



Modalidad Abierta y a Distancia

# Auditoría de Gestión

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

---

## Auditoría de Gestión

*Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Contabilidad y Auditoría	VII

**Autora:**

Mariuxi Claribel Pardo Cueva



CONT\_4028

Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## **Universidad Técnica Particular de Loja**

### **Auditoría de Gestión**

Guía didáctica

Mariuxi Claribel Pardo Cueva

### **Diagramación y diseño digital:**

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-258-9



### **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons – **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**– debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatante. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual**-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>7</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	8
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>9</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>9</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	9
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	9
<b>Semana 1 .....</b>	<b>10</b>
<b>Unidad 1. Generalidades de la auditoría de gestión.....</b>	<b>10</b>
1.1. Antecedentes históricos .....	10
1.2. Definición y elementos de gestión .....	11
1.3. Objetivos .....	13
1.4. Alcance y enfoque del trabajo .....	14
1.5. Comparación con la auditoría financiera.....	15
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	17
<b>Semana 2 .....</b>	<b>17</b>
1.6. El rol del Estado.....	17
1.7. La gerencia en las organizaciones.....	19
1.8. Sistema de control interno.....	21
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	24
<b>Semana 3 .....</b>	<b>25</b>
1.9. La administración del riesgo empresarial .....	25
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	31
1.10. Planificación estratégica .....	32
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	33
Autoevaluación 1 .....	35
Resultado de aprendizaje 2.....	38

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	38
<b>Semana 4 .....</b>	<b>39</b>
<b>Unidad 2. Fases de la auditoría de gestión .....</b>	<b>39</b>
2.1. Proceso metodológico de la auditoría de gestión .....	39
2.2. Fase 1: Planificación preliminar .....	40
<b>Semana 5 .....</b>	<b>45</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	49
<b>Semana 6 .....</b>	<b>49</b>
2.3. Fase 2: Planificación específica.....	49
<b>Semana 7 .....</b>	<b>56</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	57
Autoevaluación 2 .....	59
Actividades finales del bimestre.....	62
<b>Semana 8 .....</b>	<b>62</b>
<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>63</b>
<b>Semana 9 .....</b>	<b>63</b>
2.4. Fase 3: Ejecución.....	63
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	68
<b>Semana 10 .....</b>	<b>68</b>
<b>Semana 11 .....</b>	<b>74</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	76
<b>Semana 12 .....</b>	<b>77</b>
2.5. Fase 4: Comunicación de resultados.....	77
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	81

<b>Semana 13 .....</b>	<b>82</b>
2.6. Fase 5: Seguimiento y monitoreo.....	82
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	85
Autoevaluación 3 .....	86
<b>Semana 14 .....</b>	<b>89</b>
<b>    Unidad 3. Determinación y trámite de responsabilidades.....</b>	<b>89</b>
3.1. Bases doctrinarias y fundamento jurídico .....	89
3.2. Tipo de responsabilidades y su trámite administrativo.....	90
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	94
Autoevaluación 4 .....	96
Resultado de aprendizaje 3 .....	98
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	98
<b>Semana 15 .....</b>	<b>99</b>
<b>    Unidad 4. Sistemas de gestión de la calidad .....</b>	<b>99</b>
4.1. Generalidades de los sistemas de gestión de la calidad.....	99
4.2. Principios de la Norma ISO 9001:2015.....	101
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	102
Autoevaluación 5 .....	103
Actividades finales del bimestre.....	105
<b>Semana 16 .....</b>	<b>105</b>
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>106</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>111</b>
<b>6. Anexos .....</b>	<b>112</b>



---

## 1. Datos de información

---

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Comunicación oral y escrito.
- Trabajo en equipo.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Integra capacidades científico-teóricas y técnico-instrumentales en los campos de la contabilidad, auditoría-control y administración financiera, para optimizar la respuesta a las exigencias y necesidades del desarrollo de las empresas prioritarias del sector económico productivo que requieren de la intervención de la profesión contable.

#### **1.4. Problemática que aborda la asignatura**

Carencia de sistemas de control interno, que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, el manejo adecuado de los recursos y aplicación de las disposiciones legales vigentes para transparentar la información económica- financiera y de gestión.



---

## **2. Metodología de aprendizaje**

---

Las metodologías de aprendizaje que se utilizarán en el tratamiento de la asignatura de auditoría de gestión del primero y segundo bimestre se enfocan en el estudio de casos y al aprendizaje basado en TIC.

A través de los estudios de casos, permitirá al estudiante adquirir capacidades de análisis y reflexión sobre la auditoría de gestión, para construir su propio aprendizaje en un contexto que los aproxima a su entorno actual. Para la comprensión del proceso de la auditoría de gestión, se encuentra disponible en el texto básico un caso práctico, además, en las actividades calificadas de la asignatura se aplicará las cinco fases de la auditoría a una empresa real, y donde el docente desarrollará lineamientos con formatos y ejemplos específicos para mayor orientación.

Por otro lado, se utilizará el aprendizaje basado en TIC, pues durante el desarrollo de la asignatura se emplearán algunas herramientas tecnológicas y juegos didácticos que permitirán al estudiante comprender la asignatura de forma diferente e interactiva. También se empleará para la actividad síncrona el uso de varias plataformas para retroalimentar el tema abordado.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

- Describe las generalidades de la auditoría de gestión utilizando la bibliografía y base de datos existentes, permitiendo diferenciar con otros tipos de auditoría y escenarios de aplicación.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

En la actualidad las organizaciones están expuestas a diferentes riesgos en su gestión, por lo cual es necesario contar con herramientas como la auditoría de gestión para apoyar a las entidades públicas o privadas, en el cumplimiento de metas, objetivos y uso eficiente de recursos, de esta manera contribuir a la mejora continua y correcta administración.

