratégico” y en el mercado depende del eficaz uso de recursos, competencias y potencialidades

que posee y que se encuentran bajo su control, para lograr contrarrestar o aprovechar que aquellos eventos o acontecimientos que escapan a su control. El diagnóstico de la empresa que analiza sus fortalezas y debilidades ayudan al mejorar su desempeño, las conducen a obtener un inventario de aquello que se encuentran bajo el dominio parcial o total de la empresa y que se atribuyen a las categorías de fortalezas y debilidades.

Mientras que aquello que corresponde al entorno externo (macro y micro ambiente) son los controles que escapan al control de la organización o departamento en mayor o en menor grado pero que a través de un apropiado monitoreo pueden permitir que la organización o área se prepare para contrarrestarlos, si es que constituyen amenazas o aprovecharlos, si acaso corresponden a oportunidades.

La fortaleza debe permitir a la organización o departamento el aprovechamiento de las oportunidades, así como la atenuación o supresión de las amenazas, mediante el trabajo en equipo. En tanto una oportunidad existe, ésta refleja una fortaleza de la organización, pues la oportunidad

puede ser aprovechada en tanto y cuanto la organización se encuentre en capacidad de hacerlo, apuntando hacia un objetivo seguro. Así también las debilidades deben ser contrarrestadas con el aprovechamiento de las oportunidades y deben ser solucionadas a fin de suprimir las amenazas. Una amenaza subsiste en cuanto una debilidad organizacional o departamental la torna latente y le otorga la categoría de tal.

2.4. Selección Estratégica

Estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa o departamento, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Las estrategias son a menudo las respuestas emergentes a circunstancias no previstas esto se refiere a que: la estrategia es más de lo que una empresa o departamento intenta o plantea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo, un modelo de una corriente de decisiones, como enfrentar a la competencia, lograr un posicionamiento sustentable, elaborar un mapa de

actividades diferentes a las ejecutadas por los rivales y lograr un ajuste al mismo.

En un Plan Estratégico se deben especificar las principales acciones por emprender, para cumplir la misión y las metas de la organización. Un plan estratégico contiene: La misión y metas organizacionales o departamentales; las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios; las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo; las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados.

Las estrategias alternativas están estrechamente ligadas con el proceso de diagnóstico y el desarrollo de metas. Estas estrategias potenciales deben ser evaluadas en términos de: fuerzas ambientales, fortalezas y debilidades de la organización; probabilidad de que las estrategias contribuyan al cumplimiento de la misión; y metas de la organización.

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía o departamento, junto con sus oportunidades y amenazas externas. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.¹

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la empresa o departamento debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.¹

¹Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Charles Hill y Gareth Jones. McGraw Hill.

2.5. Estrategia a Nivel Funcional

Las estrategias a nivel funcional se exploran como una empresa o departamento construye sus fortalezas para lograr la consolidación de los bloques genéricos de formación de la ventaja competitiva: eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de satisfacer al cliente. Las estrategias a nivel funcional están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de la compañía, como fabricación, mercadotecnia, administrador de materiales, investigación y desarrollo y Recursos Humanos. Y el departamento de auditoría interna, ayudaría con este propósito a la empresa.

La estrategia a nivel funcional es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial. La estrategia a Nivel Funcional es una guía para la administración de las áreas funcionales de una empresa o

departamento, tales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.¹

Se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios “justo a tiempo” y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.¹

¹Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Charles Hill y Gareth Jones. McGraw Hill.

CAPITULO III

3. USO DE INDICADORES

El uso de indicadores en la Auditoría obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una empresa o departamento.

En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo de los procesos y servicios; así como el empleo puntual de los recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el efectivo cumplimiento de su objeto.

3.1. Concepto de Indicadores

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.¹

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva de un departamento, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

para medir la gestión de la empresa o departamento sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Se pueden citar como ejemplos el total de Auditorías Financieras realizadas en el primer trimestre en la empresa con reparos formulados, la cantidad de órdenes de pago para la adquisición de uniformes de obreros conformadas en el segundo semestre de una empresa o departamento.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas.¹

Los indicadores son importantes por cuanto permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo y para orientarnos de cómo se pueden

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

La Mensurabilidad que es la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer. El Análisis que es la Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar. Y por ultimo la Relevancia que es la Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se puede caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o o la relación entre componentes. Un sistema de indicadores puede

hacer comparaciones, hacer juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Se tienen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden. Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan. Por cada aspecto que se está evaluando, es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.

3.2. Indicadores Cualitativos y Cuantitativos

Los indicadores son instrumentos de medición en empresas y departamentos, estos son de dos tipos:

Indicadores cuantitativos: Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.¹

Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno. Los indicadores cuantitativos pueden ser definidos como medidas de cantidad, por ejemplo como el número de usuarios mujeres en un centro comercial, o el número de mujeres capacitadas en habilidades de computación, o el número de mujeres que tienen acceso al Internet comparado con los hombres.

Indicadores cualitativos: Son los que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.¹

Son los que se refieren a cualidades. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo. Los indicadores cualitativos pueden definirse como juicios y percepciones populares sobre un tema, como la confianza que esa

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

gente tiene en tener habilidades de computación para conseguir mejores oportunidades de empleo o en tener acceso a Internet para tener mejores oportunidades de comercio o negocio.

Los indicadores cualitativos pueden definirse como la opinión y percepción de la gente sobre un determinado tema, tal como el grado de confianza en sí misma experimentado por quienes cuentan con conocimientos de computación en tanto herramienta para conseguir un mejor trabajo, o el hecho de tener acceso a Internet que les permita mejores oportunidades de comercialización y venta. Los indicadores cualitativos de datos de género incluyen la recolección de datos de percepciones de las mujeres sobre el impacto de un proyecto. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente.

3.2.1. Diferencia entre indicadores Cualitativos y Cuantitativos.

Los indicadores cuantitativos son mediciones que se atribuyen a hechos concretos en crudo, a números sin vida cuya validez, veracidad y objetividad es incuestionable. Los

indicadores cuantitativos son considerados también como "objetivos y verificables" ya que indican por ejemplo el número de computadoras en un determinado lugar de trabajo, el número de aparatos telefónicos en una determinada comunidad o la cantidad y la frecuencia de talleres de capacitación relacionados con computación e Internet. Los indicadores cuantitativos se ocupan de resultados y son más fáciles de definir.

Los indicadores cualitativos son percibidos como subjetivos, poco confiables y difíciles de verificar. Los indicadores cualitativos son más difícilmente definibles ya que apuntan al porqué de situaciones y contextos de acciones además de a la percepción de la gente. Sin embargo, los indicadores cualitativos son valiosos para el proceso de evaluación porque las iniciativas y proyectos están destinadas a analizar los cambios producidos en la vida comunitaria. Los indicadores cualitativos apuntan a medir el impacto de una iniciativa o de un proyecto y, por lo tanto, son utilizados para evaluar los efectos y beneficios a largo plazo.¹

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

Los usuarios de indicadores cualitativos suelen insistir en que los mismos son importantes porque se centran en la experiencia de la gente. Desde una perspectiva, los indicadores cualitativos son particularmente útiles e importantes para comprender la experiencia y las percepciones de las personas con relación al desarrollo.

Un ejemplo es que el número de mujeres que usan los Cybers es cada vez más significativo si tenemos en cuenta que la información a la que acceden y los enlaces que efectúan a través de Internet han contribuido a un sentido de independencia de la mujer. Los indicadores cualitativos pueden desempeñar, además, un rol significativo en la identificación de limitaciones de implementación y de obstáculos a la concreción de los mismos, situaciones que de otra manera no serían obvias.

La mayoría de los modelos de supervisión y evaluación de proyectos recomienda que sea igualmente importante registrar los resultados y la calidad de los mismos y medir el impacto de dichos resultados. La naturaleza política del uso

de los indicadores debe tenerse en cuenta especialmente en relación con los indicadores cualitativos, ya que comúnmente se sostiene que tales indicadores son 'subjetivos' o poco confiables y por lo tanto de menor valor. Existen técnicas confiables, como las encuestas, que pueden garantizar la confiabilidad y validez de los indicadores cualitativos.

3.3. Indicadores de Uso Universal

Los indicadores de uso universal son utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión de la empresa o departamento, y este se clasifica de la siguiente manera:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.-
Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la empresa o departamento para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad,

oportunidad y disponibilidad de la información y arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.¹

Indicadores Estructurales.- La estructura orgánica y el funcionamiento de una empresa o departamento, permite identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción de la empresa. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes: Participación de los grupos de conducción empresarial frente a los grupos de servicios, operativos y productivos; las unidades departamentales formales e informales que participan en la misión de la empresa; unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización o departamento.¹

Indicadores de Recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos de la compañía, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente: Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos en los departamentos, formulación de metas y resultados del logro; presupuestos de

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros; recaudación y administración de la cartera; y la administración de los recursos logísticos.¹

Indicadores de Proceso.- Aplicables a la función operativa de la empresa o departamento, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a: Extensión y etapas de los procesos administrativos y de la planeación; agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo; aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.¹

Indicadores de Personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a: Condiciones de remuneración comparativas con otras empresas; comparación de la clase, calidad y cantidad de los

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

servicios; rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área; aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.¹

Indicadores Interfásicos.- Son los que se relacionan con el comportamiento de la empresa frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para: Velocidad y oportunidad de las respuestas al cliente, la demanda y oferta en el tiempo, satisfacción permanente de los clientes, calidad del servicio (tiempo de atención, información), número atención y corrección, existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos, generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.¹

Indicadores de aprendizaje y adaptación.- Se refieren a lo siguiente: Existencia de unidades de investigación y entrenamiento; estudios y tareas normales de adiestramiento, investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica;

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos. Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de la empresa o departamento.¹

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano de evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan: Unidades de investigación, de entrenamiento, normales de adiestramiento, estudios de investigación para el desarrollo e innovación.

3.4. Indicadores Globales, Funcionales y Específicos

Los indicadores Globales, Funcionales y Específicos sirven para evaluar adecuadamente el departamento de Auditoría Interna de la empresa en forma global y de cada uno de sus componentes es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.¹

Indicadores Globales.- Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de la empresa o departamento y la calidad del servicio que proporciona a los distintos clientes. A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes: tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados, grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado, prestaciones de servicios con relación a los solicitados y costos de las prestaciones de servicios otorgados.¹

En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios. Una primera condición para crear indicadores globales es que la empresa o departamento haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer empresarial o departamental y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo. Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

empresariales o departamentales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.¹

Cabe tener presente, que son precisamente las metas las que darán origen al establecimiento de indicadores, toda vez que un sistema de control de metas debe ayudar a un mejoramiento de la gestión, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos.¹

Entregar información regular sobre la calidad de la empresa o departamento, para una mayor eficiencia en los recursos físicos, humanos y financieros; proporcionar una base de confianza y de seguridad en el desempeño del empleado; incrementar la autonomía y responsabilidad de los gerentes, en la medida que cuentan con información base sustentable de información para la toma de decisiones y en cuanto ayude a mejorar la coordinación; revitalizar espacios formales de planeación de metas adquiera un ritmo coherente con los ciclos vitales de la empresa.¹

Indicadores Funcionales o Particulares.- En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

las funciones que se desarrollan en las empresas o departamentos. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.¹

Indicadores Específicos.- Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de macro empresa; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.¹

¹Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORÍA INTERNA

En este capítulo se muestra el análisis de los resultados de la realización de encuestas y entrevistas a las empresas que tienen un Departamento de Auditoría Interna, para determinar la situación actual de dichos departamentos, evaluar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de elaborar los indicadores claves de procesos; así como las conclusiones y recomendaciones para convertir esas debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. (Encuestas - Ver Anexo # 1).

4.1. Análisis de la situación Actual de las Áreas de Auditoría

Interna.

