MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEL SECTOR PRIVADO, NO BANCARIO DEL PAÍS.

Manuel Cepeda[1], Yessenia Gonzáles[2]

Resumen: Este 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 a un corto, mediano y largo plazo; cada departamento de Auditoria 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 capitulo es la realización del trabajo con sus conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: Estrategia, Gestión, Eficacia, Eficiencia, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, control.

Resume: This project allows us to verify the current and future situation of the Departments of Internal Audit of the non-banking private companies of the country in order to diagnose the strengths, opportunities, weaknesses and threats with the help of surveys and interviews carried out to 14 companies and to settle down which the preventive actions and corrective actions should be.

In this thesis it is explained how a Department of Internal Audit should carry out an internal and external analysis for a better control of the activities at a short, medium and a long term; each department of Audit should define its mission, vision and its quantifiable goals. Additionally, they should formulate a Strategic Plan of Action to transform their weaknesses and threats into strengths and opportunities, to participate active and reactively in the configuration of their future, that is to say, the department can undertake activities and influence them and, consequently control them.

For the realization of this project, concepts of Internal Audit, Strategic Planning, Administration Audit, mission and vision, SWOT analysis and Indicators were analyzed that are basic definitions on its first three chapters. The fourth chapter is the realization of the project with its conclusions and recommendations.

Key Words: Strategy, Administration, Effectiveness, Efficiency, Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats, Control.

---

[1] Manuel Cepeda N., Auditora en Control de Gestión; ESPOL; 2006; e-mail: mecepeda@espol.edu.ec

[2] Yessenia González M., Contadora Pública Autorizada, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 1999; Magíster en Ciencias con mención en Economía y Gestión Empresarial, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, 2005; Profesora ESPOL, 2002; e-mail: auditor@casjuca.com.ec, ygonzale@espol.edu.ec

INTRODUCCION

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 capitulo 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 capitulo 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 Auditoria Interna.

En el capitulo 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.

CONTENIDO

1. Información Introductoria

En este capitulo 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.

2. Marco Conceptual de la Administración Estratégica

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.

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.

4. Análisis de la situación actual de los departamentos de Auditoría Interna

En este capitulo 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.

Fortalezas

- 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.

- 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 43% y 57% que aportan mucho y lo suficiente a las estrategias de la compañía respectivamente.

- 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.

Oportunidades

- 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.

- 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.

Debilidades

- 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).

- 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.

- 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.

- 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.

- 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.

Amenazas

- 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.

- 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.

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	% Trabajos Ejecutados / Trabajos Planificados	80% - 90%
Realizar Seguimiento a Recomendaciones	Recomendaciones Implantadas	% Recomendaciones Emitidas_ Recomendaciones Implantadas	80%
Trabajos Imprevistos	Reducir Trabajos Imprevistos	% Trabajos Imprevistos / Trabajos Planificados	30%
Capacitación del Personal	Índice de Satisfacción	% Capacitación Recibida	90%

		Capacitación Implantada	
Títulos Profesionales	Títulos Profesionales de los empleados del Área de Auditoría Interna.	% Profesionales CPA / Total de Empleados de Auditoría	90%
Tecnología Informática	Tecnología Informática Propuesta para el Departamento de Auditoría Interna.	% Tecnología Autorizada / Tecnología Propuesta	80%

Fuente: Manuel Cepeda
Elaborado por: Manuel Cepeda

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

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.

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

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 realizo obteniendo la media de todos los años de creación de las 14 empresas encuestadas.

5. CONCLUSIONES

- 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. Lograr que la empresa tenga el mejor ambiente de control a nivel nacional en varios años, logrando que sus empleados tengan lealtad hacia la compañía y una actitud positiva hacia los controles internos.

- Las compañías deben realizar una evaluación de calidad independiente de su departamento de Auditoría Interna, al menos una vez cada cinco años. La evaluación de calidad puede proveer 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.

- En el análisis sobre el personal que trabaja dentro del Área de Auditoría nos hemos dado cuenta 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 esto implica que la gran mayoría del personal encargado del departamento de Auditoría Interna tienen títulos profesionales de acuerdo a lo requerido por el departamento.

- De las encuestas realizadas podemos concluir 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, el 29% de los Departamentos no han formulado una misión y visión; 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. La planificación del departamento de Auditoria Interna consideran en un 70% aportan mucho, el 30% aporta lo suficiente, el 0% se mostró indiferente, el 0% aporto poco y por ultimo el 0% no aporta en nada a las estrategias de la compañía.

- 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. 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.

- 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.

- Las áreas de Auditoría Interna en muchos casos no cuentan con condiciones internas apropiadas representadas en Recursos Humanos o personal insuficiente en el área. 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 tecnología para el personal.

- 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. La implantación de estos programas sería beneficioso para este departamento.

- 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.

- Los Departamento de Auditoría Interna no cuentan con un plan de capacitación para los empleados de la unidad. La Alta Dirección o Gerencia debe de preocuparse por capacitar y actualizar al personal de Auditoría para el mejor control de la compañía.