El estudio de la unidad 1, inicia con el abordaje de los aspectos generales de la auditoría de gestión, como sus antecedentes, definición, objetivos, alcance, algunas diferencias y semejanzas entre la auditoría de gestión con la financiera; seguidamente, se analiza el rol del estado y de la gerencia en las organizaciones como entes reguladores y de administración, posteriormente se describen aspectos fundamentales del control interno y del control de gestión y se finaliza evaluando la importancia de la planificación estratégica en el proceso de la auditoría de gestión.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto, al término de la unidad de estudio se plantea una autoevaluación con preguntas específicas para el análisis y comprensión de contenidos, así como juegos con aplicación de herramientas tecnológicas que le permitirán al estudiante retroalimentar lo estudiado. También se desarrollarán otras actividades como visualización de infografías y videos, relacionados con los temas de estudio, encuentros

sincrónicos (clases, tutorías) para profundizar y aclarar cuestiones específicas.

El estudiante también realiza actividades autónomas con el acompañamiento permanente de los docentes y tutores, quienes, mediante los encuentros sincrónicos y herramientas como foros, chats académicos y tutorías aportan al proceso formativo. Estos contenidos se complementan con la guía didáctica virtualizada (GDV) y el texto básico para asegurar y garantizar la calidad de su aprendizaje.

***Preste mucha atención al contenido de la unidad 1, que le servirá de base para comprender las generalidades de la auditoría de gestión y la importancia de su enfoque para las entidades públicas y privadas.***



## Semana 1

### **Unidad 1. Generalidades de la auditoría de gestión**

#### **1.1. Antecedentes históricos**



La evolución histórica de la auditoría de gestión desde los tiempos medievales, la revolución industrial y tecnológica, evidencia diferentes hitos que marcaron el inicio de la auditoría de gestión y la importancia de su aplicación en las organizaciones actuales.

Dada la relevancia de conocer los antecedentes de la auditoría de gestión, lo invito a revisar el capítulo 1 del texto básico, donde se expone de forma detallada su evolución.

Luego de la lectura realizada es importante que se identifique los hitos destacados y el aporte del auditor en el avance de la auditoría de gestión, le invito a revisar el siguiente recurso interactivo sobre el resumen de los Antecedentes históricos de la auditoría de gestión.

[\*\*Antecedentes históricos de la auditoría de gestión\*\*](#)

Como puede evidenciar, desde los inicios de la auditoría de gestión, se plantea al administrador la necesidad de conocer en qué está fallando o que se está incumpliendo; además de, identificar si los planes proyectados y si las metas se están alcanzando, por ello, la importancia de la auditoría como parte integral del proceso administrativo.

Por otro lado, es importante señalar que la auditoría de gestión se origina y fundamenta en la auditoría operacional, e incluso en el ámbito internacional se le ha conferido diferentes nombres, pues en algunos casos sus objetivos coinciden.

Dado estos antecedentes, lo invito a reflexionar en los siguientes cuestionamientos antes de continuar con el siguiente tema:

- 
1. ¿Cuál es el propósito de la auditoría de gestión?
  2. ¿Qué busca la auditoría de gestión en la actualidad?

Luego de dar respuesta a las preguntas planteadas, es necesario que comprenda algunos conceptos fundamentales de la auditoría de gestión.

**Los puntos siguientes, como la definición, objetivos, alcance, enfoque comparación entre la auditoría de gestión y financiera, no se encuentran en el texto básico, dada su relevancia se ha incluido su contenido, en este apartado.**

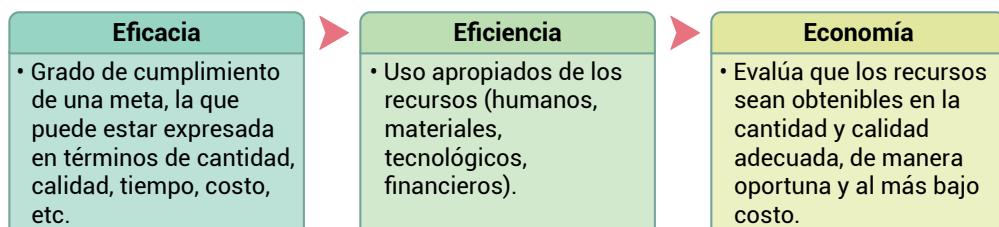
## 1.2. Definición y elementos de gestión

Se expone a continuación algunas definiciones desarrolladas por varios autores y expuesta en la tabla 1. Para ello, se requiere que identifique el enunciado que facilite la comprensión de estos aprendizajes.

**Tabla 1.***Definiciones de la auditoría de gestión*

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Contraloría General del Estado (2001)	Es el examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación con sus objetivos y metas; determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización, la calidad de los servicios obras o bienes ofrecidos y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.
De Armas (2008)	Es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración del patrimonio público o privado.
Blanco (2012)	Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

De las definiciones anteriores se puede identificar que se repiten algunas palabras como eficacia, eficiencia y economía. A estos términos se los conoce como elementos de medición de la auditoría de gestión. En la figura 1, se analiza cada uno de ellos.

**Figura 1.***Elementos de medición de la auditoría de gestión*

La base de la auditoría de gestión se enmarca principalmente en estos tres elementos de medición; por ello, la necesidad de diferenciarlos, ya que constituyen la base para comprender otros contenidos.