A fin de definir la situación actual de los Departamentos de Auditoría Interna se efectuaron entrevistas y encuestas a catorce empresas, con el objeto de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.1.1 Fortalezas

Dentro de las fortalezas encontradas podemos enunciar las siguientes:

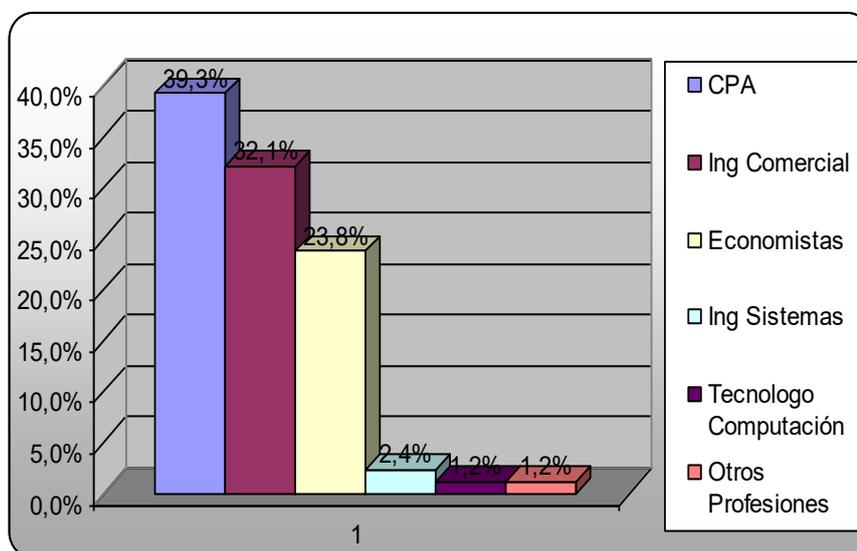
- El personal tiene Conocimiento, Habilidades y Disciplina para la Supervisión de las operaciones de la empresa. Es decir el personal cuenta con la experiencia técnica – profesional para las ejecuciones de labores inherentes al área y tiene capacidad analítica para la solución de problemas.

- De los departamentos de Auditorías entrevistados se detallaron la conformación del personal de las áreas

de Auditoría Interna según título profesional, en todas las empresas entrevistadas hay en total 84 profesionales trabajando en el área de Auditoría, de los cuales el 39% son CPA (Contador Público Autorizado), el 32% son Ingenieros Comerciales, el 23.8% son Economistas, el 2.4% son Ingenieros en Sistemas, el 1.2% son Tecnólogo en Computación, y el 1.2% tienen otros títulos profesionales. (Ver Anexo # 2)

GRAFICO 4.1

**Profesionales que Trabajan en los
Departamentos de Auditoría.**



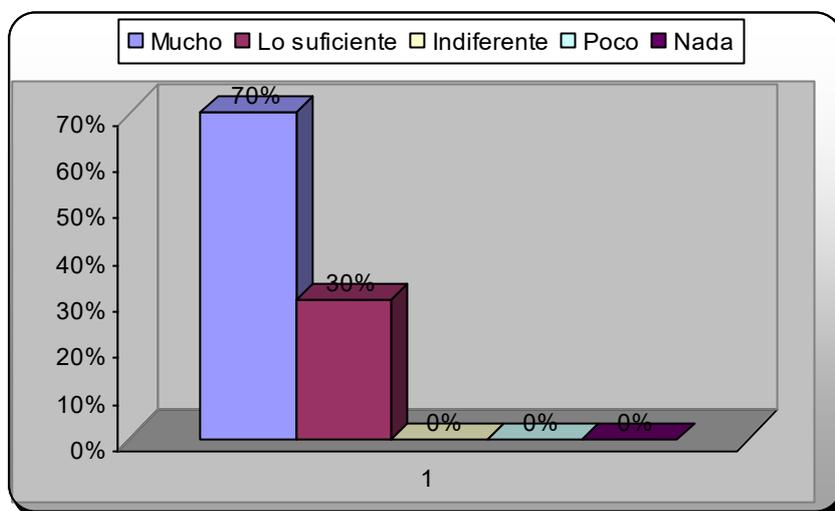
Fuente: Entrevistas a Empresas.

Elaborado por: Manuel Cepeda

- Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de control y administración. De las empresas que cuentan con un Plan Estratégico, las áreas de Auditoría Interna consideran en un 70% y 30% que aportan mucho y lo suficiente a las estrategias de la compañía respectivamente.

GRÁFICO 4.2

Aporte del Departamento de Auditoría Interna al Plan Estratégico



Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

- Todos los departamentos de Auditoría encuestados el 100% tienen Objetivos claramente definidos.
- El Departamento de Auditoría Interna es ajeno a las actividades en que ella se audita.
- Guarda apego a las normas y estándares internacionalmente aceptados y que rigen la actividad del profesional auditor interno.
- La detección de irregularidades o de fraude son debidamente comunicados a la alta Gerencia.
- Se especializan en la evaluación de control Interno para prevenir fraudes.

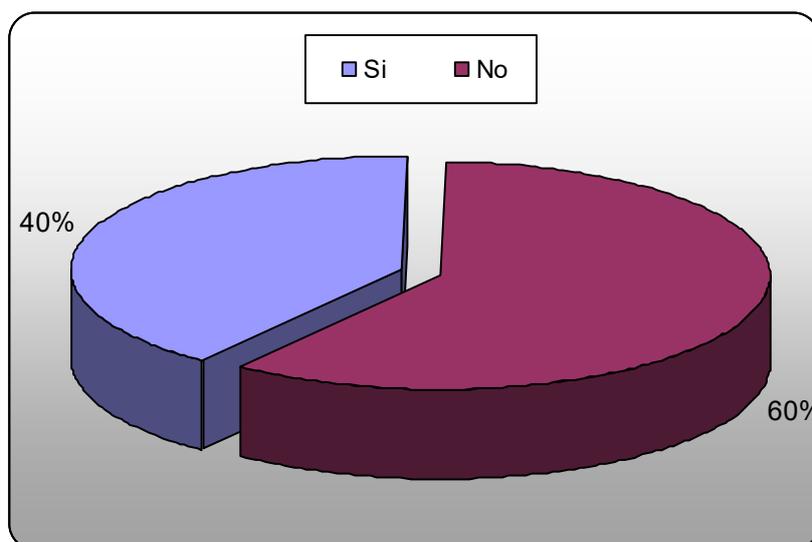
4.1.2 Oportunidades:

Como oportunidades se pueden citar las detalladas a continuación:

- En una encuesta realizada por Deloitte en el Año 2005, el 40% de las empresas reconoció que planean realizar una evaluación de la función de su departamento de Auditoría Interna en los próximos dos años, por lo que los Departamentos de Auditoría Interna deberán redefinir su nuevo rol.

GRÁFICO 4.3

Empresas que planean evaluar la función de la Auditoría Interna



Fuente: Fernando Gaziano, socio Deloitte – Chile, Deloitte Informativo Gerencial, Marzo 2006.

Elaborado por: Manuel Cepeda

- Lograr ser reconocidos como un Departamento de Asesoría por aportar a la cadena de valor de la compañía y contribuir al logro de objetivos empresariales. Lo anterior incluye participar en procesos de implementación de sistemas en la etapa de prueba.

- Conseguir que todas las recomendaciones emitidas se cumplan, a fin de que se tomen las acciones correctivas, como parte del proceso del mejoramiento continuo.

4.1.3 Debilidades

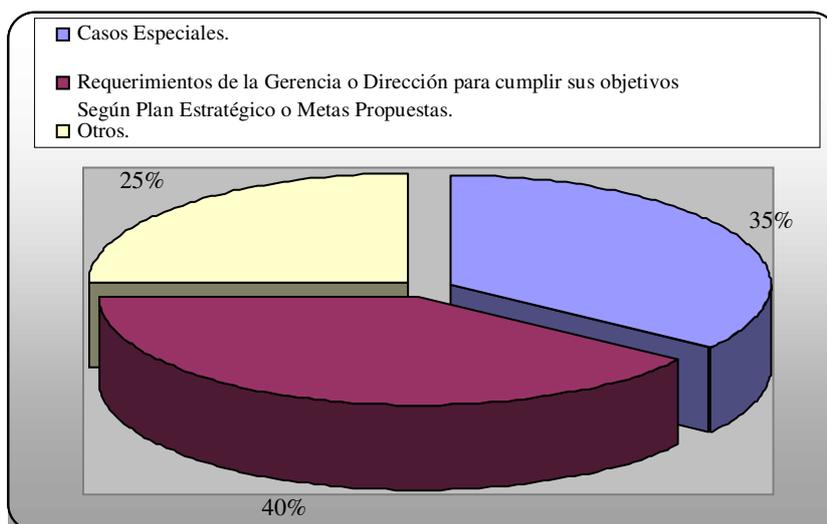
Se determinaron las siguientes debilidades en los Departamentos de Auditoría Interna que limitan o dificultan su éxito en su trabajo:

- Los Directivos o Gerentes les encargan trabajos operativos que no le corresponden o no son inherentes al área de Auditoría Interna, lo cual dificulta cumplimiento de planificación. El 35% de los trabajos

imprevistos se generan por casos especiales de Auditoría, el 40% por requerimientos de la Gerencia, y el 25% por otros exámenes no planificados (análisis de cartera, inventarios, y evaluación de controles).

GRÁFICO 4.4

Exámenes e Imprevistos de los Departamentos de Auditoría



Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

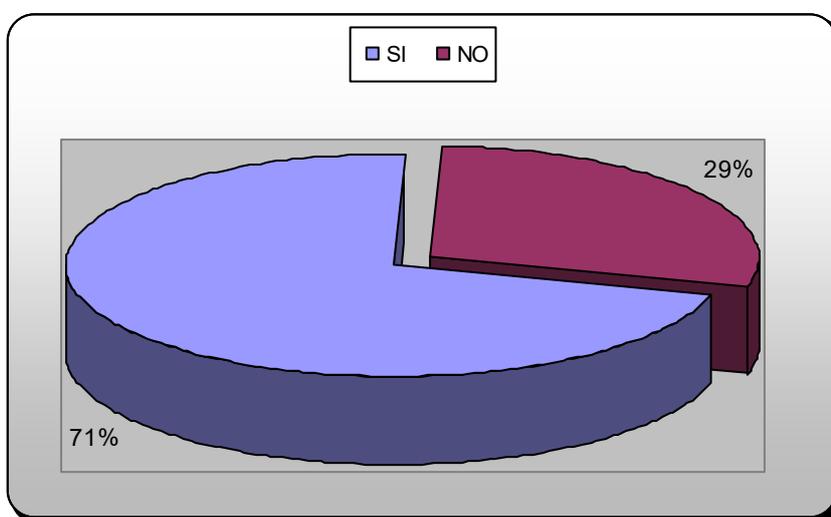
Elaborado por: Manuel Cepeda

- Aproximadamente el 29% de los Auditoría Interna indican que no tienen una Misión y Visión claramente

definida o formulada, pese a que todos los departamentos de Auditoría tienen formulados sus Objetivos.

GRÁFICO 4.5

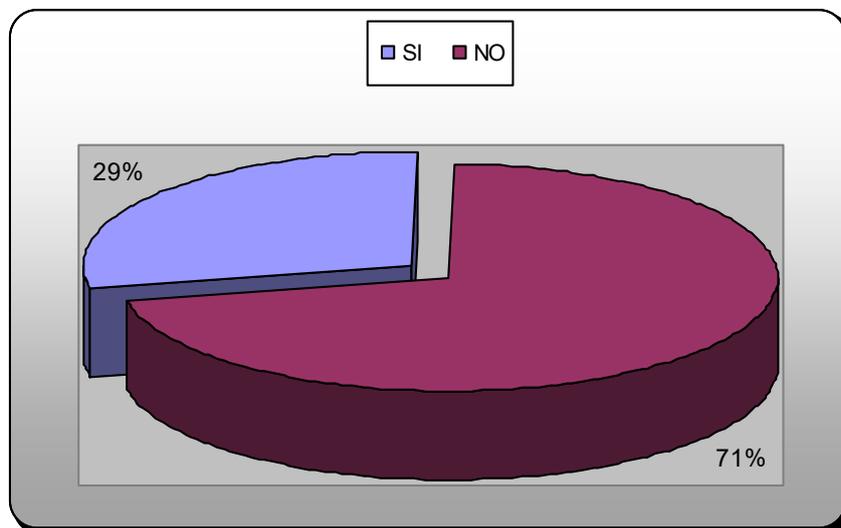
Departamentos que tienen una Misión y Visión



Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

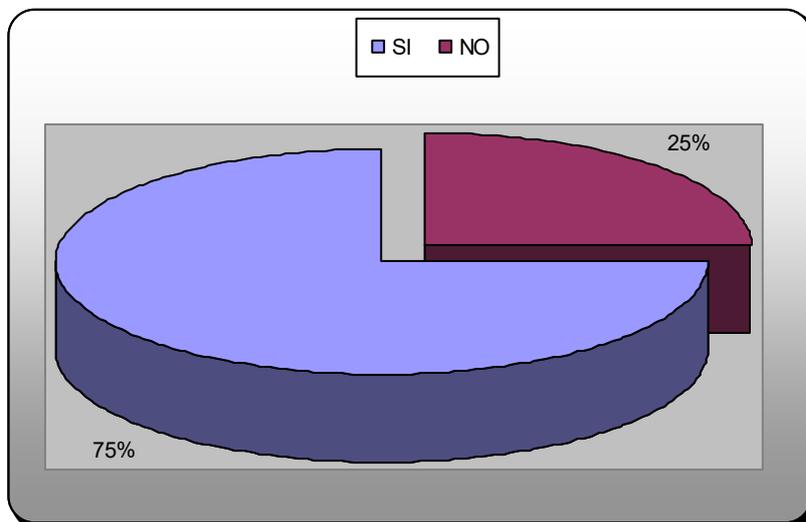
- El 71% de los Departamentos de Auditoría Interna no han efectuado un análisis FODA “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” lo que dificulta que puedan aplicar un plan de acción para mejorar su rendimiento y puntos críticos.