- En varios departamentos de Auditoría Interna se observó que no contaban con independencia física por cuanto funcionaba en la misma área contable. Esto no debe suceder, porque el área de Auditoría Interna al funcionar e un espacio físico compartido con otros departamentos de la empresa, esta pierde independencia y confidencialidad en sus labores diarias.

- 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 puede suceder por diferentes causas, entre ellas podemos mencionar las siguientes: Por temor a represalias, no confiar en el Departamento de Auditoría Interna, por amistad con los implicados, por no involucrarse en tales problemas.

- Algunos departamentos de las empresas no entregan a tiempo o simplemente no brindan documentación al Departamento de Auditoría Interna para su respectivo análisis y esto afecta al cumplimiento del plan anual de Auditoría.

- 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.

- El personal de Auditoría Interna podría sentirse desmotivado porque el personal auditado se resiste a colaborar con la entrega de información necesaria para realizar el trabajo de Auditoría.

- Los empleados del área de Auditoría Interna no son incentivados por sus superiores, para que ellos se sientan motivados y comprometidos con la empresa a seguir realizando un buen trabajo y superarse cada vez más.

- 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.

- En el análisis de los departamentos de Auditoria 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. También obtuvimos que el 100% de los departamentos de Auditoría de estas empresas tienen una Misión y Visión claramente definida.

- El 80% de los departamentos de Auditoría de las empresas anteriormente mencionadas, 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. Y así mismo dentro de los departamentos de Auditoría 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.

- Por otro lado, de 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. También obtuvimos que el 56% de los Departamentos de Auditoría Interna de estas empresas no cuentan con una Misión y Visión claramente definida, lo cual esto indica que pocos son los departamentos que cuentan con Misión y Visión.

- De los departamentos de Auditoría de las empresas anteriormente mencionadas, 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. Dentro de los departamentos de Auditoría que si realizaron análisis FODA el 100% se preocupo por implantar un Plan de acción para su departamento de Auditoría.

- En el análisis de las compañías encuestadas, alrededor del 29% son empresas que fueron creadas antes del año1956 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. También obtuvimos que el 25% de los departamentos de Auditoría de estas empresas 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.

- Sin embargo el 50% de los departamentos de Auditoría de estas empresas anteriormente mencionadas, cuentan con un análisis FODA, esto significa que la mitad de estos Departamentos de Auditoría se han preocupado por realizar este análisis. Y así mismo dentro de los departamentos de Auditoría 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.

- Por otro lado, 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. También obtuvimos que el 30% de los departamentos de Auditoría de estas empresas no tienen Misión y Visión claramente definida, lo cual esto indica que pocos son los departamentos que no cuentan con una Misión y Visión.

- El 20% de los departamentos de Auditoría de las empresas mencionadas en el punto anterior cuentan con un análisis FODA, esto significa que muy pocos Departamentos de Auditoría se han preocupado por realizar este análisis. Ahora dentro de los departamentos de Auditoría que si realizaron análisis FODA el 100% se preocupó por implantar un Plan de Acción para su departamento de Auditoría.

- 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.

- El departamento debe mejorar sus controles internos ya que son el departamento que maneja los ingresos y egresos que tiene dicha entidad.

REFERENCIA

a) Manuel Cepeda N., Yessenia Gonzáles M., Modelo de Planeación Estratégica para el Departamento de Auditoría Interna del Sector Privado, no bancario del País., 2006
b) Informativo Gerencial, Deloite & Touche, Enero 2006.
c) Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001.
d) Fred R. David – Prentice Hall, Concepto de Administración Estratégica, Quinta Edición
e) Hughes GD: 1996 "Mercadotecnia. Planeación Estratégica. Addison-Wesley" Iberoamericana, México.
f) JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición
g) STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992
h) www.ilustrados.com Fecha de visita: Marzo/2006
i) www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/audiinterlefco.htm#5.%20Alcances%20de%20la%20nueva%20auditoría Fecha de visita: Junio/2006
j) www.monografias.com Fecha de Visita: Abril/2006
k) www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml Fecha de Visita: Abril/2006
l) www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml Fecha de Visita: Marzo/2006
m) http://www.apcwomen.org/gem/esp/herramienta_gem/phase1/step4a.htm Fecha de Visita: Julio/2006
n) http://atenea.unicauca.edu.co/~gcuellar/estadoactual.htm Fecha de visita: mayo/2006
o) http://www.sri.gov.ec/ Fecha de Visita: Septiembre/2006
p) http://www.sri.gov.ec/pages/estadistica/mayores_contribuyentes/mayores_contribuyentes.html Fecha de Visita: Septiembre/2006
q) http://www.supercias.gov.ec/ Fecha de Visita: Septiembre/2006
r) http://www.supercias.gov.ec/web/publico/extranet/cgi/clientes/cl_consulta_cias.exe/nombre_parametros Fecha de Visita: Septiembre/2006