### 1.3. Objetivos



Es momento de continuar profundizando el estudio de este campo de la auditoría. Le propongo dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué objetivos persigue la auditoría de gestión?
2. ¿Por qué es importante la auditoría de gestión?

Dentro del campo de la auditoría de gestión se pueden señalar algunos objetivos tal como se describen la figura 2.

**Figura 2.**  
*Objetivos de la auditoría de gestión*

1	Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones.	2	Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
3	Analizar el costo de la actividad y el correcto uso de los recursos aprobados.	4	Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
5	Determinar el nivel de control y evaluación de calidad no solamente de los procesos realizados sino también de los funcionarios de la organización.	6	Promover el aumento de la productividad.

Con esta explicación, de seguro dio respuesta a las preguntas planteadas al inicio de este apartado sobre los objetivos que persigue la auditoría de gestión. Ahora le corresponde obtener sus propias conclusiones sobre la importancia de este tipo de auditoría para las entidades públicas y privadas.

## 1.4. Alcance y enfoque del trabajo

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la entidad o parte de ella, en este último caso por ejemplo a un proyecto, proceso, actividad o grupo de operaciones. El alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución denominadas operaciones corrientes (Contraloría General del Estado 2001).



No existen estándares para la auditoría de gestión, su diseño y ejecución deben ser particulares y distintivos para cada ente, por lo tanto, no se puede afirmar que todo programa de auditoría de gestión aplica de manera total a cualquier organización.

A continuación, se determina algunos enfoques de la auditoría de gestión, según las áreas principales que conforman una entidad y expuestas en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Enfoque de la auditoría de gestión*

Áreas principales	Descripción
Global del ente	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Evaluación de la posición competitiva</li><li>▪ Evaluación de la estructura organizacional</li><li>▪ Balance social</li><li>▪ Evaluación del proceso de la dirección estratégica</li><li>▪ Evaluación de los cuadros directivos</li></ul>
Sistema comercial	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Análisis de la estrategia comercial</li><li>▪ Oferta de bienes y servicios</li><li>▪ Sistema de distribución física</li><li>▪ Política de precios</li><li>▪ Función publicitaria</li><li>▪ Función de ventas</li><li>▪ Promoción de ventas</li></ul>
Sistema financiero	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Capital de trabajo</li><li>▪ Inversiones</li><li>▪ Financiación a largo plazo</li><li>▪ Planeación financiera</li><li>▪ Área internacional</li></ul>

Áreas principales	Descripción
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño del sistema</li> <li>▪ Programación de la producción</li> <li>▪ Control de calidad</li> <li>▪ Almacén de inventarios</li> <li>▪ Productividad técnica y económica</li> <li>▪ Diseño y desarrollo de productos</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Productividad</li> <li>▪ Clima laboral</li> <li>▪ Políticas de promoción e incentivos</li> <li>▪ Políticas de selección y formación</li> <li>▪ Diseño de tareas y puestos de trabajo</li> </ul>
Sistemas administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de proyectos y programas</li> <li>▪ auditoría de la función y procesamiento de datos</li> <li>▪ auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en áreas funcionales</li> </ul>

Nota. Adaptado de Blanco (2012).

De la información expuesta anteriormente, se puede evidenciar que la auditoría de gestión examina en forma detallada cada área directiva, operativa, administrativa y financiera de la organización, por lo que, en el alcance debe considerarse estos aspectos. Por ejemplo, puede realizar una auditoría de gestión al Área de RR. HH. o Talento Humano y analizar todo el departamento o únicamente las políticas de selección y formación. Del sistema comercial puede evaluar las ventas o la función de publicidad.

## 1.5. Comparación con la auditoría financiera

En el ciclo anterior, usted realizó un estudio de la auditoría financiera, su definición, objetivos, alcance, fases, entre otros contenidos. Le invito a revisar las diferencias entre la auditoría financiera y de gestión.

**Tabla 3.***Diferencias entre la auditoría financiera y de gestión*

Parámetros	Financiera	De gestión
<i>Objetivo</i>	Emitir una opinión de la razonabilidad de los estados financieros.	Ayudar a la administración a aumentar su economía, eficiencia y eficacia.
<i>Alcance y enfoque</i>	Examina registros, documentos e informes contables.  Cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia y economía en la operación de la entidad.  Cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas de menor o mayor a un año.
<i>Estados financieros</i>	Son un fin.	Son un medio.
<i>Insumos</i>	Emplea estados financieros, los principios y normas de la contabilidad generalmente aceptados, NIIF, NIC.	Emplea planes estratégicos, presupuestos.
<i>Control interno</i>	Está orientado a lograr estados financieros confiables en el marco legal.	Evalúa el control interno en forma integral, relacionado con el cumplimiento de metas y objetivos.
<i>Participantes</i>	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contables.	Equipo multidisciplinario conformado por auditores integrado por profesionales de las especialidades afines a la actividad que se audita.
<i>Forma de trabajo</i>	Numérica con orientación al pasado.	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.
<i>Informe</i>	Incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Contiene comentarios y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y las recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Nota. Adaptado de CGE (2001) y De Armas (2008).

Como puede identificar los principales parámetros que diferencian estos dos tipos de auditoría, son los fines, insumos, el equipo que lo conforma y el contenido del informe, como producto final de la auditoría.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para apoyar a la comprensión del tema estudiado, lo invito a participar de la siguiente actividad denominada “[¿Soy una auditoría financiera o de gestión?](#)”, y con base a los parámetros expuestos, identificar el tipo de auditoría que corresponda.

El desarrollo de esta actividad le permitirá diferenciar según las características propuestas entre una auditoría financiera y de gestión y retroalimentar lo estudiado.