GRÁFICO 4.6**Departamentos que elaboraron un Análisis FODA**

Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

- De los Departamentos que efectuaron un análisis FODA, el 25% nos indicó que no se han preocupado por elaborar un plan de acción para convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, lo que quiere decir que la mayor parte de estos departamentos si cuenta con este análisis.

GRÁFICO 4.7**Departamentos que cuentan con un Plan de Acción**

Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

- No realizan Auditorías Integrales (Auditoría de control interno, Auditoría de gestión, Auditoría de cumplimiento y Auditoría financiera), por cuanto de las empresas entrevistadas ninguna ha realizado Auditorías de Gestión. Los Departamentos de Auditoría Interna están más dedicados a realizar su revisión y análisis en las áreas de Auditoría financiera en lo que encierra contabilidad, tributación, fraudes y

analizar las áreas débiles de la empresa como son las de despacho, ventas, mantenimiento y control en todas las sucursales, si la empresa la tiene.

- Tienen ausencia de condiciones internas representadas en recursos humanos (personal insuficiente para realizar trabajos no inherentes al área), física y tecnológica (Programas de Auditoría).

- No cuentan con programas anti – fraude, orientados a la prevención y detección de fraudes en las empresas, por cuanto el desarrollo de estos sistemas tiene ciertas complejidades.

- No cuentan con Auditores de Sistemas que evalúen la compleja infraestructura tecnológica de las que las organizaciones dependen, tanto a nivel operativo, como a nivel de toma de decisiones tácticas y estratégicas.

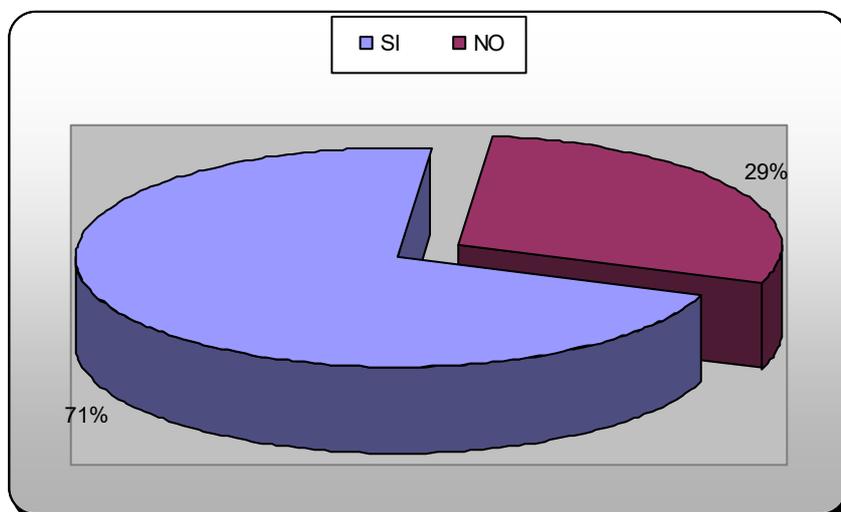
- No cuentan con un plan de capacitación para los empleados de la unidad.

- En varios casos se observó que el Departamento de Auditoría Interna no contaba con independencia física y operativa.

4.1.4 Amenazas

Las amenazas que se encontraron son las que describimos a continuación:

- Alrededor del 29% de las empresas no cuentan con un Plan Estratégico lo que dificulta al área de Auditoría Interna contribuir al logro de los objetivos institucionales.

GRÁFICO 4.8**Empresas que cuentan con un Plan Estratégico**

Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

- El personal de otras áreas, tienen temor a notificar intentos de fraudes, lo cual no favorece a la Auditoría Preventiva.
- Retrasos en la entrega de la documentación afectan el cumplimiento del Plan Anual de Auditoría Interna.
- Presidencia puede llegar a considerar que las funciones de Auditoría Interna pueden ser tercerizadas

o absorbidas por la Auditoría Externa, dada la presión de reducción de costos dentro de la organización.

- En caso de resistencia del personal auditado, los colaboradores del área de Auditoría Interna podrían sentirse desmotivados.

- Falta de incentivos para el área de Auditoría Interna, en especial en las empresas pequeñas donde no existe un Departamento de Recursos Humanos que se encargue propiamente de la motivación, evaluación y capacitación del personal.

4.1.5 Formulación de Indicadores

A continuación se formulan indicadores claves de procesos que permitirán conseguir los objetivos estratégicos de mejorar el rendimiento y clima laboral en el Departamento de Auditoría Interna. Se detallan:

TABLA # 1

Indicadores para el departamento de Auditoría Interna

Proceso	Indicador	Unidad	Meta
Ejecutar Planificación	Cumplir con la Planificación	% $\frac{\text{Trabajos Ejecutados}}{\text{Trabajos Planificados}}$	90%
Realizar Seguimiento a Recomendaciones	Recomendaciones Implantadas	% $\frac{\text{Recomendaciones Emitidas}}{\text{Recomendaciones Implantadas}}$	80%
Trabajos Imprevistos	Reducir Trabajos Imprevistos	% $\frac{\text{Trabajos Imprevistos}}{\text{Trabajos Planificados}}$	30%
Capacitación del Personal	Índice de Satisfacción	% $\frac{\text{Capacitación Recibida}}{\text{Capacitación Implantada}}$	90%
Títulos Profesionales	Títulos Profesionales de los empleados del Área de Auditoría Interna.	% $\frac{\text{Profesionales CPA}}{\text{Total de Empleados de Auditoría}}$	90%

Tecnología Informática	Tecnología Informática Propuesta para el Departamento de Auditoría Interna.	% <u>Tecnología Autorizada</u> Tecnología Propuesta	80%
------------------------	---	---	-----

Fuente: Manuel Cepeda

Elaborado por: Manuel Cepeda

4.2. Definición de la Misión y Metas

La Misión del Departamento de Auditoría Interna la hemos definido de la siguiente manera:

El Departamento de Auditoría Interna es el área que tiene como misión: examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los Sistemas de Contabilidad y Control Interno a través de la ejecución de Auditorías; generará informes de calidad con recomendaciones tendientes a mejorar la gestión empresarial, y proporcionará asesoría técnica – administrativa; todo como un servicio a la empresa.

La visión la podemos formular de la siguiente manera:

Las unidades de Auditoría Interna se constituirán con una estructura flexible con sujeción a normas y políticas claras, aplicaran procedimientos modernos de Auditoría, con personal de actitud positiva, altamente capacitado, acorde con el avance de la ciencia y la tecnología, comprometido con el desarrollo y mejoramiento continuo de su trabajo, contribuirán en la prevención y corrección oportuna de las desviaciones y en la optimización de la gestión técnica – administrativa de las empresas.

4.3. Análisis Sectorizado de las áreas de Auditoría Interna de las empresas clasificadas por el nivel de Aportaciones al SRI.

Se realizó un análisis sectorizado de las 14 áreas de Auditoría Interna, segregando a las empresas que mayores aportes efectúan al SRI (Servicio de Rentas Internas), esta información se la obtuvo buscando por el Internet en la página del SRI a las empresas que más aportes realizan a esta institución.

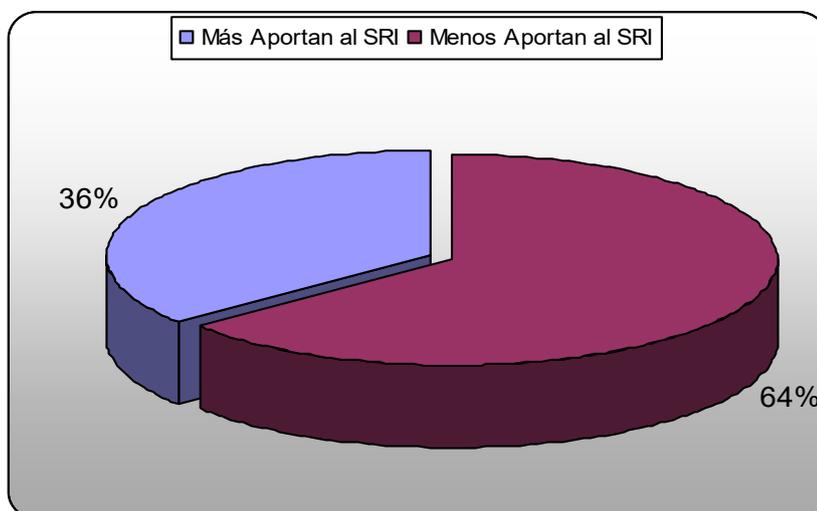
Las cuales están conformadas por empresas grandes en un 36%, a fin de determinar si las mismas cuentan con un Departamento de Auditoría Interna que emplea el Plan Estratégico de la

compañía en la forma de Plan de Auditoría para coadyuvar al logro de los objetivos empresariales, tiene formalizado la Misión, Visión y Objetivos del área y si han efectuado un análisis FODA.

Habiéndose determinado que las empresas que mayores aportes efectúan al SRI, emplean mayormente las herramientas de Planeación Estratégica para convertir sus Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades.

GRAFICO 4.9

Aporte de las empresas al SRI



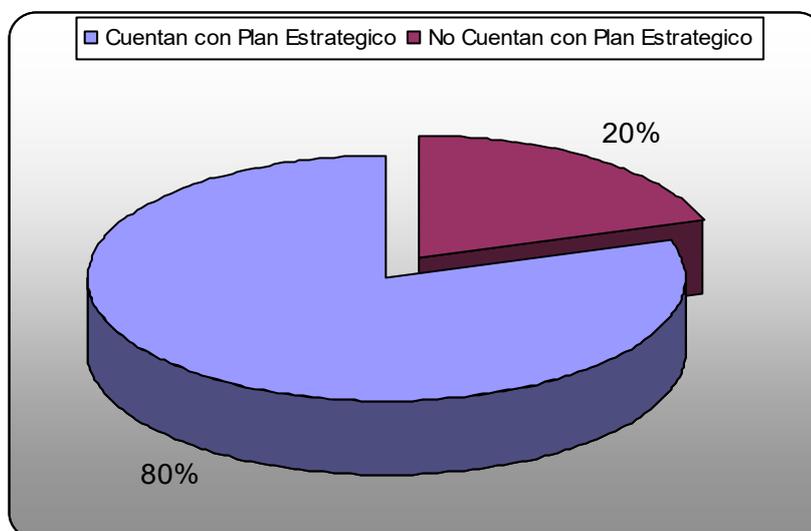
Fuente: Internet, pagina Web SRI.

Elaborado por: Manuel Cepeda

Dentro de las empresas encuestadas que más aportan al SRI, el 80% cuenta con un Plan Estratégico, en cambio el 20% no cuenta con un Plan Estratégico, este análisis indica que la mayoría de las empresas grandes encuestadas cuentan con un plan Estratégico que ayuda a la compañía a lograr sus metas a un mediano o largo plazo.