2. Visualice el siguiente recurso denominado “[Generalidades de la auditoría de gestión](#)”, donde se expone de forma sintetizada las generalidades de la auditoría de gestión.

En esta infografía se plasma un resumen del tema estudiado que facilitará su comprensión.



Es menester que considere que, tanto la auditoría financiera como de gestión persiguen objetivos diferentes, así mismo, el enfoque, la forma de trabajo y contenido del informe es distinto.



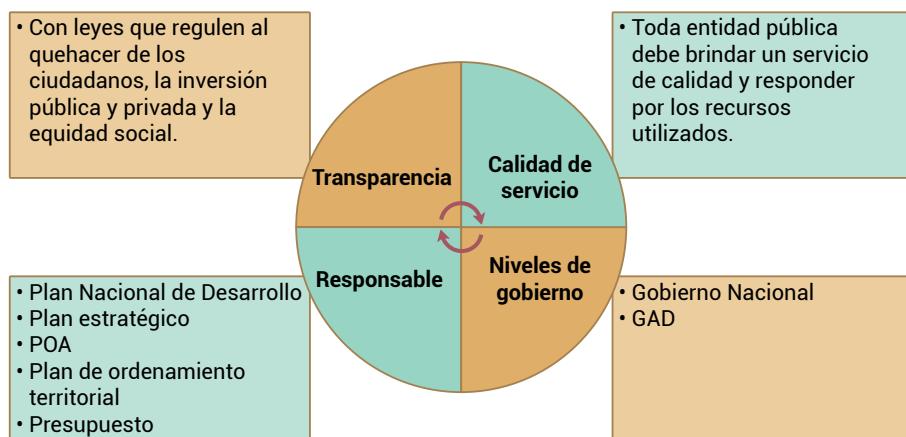
## Semana 2

---

### 1.6. El rol del Estado

Considerando la importancia de la auditoría de gestión para las entidades públicas o privadas, en los siguientes apartados se analiza el rol que cumple el estado como ente regulador de leyes, instituciones y de personas que lo conforman.

**Figura 3.**  
*El rol del Estado*



Es importante mencionar que, en Ecuador el organismo de control que se encarga de controlar los recursos públicos, es la Contraloría General del Estado (CGE). Así mismo el artículo 1 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) establece que esta institución dirige el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado y regula su funcionamiento, con la finalidad de examinar, verificar y evaluar la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

Para fortalecer su aprendizaje sobre la misión, visión, estructura orgánica, fundamento legal, ámbito de control entre otros aspectos de la CGE, le invito a revisar la página oficial, [www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec).

Luego de conocer la función de la Contraloría General del Estado, es conveniente reflexionar sobre las siguientes preguntas:

- ?
1. ¿Cuál es el fundamento legal de la CGE?
  2. ¿Cuáles son las funciones que debe cumplir la CGE?

Posterior a la revisión realizada a la página web de la CGE, puede dar respuesta a las interrogantes planteadas donde se señala que la entidad se rige a la normativa, expuesta en la Constitución Política de la República del Ecuador y a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Las

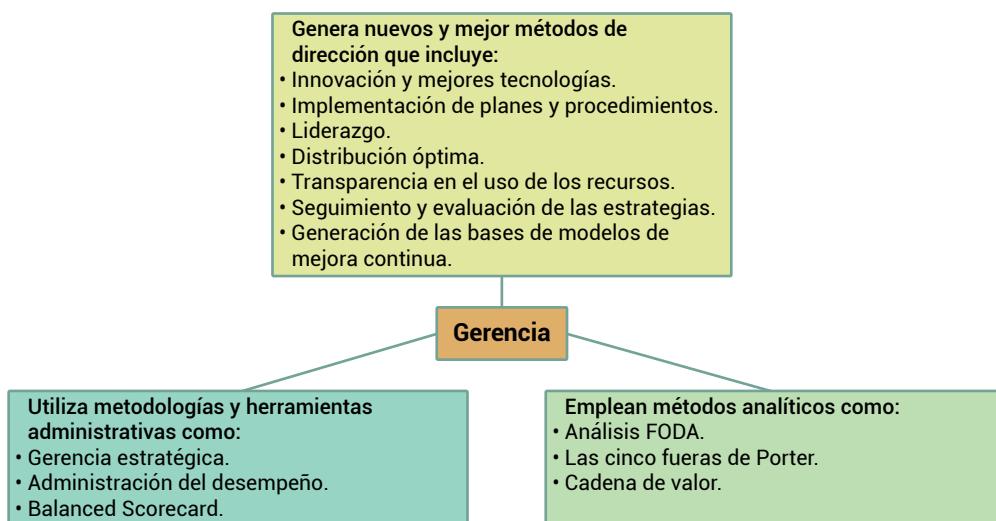
funciones básicas se detallan en el artículo 212, del texto constitucional y son:

- a. Dirigir el sistema de control administrativo.
- b. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal.
- c. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
- d. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

## 1.7. La gerencia en las organizaciones

Determinando que la auditoría de gestión también es aplicable al sector privado, en los apartados siguientes, se estudia el papel que cumple la gerencia, los métodos y estrategias que emplea para su correcta administración. Este análisis le permite analizar el contexto en el que desenvuelven las organizaciones.

**Figura 4.**  
*La gerencia en las organizaciones*



Dada la importancia de la implementación de estrategias para las organizaciones, en la figura 5 se resumen los tres principales métodos de análisis de la empresa aplicados por los gerentes en la actualidad. Estos métodos son FODA, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, que brevemente se exponen en la figura 5.

**Figura 5.**  
*Métodos de análisis de la empresa*

<ul style="list-style-type: none"><li>Analiza el contexto competitivo de la entidad desde dos aspectos. 1) Interno (ambiente organizacional): fortalezas y debilidades. 2) Externo (entorno): oportunidades y amenazas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Ayuda a entender el entorno de la entidad desde 5 fuerzas: 1) Competidores. 2) Proveedores. 3) Clientes. 4) Sustitutos. 5) Rivalidad entre competidores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Facilita el análisis y diagnóstico interno de la entidad.</li><li>Facilita la comprensión de la estrategia de la organización.</li><li>Se divide en: a) De Mckinsey b) De Michael Porter</li></ul>
<b>FODA</b>	<b>5 Fuerzas de Porter</b>	<b>Cadena de valor</b>

Por lo expuesto, se puede señalar que, las empresas deben elaborar un plan que plasme la visión, los objetivos y estrategias que se deberán alcanzar en el corto, mediano y largo plazo; aterrizadas en acciones (programas y proyectos) que se ejecutarán en los períodos de gestión. La falta de efectividad de dichos planes, se atribuye a la ausencia de una visión consensuada y a una estrategia para trasladar el plan a acciones concretas y con objetivos definidos y alcanzables (Cubero, 2019).

Así mismo, en la literatura administrativa moderna, la gerencia se apoya en cuatro funciones básicas como son planificación, organización, dirección y control, que permiten alcanzar los fines de la gestión, sin embargo, los gerentes no solo deben aplicar estas funciones, sino imaginar, prever, crear, innovar, diferenciar, evaluar y hacer seguimiento a las actividades, programas, proyectos establecidos en las organizaciones.



En el capítulo 1 del texto básico, se encuentra la descripción de cada función administrativa, los requisitos básicos que debe tener un gerente y los sistemas de gestión gerencial; por lo que es importante revisar esta sección para su mejor comprensión.

## 1.8. Sistema de control interno

Ahora, es momento de estudiar otro tema importante para la gestión como es el sistema de control interno, donde se aborda la importancia de los controles para la gerencia, los tipos de controles, sus beneficios y que se describen a continuación.



Para iniciar su estudio es importante dar respuesta a la siguiente interrogante.

¿Qué es el control?

*Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.*

El control es un conjunto integrado de componentes o actividades que son usados por la organización para alcanzar sus objetivos y metas.

Los controles existen y apoyan a la gerencia en:

1. Lograr que la información financiera y operacional sea confiable, creíble y relevante.
2. Efectividad y eficiencia en la aplicación de recursos.
3. Salvaguarda de activos.
4. Cumplimiento de leyes y normas.
5. Identificación de exposiciones al riesgo.
6. Establecimiento de estrategias para su control.
7. Establecimiento de objetivos y metas operacionales.



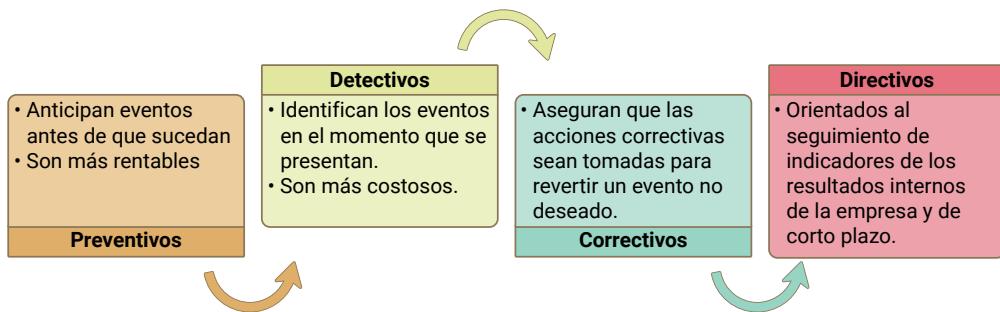
De lo expuesto, entonces es pertinente plantearse esta interrogante.

¿Cuáles son los asuntos clave que deben evaluar el editor y por qué?

Un asunto clave a evaluar son los objetivos, ya que por sí mismos son motivo de revisión a fin de determinar si están de acuerdo con la misión, se basan en información precisa, son acordes con las regulaciones aplicables y cubren las necesidades de la sociedad (Cubero, 2019).

Por otro lado, los controles se diseñan para cumplir varias funciones y que pueden ser analizados desde los diferentes tipos de control, tal como se exponen en la figura 6.

**Figura 6.**  
*Tipos de control*



Es importante resaltar que, los controles preventivos, detectivos y correctivos están orientados a evitar eventos no deseados; por el contrario, los controles directivos son acciones positivas a favor de que sucedan ciertos acontecimientos que favorecen al control interno, por ejemplo, una política de contratación de un director financiero.



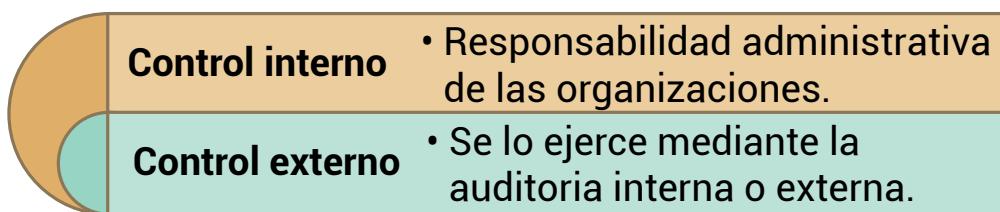
En la práctica, ningún sistema de control elimina la posibilidad de error, pues los controles son diseñados y ejecutados por los empleados de la organización, siendo las personas falibles y sujetas a presión, por lo tanto, no se puede eliminar completamente la posibilidad de error.