GRAFICO 4.10

Empresas que más aportan al SRI que cuentan con un Plan Estratégico



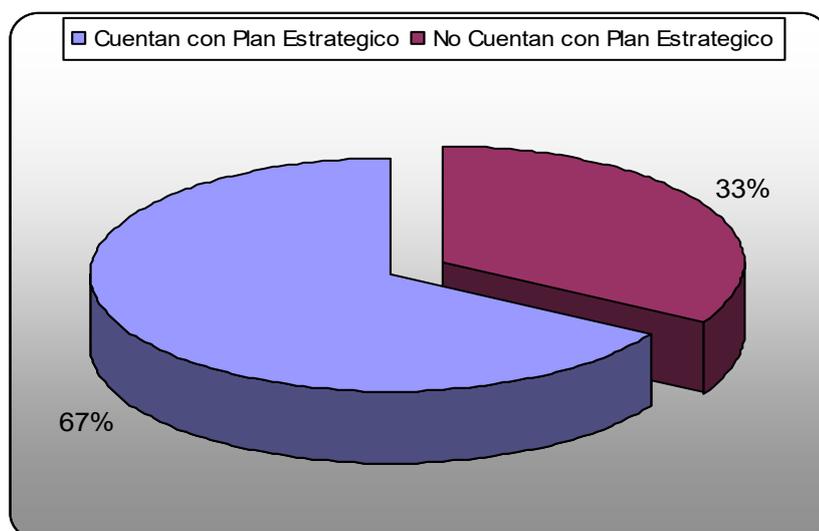
Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

Aproximadamente de las empresas encuestadas que menos aportan al SRI, el 67% tienen un Plan Estratégico, en cambio el 33% no tienen un Plan Estratégico. Eso significa que la menor parte de las empresas medianas no cuentan con un plan Estratégico.

GRAFICO 4.11

**Empresas que menos aportan al SRI que
cuentan con un Plan Estratégico**



Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

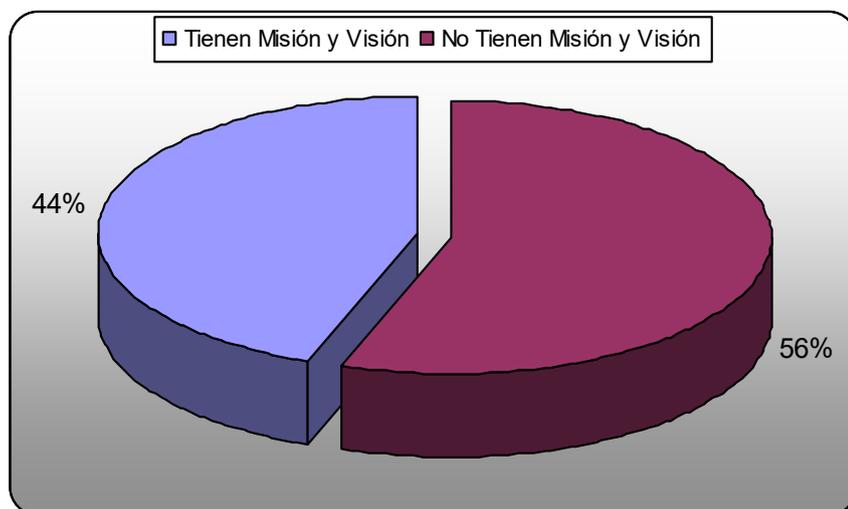
Elaborado por: Manuel Cepeda

De las empresas que más Aportan al SRI, el 100% tienen una Misión y Visión claramente definida para el departamento de Auditoría Interna. Esto implica que este porcentaje se lo considera como una Fortaleza para el Departamento.

De las empresas que menos Aportan al SRI, el 56% no tienen una Misión y Visión para el departamento de Auditoría Interna. Esto es una debilidad, porque la mayor parte de los departamentos de Auditoría de estas empresas no cuentan con una Misión y una Visión claramente definida.

GRAFICO 4.12

Departamentos de Auditoría de las empresas que menos aportan al SRI que tienen una Misión y Visión



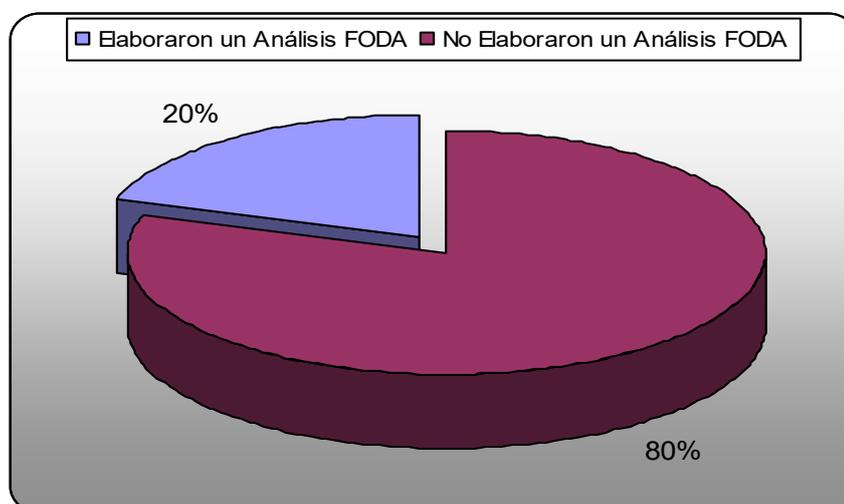
Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

De las empresas grandes encuestadas que más aportan al SRI, el 80% no elaboraron un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para el Departamento de Auditoría Interna. Esto quiere decir que pocas son las empresas formalizadas que han realizado un análisis FODA para su Departamento de Auditoría. Este porcentaje se lo considera como una debilidad.

GRAFICO 4.13

Departamentos de Auditoría de las empresas que más aportan al SRI que elaboraron un Análisis FODA



Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

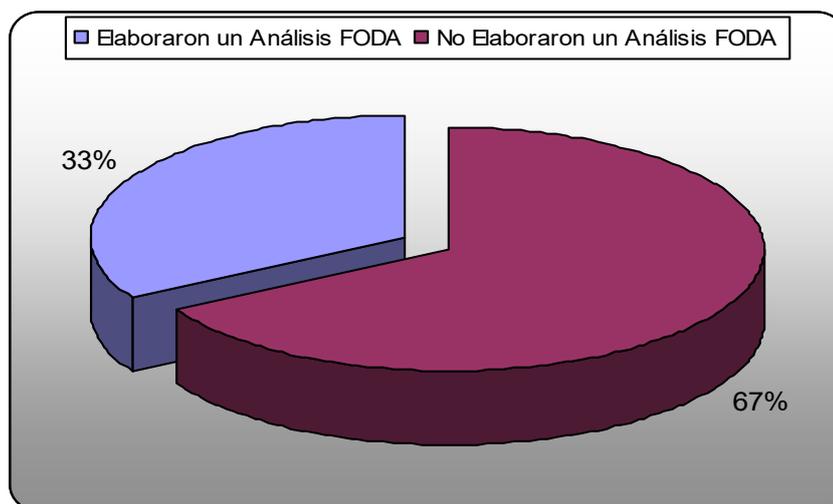
Elaborado por: Manuel Cepeda

De las empresas grandes que realizaron el análisis FODA para el departamento de Auditoría, el 100% no formularon un Plan de Acción para el departamento de Auditoría. Esto se lo considera como una debilidad por que este grupo de empresas no se han preocupado en convertir sus Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades.

De las empresas medianas encuestadas que son las que menos aportan al SRI, el 67% no elaboraron un análisis FODA para el Departamento de Auditoría Interna. Este porcentaje implica una debilidad por que la mayoría de los Departamentos de Auditoría Interna no se han preocupado por analizar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

GRAFICO 4.14

Departamentos de Auditoría de las empresas que menos aportan al SRI que elaboraron un Análisis FODA



Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

De las empresas medianas que realizaron Análisis FODA, el 100% realizó un plan de Acción para convertir las Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades. Este análisis nos dice claramente que este grupo de departamentos de Auditoría que tienen análisis FODA se han preocupado por realizar un Plan de Acción y esto se lo considera como una Fortaleza.

En esta tabla se muestra en resumen el análisis sectorizado de las áreas de Auditoría de las empresas según su nivel de aportación al SRI (mayor y menor).

Tabla # 2

Resumen del Análisis sectorizado de las Áreas de Auditoría según su nivel de Aportación al SRI.

Referencia	Áreas de Auditoría Interna			
	Empresas Grandes (más aportan al SRI) 36%		Empresas Medianas (menos aportan al SRI) 64%	
	SI	NO	SI	NO
Plan Estratégico Formulado por la Compañía.	80%	20%	67%	33%
Formulación de la Misión y la Visión del Departamento de Auditoría.	100%	0%	44%	56%
Cuentan con Objetivos los Departamentos de Auditoría.	100%	0%	100%	0%
Tienen Análisis FODA los Departamentos de Auditoría.	20%	80%	33%	67%
De los Departamentos de Auditoría que tienen Análisis FODA, han formulado un Plan de Acción.	0%	100%	100%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

Nota: las empresas consideradas como medianas, están conformadas por empresas que no constan en la lista del SRI como empresas que más aportan, las cuales constituyen el 64% del total de empresas encuestadas. (Ver Anexo # 4)

4.4. Análisis Sectorizado de las áreas de Auditoría Interna de las empresas clasificadas según sus años de creación.

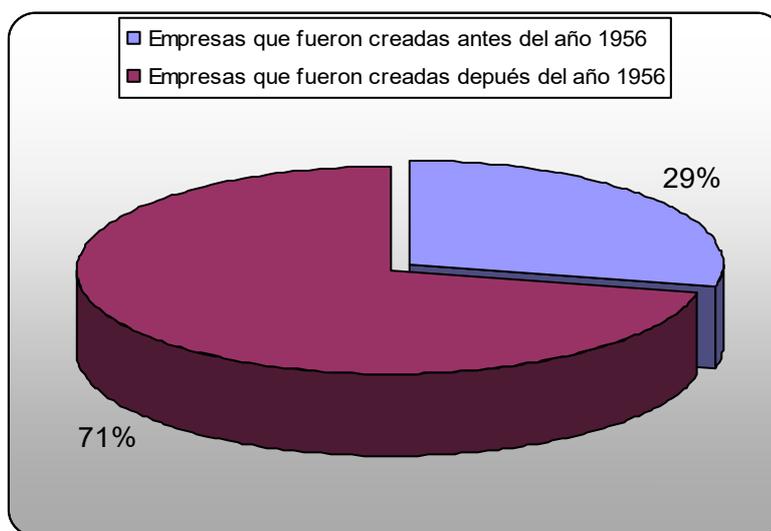
Se realizó un análisis sectorizado de las 14 áreas de Auditoría Interna de las 14 empresas entrevistadas segregando sus años de creación, se las clasificó de la siguiente forma: se obtuvo la media sumando los diferentes años de creación de las 14 empresas y este valor se lo dividió para el número total de empresas. Esta operación nos dio como resultado que el año de referencia para sectorizar a las empresas en dos grupos es 1956.

De este estudio obtenemos que el 29% de las empresas fueron creadas antes del año 1956 y el 71% restante después de este año, a fin de determinar si las mismas cuentan con un Departamento de Auditoría Interna que emplea el plan estratégico de la compañía para formar un plan de auditoría que ayude a lograr los objetivos empresariales, tienen formalizado una Misión

y Visión y si han efectuado un Análisis FODA con su respectivo plan de Acción.

GRAFICO 4.15

Empresas que fueron creadas antes y después del año 1956



Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

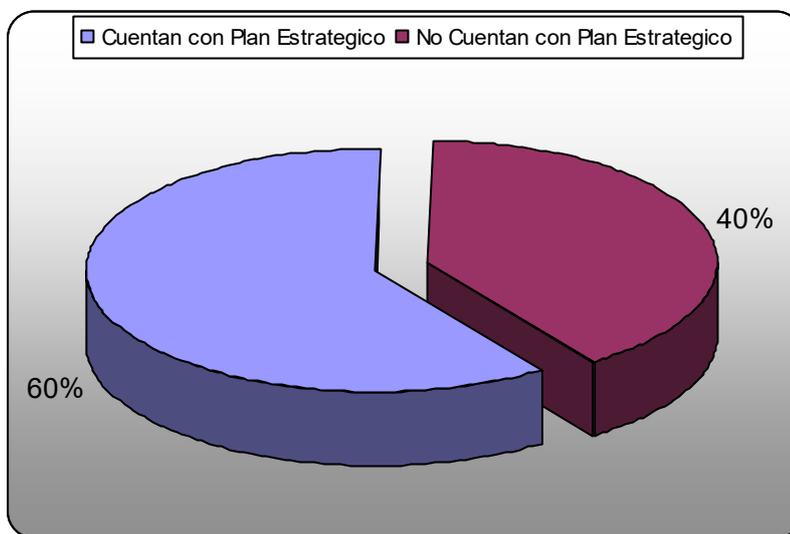
Dentro de las empresas encuestadas que fueron creadas antes del año 1956, el 100% cuenta con un Plan Estratégico. Este análisis indica que todas las empresas que tienen más años de funcionamiento encuestadas cuentan con un plan Estratégico que ayuda a la compañía a lograr sus metas a un mediano o largo

plazo. Esto se lo considera como una oportunidad para cada una de esas empresas.