Por lo mostrado, se considera al control como un medio que integra al personal con los objetivos, ayuda al personal a medir su desempeño y mejorarlo, evita las tentaciones de fraude y facilita a los directores demostrar cómo han aplicado los recursos y logrado los objetivos.

Es pertinente mencionar que, el sistema de control está conformado por dos componentes y que se describen en la figura 7.

**Figura 7.**

*Componentes del sistema de control*



Hasta ahora, hemos estudiado, qué es el control, los diferentes tipos de control y los componentes del sistema de control. Por ello, es conveniente analizar en este primer apartado el control interno y que se abordará desde el modelo COSO.

#### 1.8.1. Control interno

El control interno se lo puede analizar tal como se desarrolla en la figura 8.

**Figura 8.**

*Control interno*

¿Qué es?	¿Para qué sirve?	¿Cuáles son sus objetivos?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso efectuado por el directorio, la gerencia y resto del personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos de la entidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia y eficiencia de las operaciones.</li><li>• Confiabilidad de la información financiera.</li><li>• Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.</li></ul>

Nota. Adaptado de Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB).

Se debe destacar que la efectividad del control interno en las organizaciones puede impedir el fraude y procurar que la administración se comprometa con la responsabilidad social.



El control interno es un proceso aplicado en toda la organización por todo nivel jerárquico, aporta un grado de seguridad razonable, no absoluta porque está realizado por personas, además, promueve la honestidad y responsabilidad y facilita la consecución de los objetivos de la entidad.

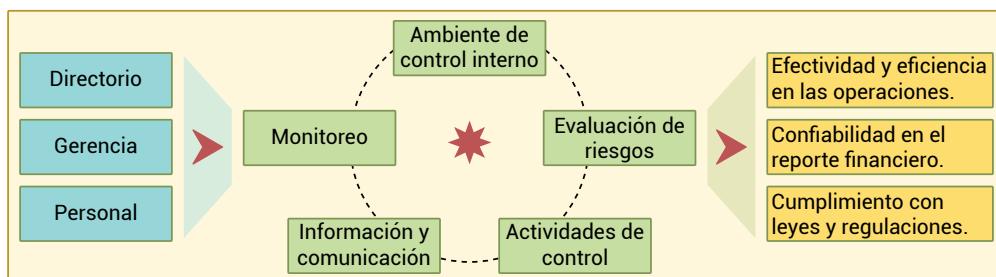
También es pertinente mencionar que, se han publicado diversos modelos de control interno para mejorar las operaciones en las organizaciones, pero el modelo COSO es uno de los más adoptados en las empresas del continente americano.



Para comprender la evolución del control interno y del modelo COSO, así como los niveles de madurez del control interno lo invito a revisar estos temas de forma detallada en el capítulo 1 del texto básico.

Luego de la lectura realizada, se puede resumir el proceso del control interno según el COSO como se presenta en la figura 9.

**Figura 9.**  
*Modelo COSO I*



### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Recuerde que en la asignatura a principios de auditoría, usted ya estudió las diferentes versiones del modelo de control interno COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), sin embargo, para recordar este tema lo invito a revisar el contenido del siguiente recurso interactivo denominado “Modelo de control interno COSO”.

## Modelo de control interno COSO

***¡Muy bien! una vez comprendido el apartado del control interno, revisados en esta semana avancemos con el estudio de los últimos temas de esta unidad.***



### Semana 3

En los siguientes apartados se estudia tres temas importantes para este enfoque de la auditoría como son *la administración del riesgo empresarial, el control de gestión y la planificación estratégica*, por lo tanto, le invito a prestar atención en su contenido.

#### 1.9. La administración del riesgo empresarial

La administración de riesgos es una herramienta importante en las organizaciones, por cuanto ayuda a sus ejecutivos en la toma de decisiones. Engloba una serie de actividades dirigidas a identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar los objetivos empresariales.

En el desarrollo de algunos temas anteriores, hemos abordado acerca de la importancia de evaluar, mitigar los riesgos dentro de una entidad, pero sabemos.



¿Qué es un riesgo?

El *riesgo* es la probabilidad de que se produzca algún acontecimiento que pueda afectar la ejecución de los objetivos, tanto de una organización como de un proceso. También es considerado como la posibilidad de ocurrencia de un evento no deseado que pueda provocar pérdida para la entidad.



La administración de riesgos empresariales enlaza la estrategia con el logro de los objetivos del negocio, minimizando los riesgos críticos y mejorando la rentabilidad.

Por otro lado, la administración de riesgos empresariales integra la estrategia corporativa con el gobierno corporativo, los riesgos críticos del control interno, los procesos más importantes y el logro de los objetivos.



Para comprender los componentes de la administración de riesgos, lo invito a revisar este tema, en el capítulo 1 del texto básico.

¡Ahora bien! De los tres componentes de la administración de riesgos, se estudiará a profundidad sobre el gobierno corporativo, siendo el pilar fundamental la Junta Directiva cuya función no solo es proteger los intereses de los accionistas y asegurar que la entidad tenga una estrategia bien definida, comunicada y controlada, sino la cotización e imagen corporativa de la organización.

Al respecto, el Instituto de Auditores Internos recomienda que para mejorar el gobierno corporativo de una entidad es necesario contar con:

- Principios de gobierno corporativo.
- Sistema de control interno.
- Auditoría interna.



Para lograr una adecuada gestión administrativa se debe generar una sinergia entre los cuatro componentes del sistema de dirección: la Junta directiva, la administración, los auditores internos y los auditores externos.

Por otro lado, las mejores y nuevas prácticas de administración de riesgos empresariales consisten en establecer un cuerpo de apoyo al comité de auditoría, cuya función principal es verificar y evaluar que el sistema de administración de riesgos empresariales funciona según su diseño y objetivos (Cubero, 2019).

Es relevante que considere que, la metodología para identificar los riesgos críticos inicia con un mapa de riesgos, denominado universo de riesgos de la industria donde opera la organización. Los riesgos se pueden clasificar tal como se describen en la figura 10.

**Figura 10.**

*Clasificación de los riesgos*



Por lo tanto, el modelo de administración de riesgos empresariales inicia con la identificación de los riesgos más importantes por parte de la administración, así como con la forma de administrarlos y los controles clave.



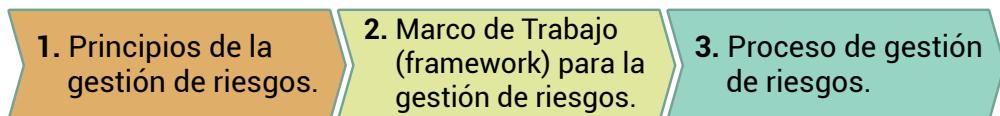
Si el modelo es efectivo, puede lograr dos objetivos simultáneos: mitigar el posible impacto de los riesgos del negocio y mejorar la rentabilidad.

Continuando con la misma línea de riesgos, la norma ISO 31000 sobre riesgos estratégicos, establece principios y guías para el diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de riesgos en forma sistemática y transparente y puede ser aplicada a cualquier tipo de riesgo y contexto.

La ISO 31000 está estructurada en tres elementos claves para una gestión de riesgos efectiva, transparente, sistemática y creíble. Dichos elementos se exponen en la figura 11.

**Figura 11.**

*Elementos de la ISO 31000*



En el capítulo 1 del texto básico, se encuentra una descripción detallada respecto a los tres elementos que conforman la gestión de riesgos, según la ISO 31000, que es necesario revise para una mejor comprensión del tema.

### 1.9.1. Control de gestión

Para iniciar el estudio de este importante tema es necesario responder a la siguiente interrogante.



¿Qué es el control?

El control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales Contraloría General del Estado (2001).

Para Cubero (2019), es el examen de eficiencia y eficacia de la gerencia, mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de desempeño y la rentabilidad que estas producen.



Por lo expuesto, es pertinente dar respuesta esta interrogante.

¿Qué es el control de gestión?

Es el proceso de aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos para el logro de los objetivos, el cual se deduce en dos aspectos importantes:

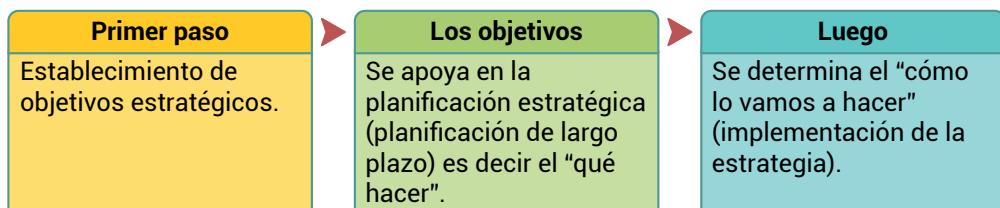
- a. Es un proceso porque se alimenta y transforma constantemente con el tiempo.

- b. Sirve de guía para alcanzar los objetivos, pues sin objetivo previo no hay control (eficacia), y si estos se consiguen con los menores recursos posibles, se alcanza la eficiencia.

Por lo tanto, al ser el control de gestión un proceso que se relaciona con otras áreas de la organización se debe considerar lo expuesto en la figura 12.

**Figura 12.**

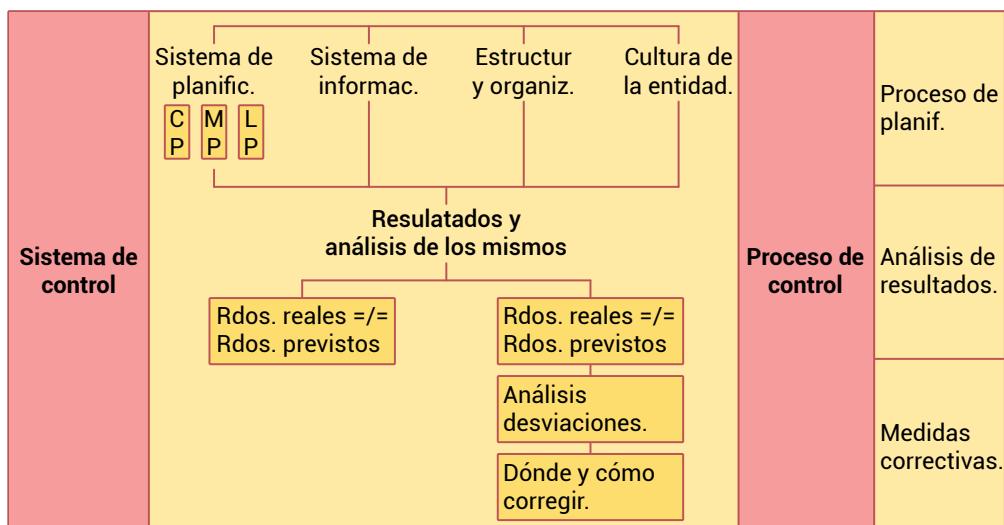
*Proceso del control de gestión*



Para la implementación estratégica es importante considerar los sistemas de control, los resultados y los procesos de control, distribuidos en la figura 13.