Dentro de las empresas que fueron creadas después del año 1956, el 40% no cuentan con un Plan estratégico en su compañía. Esto significa que la mayor parte de las empresas que fueron creadas después del año 1956 no se han preocupado de implantar un Plan Estratégico para el logro de sus objetivos institucionales.

GRAFICO 4.16

**Empresas creadas después del año 1956
que cuentan con Plan Estratégico**



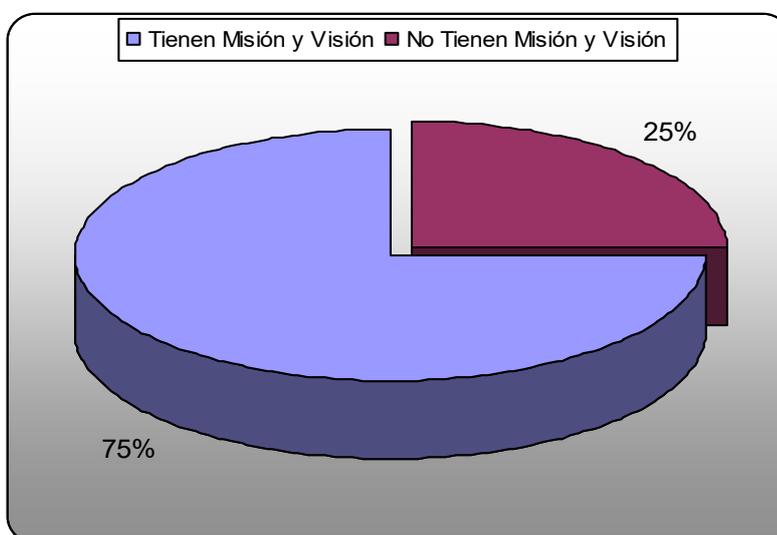
Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

De las empresas que fueron creadas antes del año 1956, el 25% no tienen una Misión y una Visión dentro de su departamento de Auditoría Interna. Esto se lo considera como una debilidad para el departamento ya que el personal de esta área no se ha preocupado por realizar una misión y una visión claramente definida en beneficio del área.

GRAFICO 4.17

Departamentos de Auditoría de las empresas creadas antes del año 1956 que tienen Misión y Visión



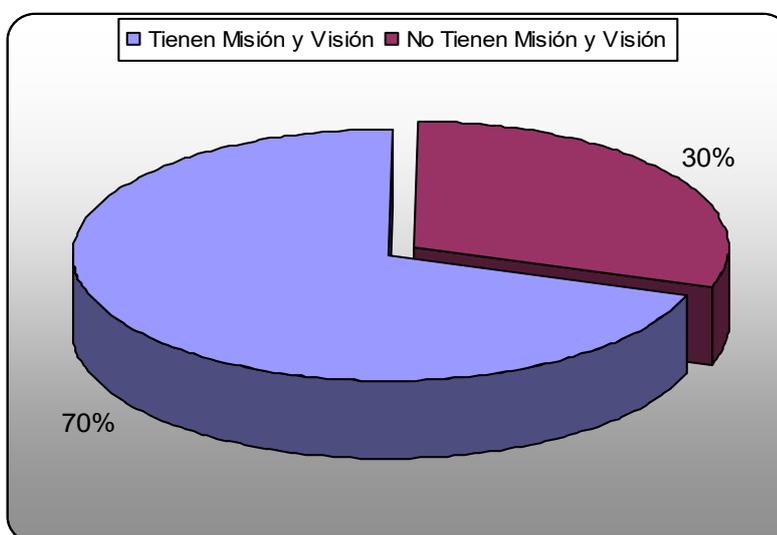
Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

De las empresas que fueron creadas después del año 1956, el 30% no tienen una Misión y una Visión para el departamento de Auditoría Interna. Esto significa que la menor parte de los departamentos de Auditoría de estas empresas no cuentan con una Misión y una Visión claramente definida. Esto es considerado como una debilidad para los mismos.

GRAFICO 4.18

Departamentos de Auditoría de las empresas creadas después del año 1956 que tienen Misión y Visión



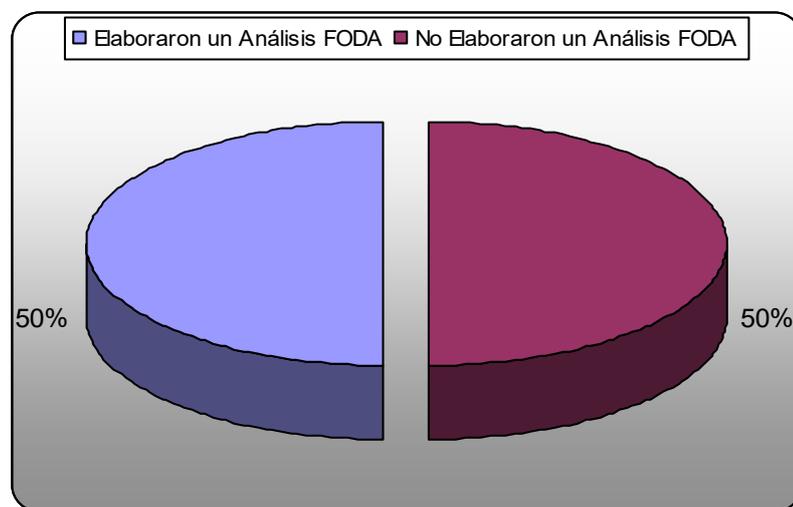
Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

De las empresas encuestadas que fueron creadas antes de 1956, el 50% no elaboraron un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para el Departamento de Auditoría Interna. Esto lo podemos considerar como una debilidad para este departamento ya que son muchos los departamentos que no tienen este análisis.

GRAFICO 4.19

Departamentos de Auditoría de las empresas creadas antes de 1956 que elaboraron un Análisis FODA

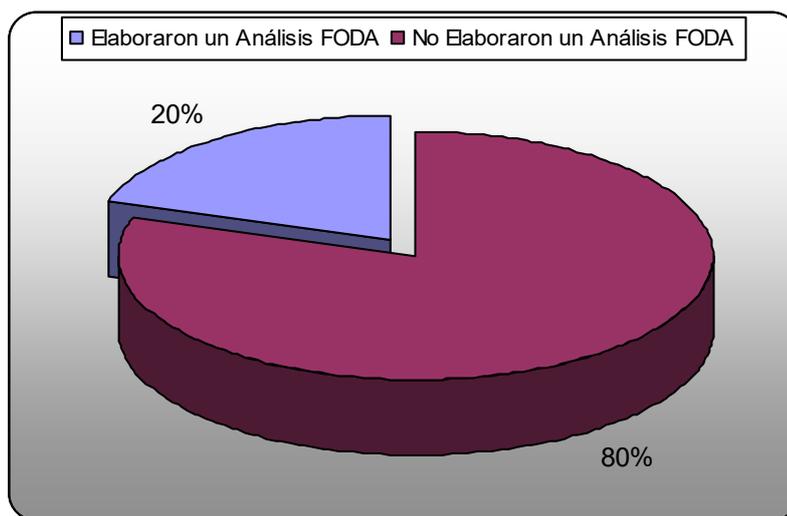


Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

De este grupo de empresas que fueron creadas antes del año 1956 y que han realizado análisis FODA en su departamento, el 50% no se ha preocupado por crear un Plan de Acción, sin embargo los Departamentos de Auditoría que no han realizado análisis FODA el 100% no realizo un Plan de Acción para convertir sus Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades. Esto constituye claramente una debilidad para los Departamentos de Auditoría Interna.

De las empresas investigadas que fueron creadas después del año 1956, el 80% no tienen un análisis FODA para el Departamento de Auditoría Interna. Esto nos indica que muy pocas de ellas cuentan con un Análisis FODA que les permita analizar sus Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas dentro de su departamento de Auditoría. Esto es considerado como una debilidad.

GRAFICO 4.20**Departamentos de Auditoría de las empresas creadas después de 1956 que elaboraron un Análisis FODA**

Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: Manuel Cepeda

Analizando este grupo de empresas que fueron creadas después de 1956 y que sus departamentos de Auditoría cuentan con un análisis FODA, se ha encontrado que el 100% elaboraron un Plan de Acción. En cambio los Departamentos de Auditoría que no cuentan análisis FODA, se ha verificado que el 100% de estos departamentos no ha realizado un Plan de Acción para convertir sus Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades. El no tener análisis FODA y por lo tanto un Plan de Acción, es una

debilidad para los Departamentos de Auditoría Interna de estas empresas.

En esta tabla se muestra en resumen el análisis sectorizado de las áreas de Auditoría de las empresas clasificadas según sus años de creación partiendo de que la media es el año 1956.

Tabla # 3
Resumen del Análisis sectorizado de las Áreas de Auditoría por años de Creación.

Referencia	Áreas de Auditoría Interna			
	Empresas creadas antes del año 1956 29%		Empresas creadas después del año 1956 71%	
	SI	NO	SI	NO
Plan Estratégico Formulado por la Compañía.	100%	0%	60%	40%
Formulación de la Misión y la Visión del Departamento de Auditoría.	75%	25%	70%	30%
Cuentan con Objetivos los Departamentos de Auditoría.	100%	0%	100%	0%
Tienen Análisis FODA los Departamentos de Auditoría.	50%	50%	20%	80%
De los Departamentos de Auditoría que tienen Análisis FODA, han formulado un Plan de Acción.	50%	50%	100%	0%

Fuente: Encuestas realizadas a Departamentos de Auditoría Interna

Elaborado por: El Autor

Nota: El análisis se lo realizó obteniendo la media de todos los años de creación de las 14 empresas encuestadas. (Ver Anexo # 5)

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Los Auditores son un grupo humano calificado encaminado a proporcionar soluciones integrales en las áreas críticas de la organización, identificando las operaciones de riesgo pretendiendo a la optimización de los recursos en su conjunto partiendo de: Efectividad, Eficiencia y Economía.
2. Las compañías realizan una evaluación de calidad independiente de su departamento de Auditoría Interna, al menos una vez cada cinco años. La evaluación de calidad provee un mejor

entendimiento a los Directivos, Comités y Gerencia acerca de la calidad de su Auditoría Interna y proveer guías de cómo lograr una Auditoría Interna que agregue valor y defina claramente su nuevo rol.

3. En el análisis sobre el personal que trabaja dentro del Área de Auditoría se estableció que la mayor parte de estos profesionales son CPA, seguido de Ingenieros Comerciales y Economistas. Pocos son Ingenieros en Sistemas, Tecnólogos y profesionales que tienen otros títulos académicos; lo cual implica que la gran mayoría del personal encargado del departamento de Auditoría Interna tienen títulos profesionales de acuerdo a lo requerido por el departamento.
4. De las encuestas realizadas se concluye que el 29% de las empresas no tiene un Plan Estratégico que facilite al Departamento de Auditoría contribuir con el logro de los objetivos departamentales.
5. El 29% de los Departamentos no han formulado una misión y visión.

6. El 35% de los trabajos imprevistos se generan por casos especiales de Auditoría, el 40% por requerimientos de la Gerencia, y el 25% por exámenes no planificados.
7. La planificación del departamento de Auditoría Interna considera en un 70% que aportan mucho, el 30% aporta lo suficiente, el 0% se mostró indiferente, el 0% aportó poco y por último el 0% no aporta en nada a las estrategias de la compañía.
8. El 71% de los Departamentos de Auditoría Interna no han efectuado un análisis FODA “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” lo que dificulta que puedan mejorar su rendimiento y puntos críticos.
9. De los Departamentos que efectuaron un análisis FODA, el 25% señalaron que no se han preocupado por elaborar un plan de acción para convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.
10. Los Departamentos de Auditoría Interna, no realizan Auditorías Integrales (Auditoría de control interno, Auditoría de gestión, Auditoría de cumplimiento y Auditoría financiera), por cuanto de las

empresas entrevistadas ninguna ha realizado Auditorías de Gestión. Este tipo de Auditoría es recomendable porque abarcaría analizar todo el ámbito de la empresa.

11. Las áreas de Auditoría Interna en muchos casos no cuentan con condiciones internas apropiadas representadas en Recursos Humanos en un número apropiado.
12. La Alta Dirección o Gerencia envía al Departamento de Auditoría Interna trabajos no inherentes al área y esto representa una debilidad porque este departamento no está equipado con espacio físico y tecnológico para el personal.
13. Los departamentos de Auditoría Interna no cuentan con tecnología de punta en su software, para esto existen los programas anti - fraudes para prevenir y detectar anomalías en el sistema informáticos de la empresa.
14. La mayoría de de las empresas encuestadas no cuentan con personal especializados en Sistemas Computarizados para verificar y controlar la infraestructura informática de la empresa.

15. Los Departamento de Auditoría Interna no cuentan con un plan de capacitación para los empleados de la unidad.
16. En varios departamentos de Auditoría Interna se observó que no contaban con independencia física por cuanto funcionaba en la misma área contable.
17. El área de Auditoría Interna al funcionar en un espacio físico compartido con otros departamentos de la empresa pierde independencia y confidencialidad en sus labores diarias.
18. El personal de otras áreas de la empresa no colabora con el Departamento de Auditoría Interna al notificar los intentos de fraude dentro de la compañía. Esto sucede por temor a represalias, no confiar en el Departamento de Auditoría Interna, por amistad con los implicados, por no involucrarse en tales problemas.
19. Algunos departamentos de las empresas no entregan a tiempo o simplemente no proporcionan documentación al Departamento de Auditoría Interna para su respectivo análisis y esto afecta al cumplimiento del plan anual de Auditoría al no poder finalizar sus exámenes en los plazos previstos.

20. La Alta Dirección o Gerencia puede llegar a considerar eliminar al Departamento de Auditoría Interna y contratar a empresas externas especializadas para realizar el trabajo de la Auditoría y que se encarguen de la revisión y el control de la empresa.
21. El personal de Auditoría Interna se siente desmotivado porque el personal auditado se resiste a colaborar con la entrega de información necesaria para realizar el trabajo de Auditoría.
22. Los empleados del área de Auditoría Interna no son incentivados por sus superiores, para que ellos se sientan comprometidos con la empresa a seguir realizando un buen trabajo y superarse cada vez más.
23. Se formularon Indicadores necesarios para evaluar el rendimiento y cumplimiento de los procesos y objetivos establecidos al formular la Planeación Estratégica, estos indicadores se pueden implantar en cualquier Departamento de Auditoría Interna.
24. En el análisis de los departamentos de Auditoría encuestados, alrededor del 36% son empresas que tienen un nivel de aportación

mayor al SRI y dentro de este porcentaje el 20% de estas empresas no cuentan con un plan Estratégico, esto quiere decir que la menor parte de estas empresas no tienen este Plan.

25. Se obtuvo que el 100% de los departamentos de Auditoría de las empresas que tienen un nivel de aportación mayor al SRI, tienen una Misión y Visión claramente definida.
26. El 80% de los departamentos de Auditoría de las empresas que tienen un nivel de aportación mayor al SRI, no cuentan con un análisis FODA, esto significa que la mayoría de los Departamentos de Auditoría no se han preocupado por realizar un análisis FODA.
27. Los departamentos de Auditoría que tienen un nivel de aportación mayor al SRI que si realizaron el análisis FODA (20%), el 100% de estos no han formulado un Plan de Acción, para convertir las Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades.
28. Los departamentos de Auditoria encuestados, alrededor del 64% son empresas que tienen un nivel de aportación menor al SRI y dentro de este porcentaje el 67% de estas empresas cuentan un plan Estratégico.

29. El 56% de los Departamentos de Auditoría Interna las empresas que tienen un nivel de aportación menor al SRI no cuentan con una Misión y Visión claramente definida.
30. Los departamentos de Auditoría de las empresas que tienen un nivel de aportación menor al SRI, el 33% cuentan con un análisis FODA, esto significa que muy pocos Departamentos de Auditoría se han preocupado por realizar un análisis de este tipo.
31. Dentro de los departamentos de Auditoría empresas que tienen un nivel de aportación menor al SRI que si realizaron análisis FODA el 100% se preocupo por implantar un Plan de acción para su departamento de Auditoría.
32. En el análisis de las compañías encuestadas, alrededor del 29% son empresas que fueron creadas antes del año 1956 y dentro de este porcentaje el 100% de estas empresas tienen un plan Estratégico, esto quiere decir que todas las empresas cuentan con este Plan.

33. Se obtuvo que el 25% de los departamentos de Auditoría de las empresas que fueron creadas antes del año 1956 no tienen una Misión y Visión claramente definida, lo cual esto indica que una menor parte de estos departamentos no cuentan con una Misión y Visión claramente definida.
34. El 50% de los departamentos de Auditoría de las empresas que fueron creadas antes del año 1956, cuentan con un análisis FODA, esto significa que la mitad de estos Departamentos de Auditoría se han preocupado por realizar este análisis.
35. Los departamentos de Auditoría de las empresas que fueron creadas antes del año 1956 que si realizaron el análisis FODA, el 50% de estos han formulado un Plan de Acción, para convertir las Debilidades y Amenazas en Fortalezas y Oportunidades.
36. De las compañías encuestadas, alrededor del 71% son empresas que fueron creadas después del año 1956 y dentro de este porcentaje el 60% de estas empresas cuentan un Plan Estratégico.
37. El 30% de los departamentos de Auditoría de las empresas que fueron creadas después del año 1956 no tienen Misión y Visión

claramente definida, lo cual esto indica que pocos son los departamentos que no cuentan con una Misión y Visión.

38. El 20% de los departamentos de Auditoría de las empresas que fueron creadas después del año 1956 cuentan con un análisis FODA, esto significa que muy pocos Departamentos de Auditoría se han preocupado por realizar este análisis.

39. Dentro de los departamentos de Auditoría de las empresas que fueron creadas después del año 1956 que si realizaron análisis FODA el 100% se preocupó por implantar un Plan de Acción para su departamento de Auditoría.

40. Los Auditores internos ejercen un papel importante en las organizaciones, porque comunican a los administradores el desarrollo de las actividades ejecutadas en la organización y brindan asesoramiento.

RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que las unidades de Auditoría Interna deben implantar para convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades se mencionan las siguientes:

1. Mantener sesiones de trabajo con los Accionistas y Gerente referente al hecho de que el departamento de Auditoría no puede dedicarse a labores operativas de otras áreas, por cuanto tales actividades no corresponden a sus funciones específicas; Además requerir que la Gerencia General instrucciones para la entrega oportuna de documentación.
2. El Departamento de Auditoría Interna debe realizar un análisis interno y externo para un mejor control de las actividades del Departamento a un corto, mediano y largo plazo, cada departamento de Auditoría debe definir su misión, visión y sus metas cuantificables. Adicionalmente, deben formular un Plan

Estratégico de Acción para convertir sus debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades, para tomar parte activa y reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, el departamento puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente controlarlas.

3. Ser el mejor socio estratégico de la gerencia en la realización de metas, proporcionando soluciones con valor agregado de manera que éstas permitan mejorar los procesos de negocios a través de técnicas de control interno, de forma que esto permita aumentar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la compañía.
4. Lograr una función de Auditoría Interna efectiva; es decir operar basada en un estatuto claramente definido por su departamento, además que adapte sus actividades a las necesidades de su organización y que sea un fuerte apoyo a la gestión. Además el departamento de Auditoría debe utilizar un enfoque basado en riesgos que Reporte directamente al comité de Auditoría y mantengan una comunicación abierta con la Gerencia y los Comités de Auditoría, Directores u otros. Además que lidere los temas relacionados con el Control Interno, de Gestión de Riesgos, Fraude, siendo proactivos.

5. Aplicar una función de Auditoría de Tecnología de Información que oriente sus esfuerzos en la tecnología crítica que soporta al negocio, coadyuve a controlar los riesgos de negocio derivados del uso de la tecnología en los procesos de negocio que soportan a los objetivos estratégicos, provea valor agregado en los aspectos que son más importantes para la administración. Además de realizar las Auditorías tradicionales, realizar Auditorías de Sistemas informáticos, que son la revisión y el control de toda la red informática de la empresa, teniendo controlado el 100% de todas las operaciones de la empresa.
6. Realizar Auditorías Integrales (Auditoría de control interno, Auditoría de gestión, Auditoría de cumplimiento, Auditoría de Tecnología de la Información y Auditoría financiera), por cuanto de las empresas entrevistadas están más dedicadas a realizar su revisión y análisis en las áreas de Auditoría financiera en lo que encierra contabilidad, tributación, fraudes y analizar las áreas débiles de la empresa.
7. Contratar, si es necesario personal eventual para realizar trabajos encomendados por la Alta dirección o la Gerencia al Departamento

de Auditoría Interna y proveer lo necesario a este personal en cuanto a espacio físico y tecnología para realizar eficientemente su trabajo.

8. Contar con programas anti – fraude, para la prevención y detección de fraudes en las empresas. El desarrollo de estos programas tienen ciertas complejidades, ya que no solo se trata de sistemas de control que funcionen correctamente, sino de conocer la cultura y particularidad de cada entidad, para garantizar su eficiencia. Adicionalmente, se debe considerar que un fraude ocasionado en una empresa puede afectar a terceros, como clientes, proveedores, y otras entidades o personas relacionadas con la misma. Prevenir un fraude es más económico y fácil que detectarlo y recuperar posteriormente las pérdidas.
9. Que la Gerencia General contrate personal capacitado o idóneo para realizar una Auditoría en Sistemas que evalúe el estado de la plataforma tecnológica de la empresa.
10. Elaborar un plan de capacitación para desarrollo profesional de los Empleados del Departamento de Auditoría Interna, además capacitar constantemente al personal del departamento en nuevas

técnicas de Auditoría; también deben asistir a charlas de crecimiento personal, profesional y liderazgo.

11. Se debe ubicar al Departamento de Auditoría Interna en un área independiente, física y operativa de cualquier otro departamento de la empresa a fin de lograr independencia en el cumplimiento de sus funciones.
12. Comunicar a los Accionistas y Jefes de Área sobre la importancia de informar al Departamento de Auditoría Interna, los fraudes o intentos de fraudes a fin de que se tomen las acciones correctivas y legales.
13. Para evitar retrasos en la entrega de documentación por parte de los demás departamentos de la empresa al Departamento de Auditoría Interna, se deben establecer plazos establecidos con hora y fecha y en caso de no cumplimiento se implanten sanciones.
14. El Departamento de Auditoría Interna es muy importante para la empresa porque este realiza una evaluación constante a las actividades de la compañía y asegura un mejor control interno dentro de la organización.

15. Para evitar la desmotivación del personal del Departamento de Auditoría Interna por la resistencia a colaborar del personal del área a auditar, se puede tomar como medida que una vez que se envíe la comunicación de inicio de Auditoría al Jefe del área a auditar, este comprometa a su personal a entregar toda la información al personal de Auditoría y en caso de resistencia comunicar al superior para que tome las medidas respectivas y dejar constancia por escrito.
16. Se debe implantar por parte de la Alta Dirección o Gerencia políticas de motivación, evaluación y capacitación del personal, las cuales debe ser cumplidas para que el personal sienta que su trabajo es importante y reconocido.
17. Los departamentos de Auditoría de las empresas que más aportan al SRI o empresas grandes, deben realizar un Análisis FODA con su respectivo Plan de Acción para la mejor detección de sus debilidades y Amenazas y convertirlas en Fortalezas y Oportunidades para un mejor rendimiento de sus actividades.
18. Los departamentos de Auditoría de las empresas que menos aportan al SRI, deben formalizar una misión y una visión

claramente definida, un Análisis FODA con su respectivo Plan de Acción y por último renovarse tecnológicamente. Además las mencionadas empresas deben crear un Plan Estratégico.

19. Las empresas que menos aportan al SRI o empresas medianas deben formalizar un Plan Estratégico, y sus Departamentos de Auditoría Interna contendría una Misión y Visión claramente definida, un análisis FODA con su respectivo Plan de Acción, y por ultimo deben actualizarse o renovarse tecnológicamente.

20. Los Departamentos de Auditoría de las empresas que fueron creadas antes del año 1956, se debe realizar una misión y visión, un Análisis FODA con su respectivo Plan de Acción para la mejor detección de sus debilidades y Amenazas y convertirlas en Fortalezas y Oportunidades para un mejor rendimiento de sus actividades.

21. Las empresas que fueron creadas después del año 1956 deben formalizar un Plan Estratégico, Y que su Departamento de Auditoría Interna contenga una Misión y Visión claramente definida, un análisis FODA con su respectivo Plan de Acción, y por ultimo deben actualizarse o renovarse constantemente.

22. Promover y Liderar la definición e implantación de modelos de controles internos formales y basados en estándares reconocidos, esto es que aproveche y potencie con la tecnología actual, también utilizar mejores prácticas las cuales se mencionan las siguientes: que tengan nuevas metodologías, que tengan una mejora continua, que tenga certificaciones, y que contrate asistencia técnica externa cuando se requieran habilidades que no se tienen en el departamento de Auditoría Interna.

BIBLIOGRAFÍA

1. Manuel Cepeda N., Yessenia Gonzáles M., Modelo de Planeación Estratégica para el Departamento de Auditoría Interna del Sector Privado, no bancario del País., 2006
2. Informativo Gerencial, Deloitte & Touche, Enero 2006.
3. Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.
4. Fred R. David – Prentice Hall, Concepto de Administración Estratégica, Quinta Edición
5. Hughes GD: 1996 “Mercadotecnia. Planeación Estratégica. Addison-Wesley” Iberoamericana, México.
6. JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición
7. STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992
8. www.ilustrados.com Fecha de visita: Marzo/2006

9. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefco.htm#5.%20Alcances%20de%20la%20nueva%20auditoría Fecha de visita: Junio/2006
10. www.monografias.com Fecha de Visita: Abril/2006
11. www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepesa/planeacion-nepesa.shtml Fecha de Visita: Abril/2006
12. www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml Fecha de Visita: Marzo/2006
13. http://www.apcwomen.org/gem/esp/herramienta_gem/phase1/step4a.htm Fecha de Visita: Julio/2006
14. <http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/estadoactual.htm> Fecha de visita: mayo/2006
15. <http://www.sri.gov.ec/> Fecha de Visita: Septiembre/2006

16. http://www.sri.gov.ec/pages/estadistica/mayores_contribuyentes/mayores_contribuyentes.html Fecha de Visita: Septiembre/2006

17. <http://www.supercias.gov.ec/> Fecha de Visita: Septiembre/2006

18. http://www.supercias.gov.ec/web/publico/extranet/cgi/clientes/cl_consulta_cias.exe/nombre_parametros Fecha de Visita: Septiembre/2006

Género:
 Masculino
 Femenino



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Cuestionario para medir el grado de satisfacción de los egresados

El objetivo de este cuestionario es determinar el grado de satisfacción de los Egresados, por lo tanto se pide completar de manera responsable y exhaustiva el mismo, para tomar acciones correctivas que nos permitan mejorar.

Género: Masculino Femenino **Edad:** _____

Carrera: _____

Unidad Académica: _____

Actualmente se encuentra laborando: Si No

*A continuación se plantean un conjunto de proposiciones a las cuales usted deberá responder marcando entre un valor de **CERO** a **Diez**, donde **Cero** significa **Completo Desacuerdo** con lo planteado y **Diez** **Completo Acuerdo**. Si usted asigna un valor entre cuatro y seis se considera que es **Indiferente** a la propuesta. La Zona de **Desacuerdo** va desde cero hasta tres y la de **Acuerdo** va desde siete hasta diez.*

PROPOSICIÓN	Calificación (Sobre 10)
1. En la enseñanza impartida en la Espol se mantuvo un equilibrio entre lo teórico y lo práctico.	_____
2. En el transcurso de la carrera se dispuso de Laboratorios de Computación y/o Talleres con elementos indispensables para complementar los conocimientos.	_____
3. Los servicios bibliotecarios de la ESPOL fueron los adecuados para la formación profesional.	_____
4. Los profesores de la ESPOL tienen la preparación requerida para formar profesionales excelentes.	_____
5. El nivel de inglés adquirido en los cursos impartidos en la ESPOL, constituye una base sólida para el desempeño de las actividades profesionales futuras.	_____
6. Los ayudantes académicos de la ESPOL han mostrado, en términos generales, ser idóneos en cuanto a conocimientos y asistencia.	_____
7. Las actividades relacionadas con el Proceso de Graduación han sido claramente especificadas por la respectiva unidad académica, en cuanto a los requisitos previos a la sustentación.	_____
8. Los conocimientos adquiridos en la ESPOL garantizan el desempeño eficiente y eficaz de los futuros profesionales.	_____
9. La educación obtenida en la ESPOL ayuda a fomentar la proactividad en los estudiantes. (<i>Proactividad: Se relaciona con medidas de logro, liderazgo, rendimiento y resultados de carrera.</i>)	_____
10. La inversión económica en la carrera se justifica por la satisfacción obtenida en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas a lo largo de la misma.	_____
11. El nivel de estudios adquirido en la ESPOL en ciencias básicas (matemáticas, física, química) constituye una base sólida para las materias de nivel profesional (especialización).	_____
12. La ESPOL ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de la formación integral: personalidad y valores.	_____
13. En términos generales, el servicio de transporte ofrecido por la ESPOL ha sido satisfactorio.	_____
14. Los servicios de alimentación en la ESPOL, en términos generales, se considera adecuado.	_____
15. La cobertura, montos de las becas y exoneraciones que ofrece la ESPOL a los estudiantes son los adecuados.	_____
16. En términos generales, los servicios médicos proporcionados por la ESPOL a través de Bienestar Estudiantil son concordantes con las necesidades de los estudiantes.	_____
17. Las actividades e instalaciones deportivas en la ESPOL son apropiadas para la práctica de deportes.	_____

ANEXOS

Anexo # 1

Encuesta

Encuestador: Manuel Eduardo Cepeda Núñez.

1) ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

SI

NO

2) ¿Considera que la planificación del departamento de Auditoria Interna aporta a las Estrategias y Objetivos de la compañía?

- Mucho
- Lo suficiente
- Indiferente
- Poco
- Nada

3) Los exámenes imprevistos se generan en su mayor parte por:

Casos Especiales

Requerimientos de la alta Gerencia o Dirección para cumplir sus objetivos según Plan Estratégico o Metas Propuestas.

Otros.

Especificar Otros: _____

4) ¿Cómo Departamento de Auditoría Interna se ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la Compañía?

SI

NO

5) Si su respuesta es afirmativa, menciones cada una de ellas:

Misión: _____

Visión: _____

6) Mencione ¿Cuáles son los objetivos del departamento de Auditoría Interna?

7) ¿El área de Auditoria Interna ha efectuado un análisis FODA?

SI

NO

8) Sí respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

9) Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

SI

NO

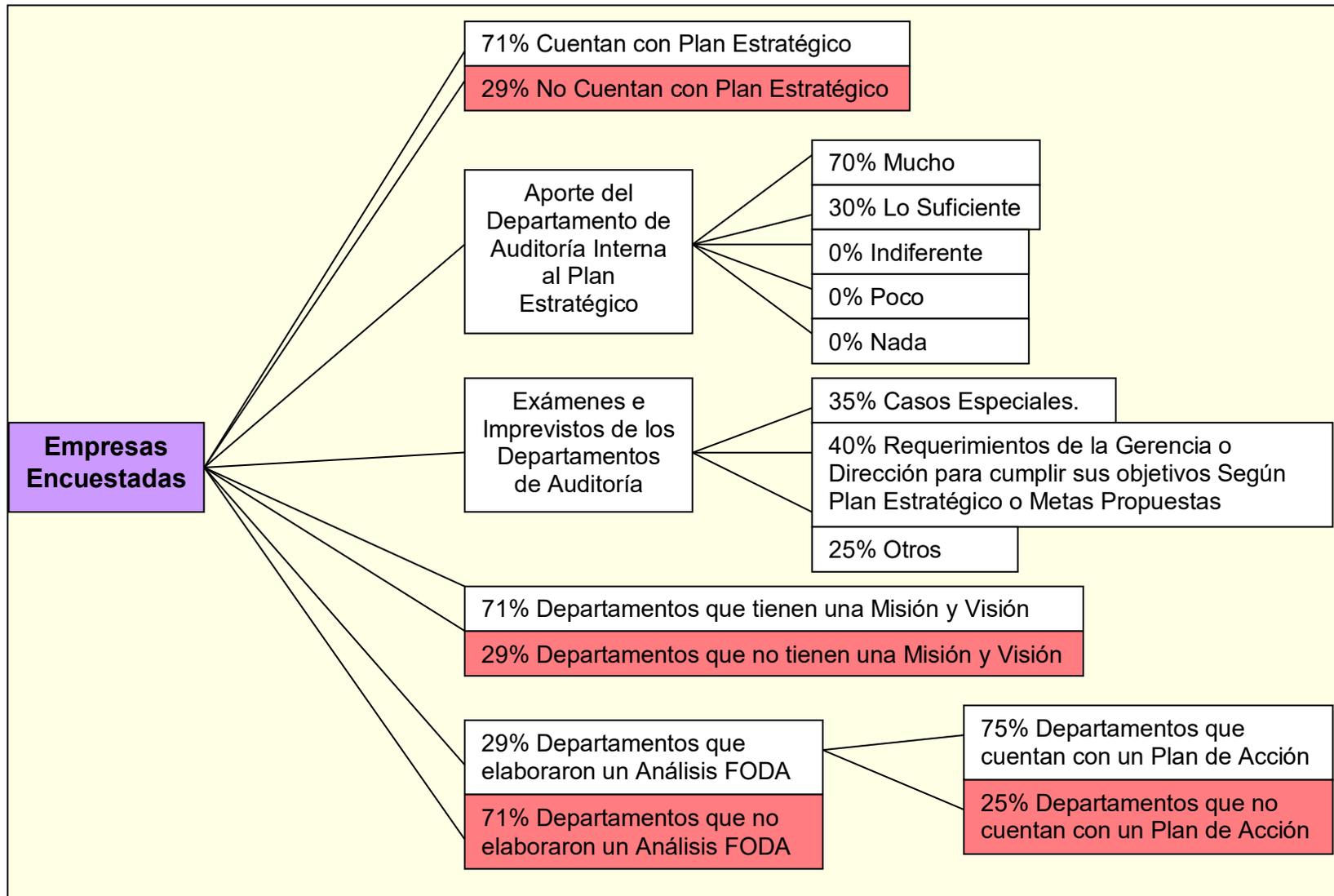
10) Si respuesta a pregunta 10 es afirmativa, describir el Plan de Acción.

ANEXO # 2

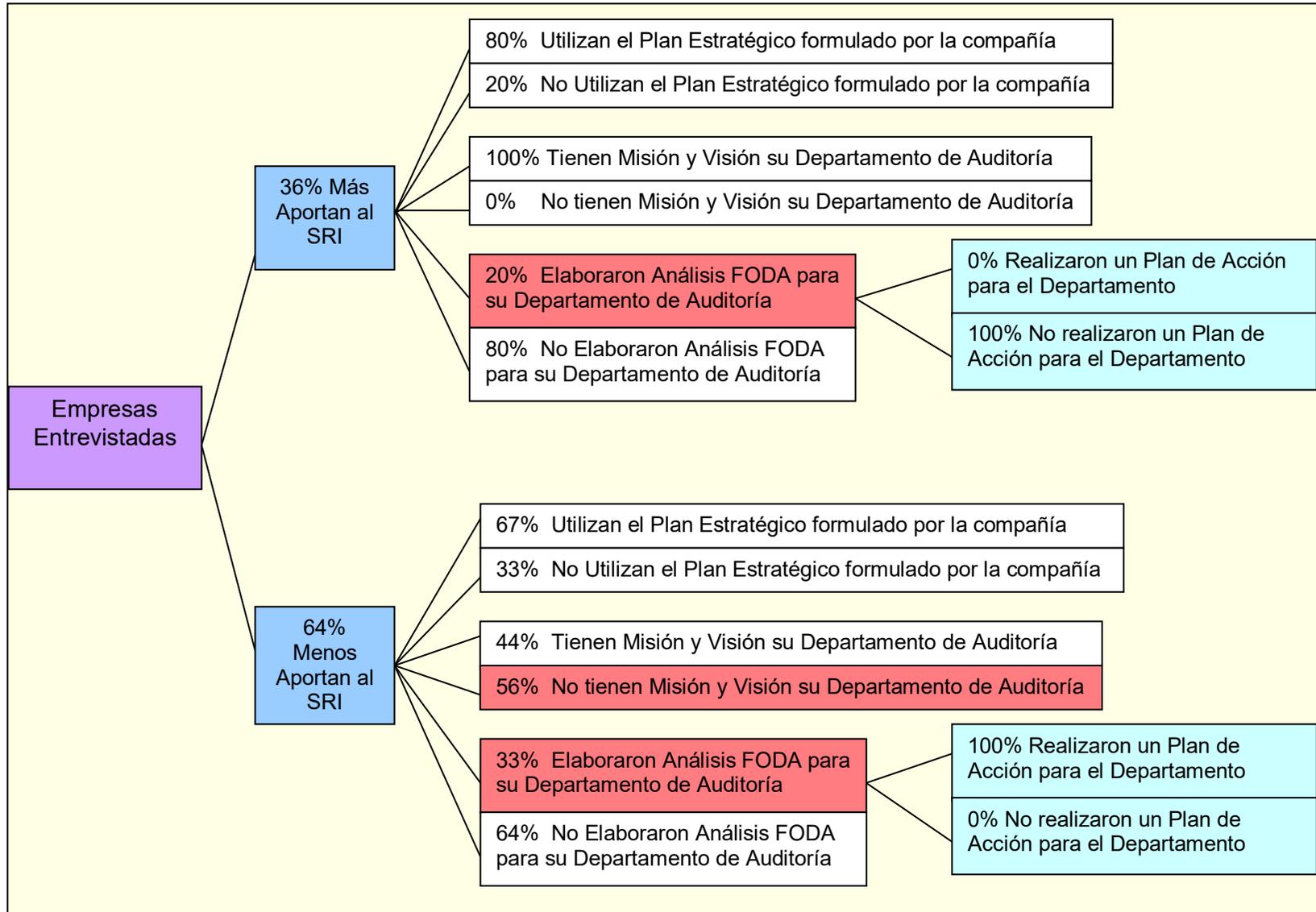
Entrevista a la 14 Empresas en el área de Auditoría.

	Actividad	Año de Creación de la Empresa	Cuántas Personas Trabajan en Dep. Audit?	Título Profesional
Empresa 1	Elaboración de Cemento	1934	3	1 CPA 1 Ing Comercial 1 Ing Sistemas
Empresa 2	Industria del Plástico	1968	2	1 Egresado en Economía 1 Economista
Empresa 3	Elaboración de Fertilizantes	1972	11	6 CPA 3 Economistas 2 Ing Comercial
Empresa 4	Industria de la Harina	1945	3	2 CPA 1 Ing Comercial
Empresa 5	Exportador de Banano	1958	8	4 CPA 2 Economistas 1 Ing Comercial 1 Ing Sistemas
Empresa 6	Importador de Baterías	1963	2	1 Ing Comercial 1 Economista
Empresa 7	Fabricación de textiles	1981	2	3 Ing Comercial
Empresa 8	Comercialización de Bebidas Gaseosas	1945	3	2 Ing Comercial 1 CPA
Empresa 9	Industria del Plástico	1964	2	1 Ing Comercial 1 CPA
Empresa 10	Tabacalera	1960	2	1 CPA Maestría Comercio E. 1 CPA
Empresa 11	Elaboración de Café	1966	3	1 Ing Comercial 1 CPA
Empresa 12	Empresa sin fines de lucro	1887	40 En todas sus entidades	12 Ing Comercial 14 CPA 12 Economistas 1 Tecnólogo en Computación 1 Tecnólogo Comercio Exterior
Empresa 13	Servicio de Habitaciones	1975	1	1 CPA
Empresa 14	Servicio de Habitaciones	1966	2	2 Ing Comercial

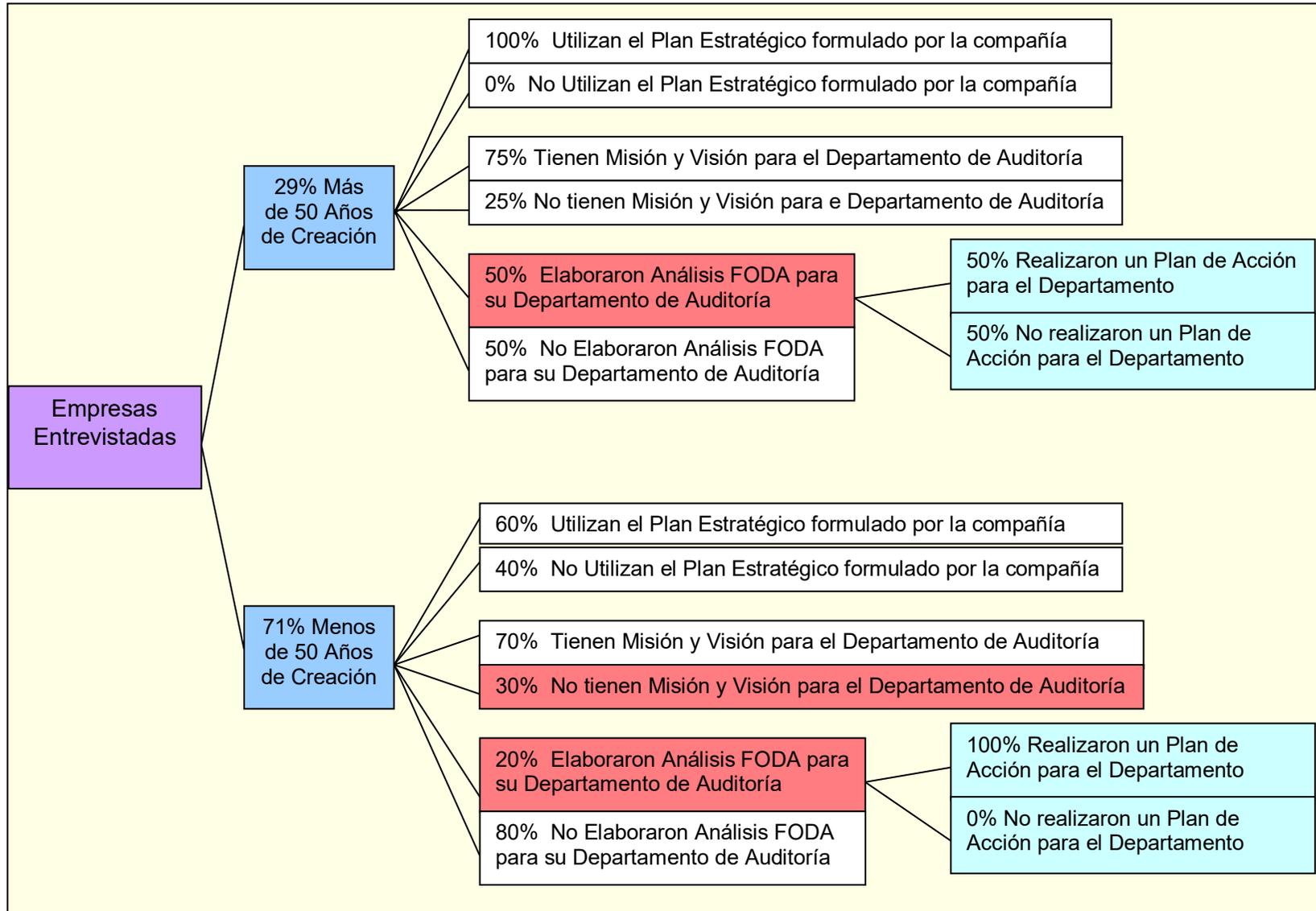
ANEXO # 3



ANEXO # 4



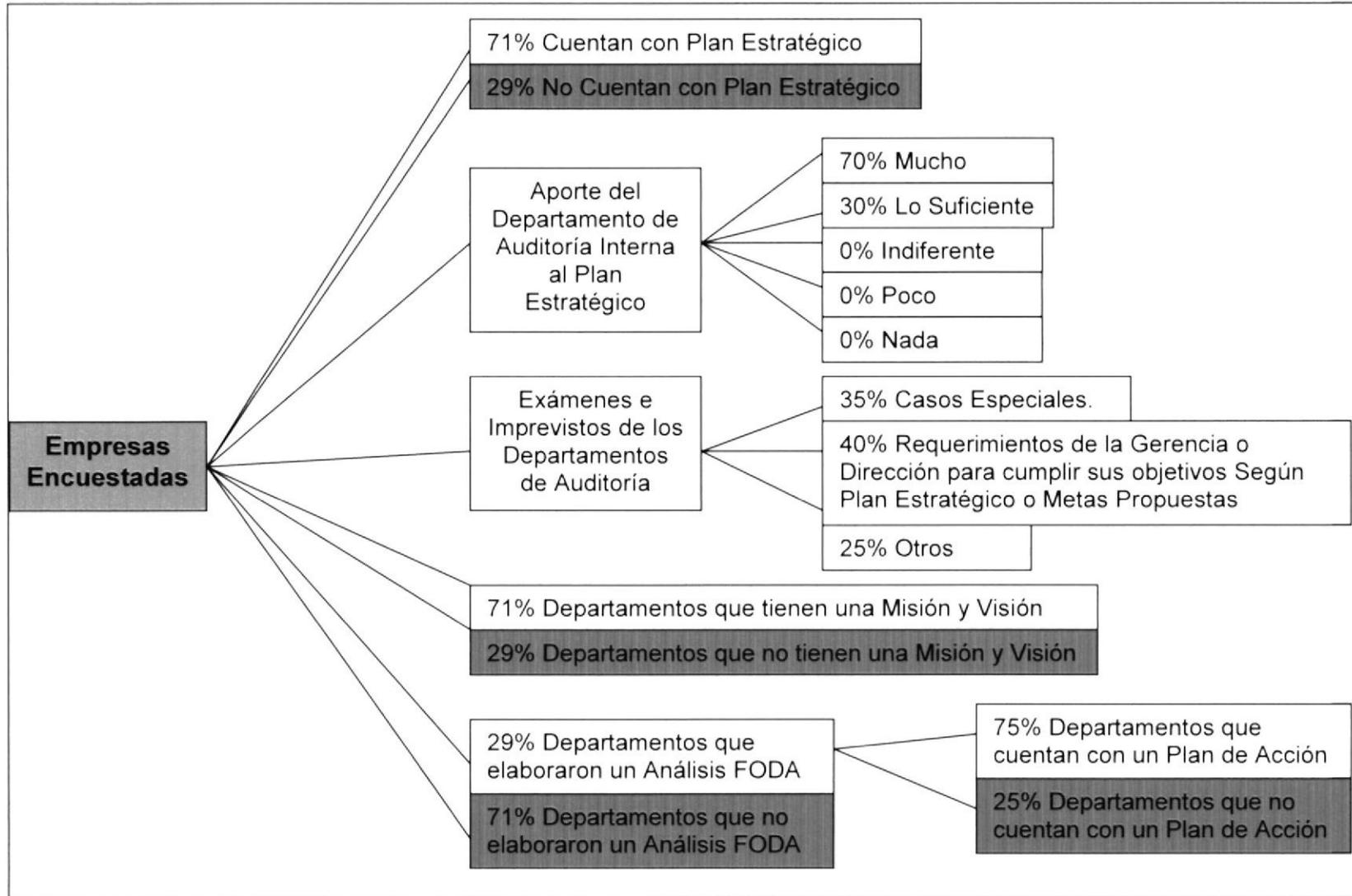
ANEXO # 5



Entrevista a la 14 Empresas en el área de Auditoría.

	Actividad	Año de Creación de la Empresa	Cuántas Personas Trabajan en Dep. Audit?	Título Profesional
Empresa 1	Elaboración de Cemento	1934	3	1 CPA 1 Ing Comercial 1 Ing Sistemas
Empresa 2	Industria del Plástico	1968	2	1 Egresado en Economía 1 Economista
Empresa 3	Elaboración de Fertilizantes	1972	11	6 CPA 3 Economistas 2 Ing Comercial
Empresa 4	Industria de la Harina	1945	3	2 CPA 1 Ing Comercial
Empresa 5	Exportador de Banano	1958	8	4 CPA 2 Economistas 1 Ing Comercial 1 Ing Sistemas
Empresa 6	Importador de Baterías	1963	2	1 Ing Comercial 1 Economista
Empresa 7	Fabricación de textiles	1981	2	3 Ing Comercial
Empresa 8	Comercialización de Bebidas Gaseosas	1945	3	2 Ing Comercial 1 CPA
Empresa 9	Industria del Plástico	1964	2	1 Ing Comercial 1 CPA
Empresa 10	Tabacalera	1960	2	1 CPA Maestría Comercio E. 1 CPA
Empresa 11	Elaboración de Café	1966	3	1 Ing Comercial 1 CPA
Empresa 12	Empresa sin fines de lucro	1887	40 En todas sus entidades	12 Ing Comercial 14 CPA 12 Economistas 1 Tecnólogo en Computación 1 Tecnólogo Comercio Exterior
Empresa 13	Servicio de Habitaciones	1975	1	1 CPA
Empresa 14	Servicio de Habitaciones	1966	2	2 Ing Comercial

ANEXO # 3



ANEXO # 4