**Figura 13.**

*Sistemas de control de gestión, resultados y proceso de control*



Nota. Tomado de Cubero (2019).

Con esta información, se puede evidenciar la razón por la cual el control de gestión es un proceso continuo y dinámico, pues debe asegurar su permanencia y funcionamiento con la retroalimentación, tanto a nivel operativo y estratégico.

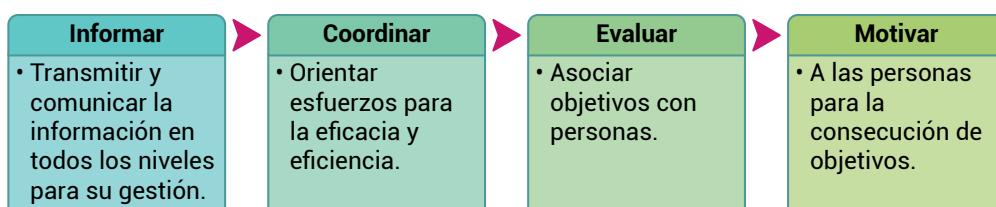


En el capítulo 2 del texto básico, se explica a detalle cada uno de los puntos que se incluyen en la implementación de la estrategia y que es conveniente lo revise y analice para lograr mejores aprendizajes.

Anteriormente, ya se mencionó el fin primordial del control de gestión que es aprovechar con la mayor eficacia los recursos disponibles para la consecución de los objetivos, pero también persigue otros fines específicos y que son fundamentales en las organizaciones, tales como:

#### **Figura 14.**

##### *Fines del control de gestión*



Por otro lado, existen varios elementos del control de gestión, entre los cuales se encuentran lo que se denomina las seis “E”, (economía, eficiencia, eficacia, ecología, ética y equidad) cuyos conceptos se exponen en la figura 15.

**Figura 15.**

*Elementos de control de gestión*



Tenga presente que la utilización de estos elementos de control, dependerá del tamaño, sector y actividad económica de las entidades u organizaciones.

Consideré para ello que:



Toda empresa requiere de la planificación estratégica e indicadores de gestión, cuyo diseño e implantación le corresponde a la alta dirección, a su personal ejecutivo, en función de su responsabilidad, de la rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, mientras que al auditor le corresponde evaluar la gestión.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para apoyar al fortalecimiento de este contenido, lo invito a participar de la siguiente actividad interactiva denominada “Identificando los elementos de la auditoría de gestión”, en donde debe prestar atención a su contenido para identificar la respuesta correcta.

#### [Elementos de la auditoría de gestión](#)

Luego de haber efectuado el juego, está en capacidad de identificar cada uno de los elementos de la auditoría de gestión. Recuerde, el término eficacia se refiere al cumplimiento de objetivos; eficiencia

- al uso apropiado de recursos y economía que los recursos sean obtenidos al mejor precio, calidad y cantidad.
2. Le invito a visualizar el siguiente video “[¿Qué es el control de gestión? Una breve explicación](#)” donde podrá complementar este importante tema de estudio.
- 

## 1.10. Planificación estratégica

El siguiente tema abordar es la planificación estratégica, que constituye un punto de partida del proceso de control de gestión, por ello, la importancia de conocer esta herramienta administrativa.

 Antes de avanzar, es oportuno que se plante la siguiente pregunta.

¿Qué es la planificación?

La planificación es un proceso racional, lógico, estructurado y participativo, mediante el cual una organización partiendo del análisis de la realidad, fija una visión de futuro, su misión, objetivos, y metas concretas, para lograrlo en un determinado tiempo y con la mayor eficacia posible (Cubero, 2019).

En este proceso la alta dirección se pregunta: ¿dónde estamos?, ¿qué somos?, ¿qué hacemos?, ¿hacia dónde vamos?, ¿cuánto costará?, ¿qué se debe hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿cuándo hacerlo?, ¿qué medidas de ejecución satisfactoria debo establecer?



Para lograr una mejor comprensión sobre el proceso de planificación estratégica, lo invito a revisar el capítulo 2 del texto básico, donde encontrará una ilustración que sintetiza este tema.

De la lectura realizada es importante que identifique que, el proceso que se ocupa de planificar a *largo plazo* se conoce con el nombre de *planificación estratégica*, mientras que, del *corto plazo* se ocupa la *planificación operativa y presupuestaria*, por lo tanto, se diferencian exclusivamente por el plazo y horizonte a desarrollar.



De lo expuesto, entonces:

¿Qué es la planeación estratégica?

Es un proceso que permite a los directivos ordenar sus objetivos y hacerlos operativos por medio de presupuestos, programas, proyectos y actividades.

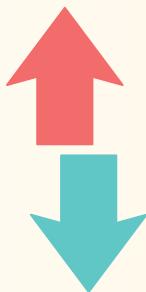


El modelo de planeación estratégica parte de la identificación de la misión, objetivos, indicadores metas y proyectos y termina con la evaluación de los resultados, para cumplir con la misión, mediante un sistema de control y monitoreo.

También, es menester que se considere lo representado en la figura 16, respecto a la finalidad que cumple el POA y el presupuesto dentro de la planificación operativa.

**Figura 16.**

*POA y presupuesto*



El plan operativo (POA), es utilizado para lograr metas y objetivos en periodos menor a un año.

Presupuesto, expresa los planes en términos monetarios.

*¡Excelente! Hemos finalizado el estudio de la primera unidad, avancemos a la unidad 2, pero antes lo invito a desarrollar la actividad propuesta.*



### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Utilizando la metodología del caso de estudio, se recomienda identificar una empresa de su localidad y analizar detalladamente su planificación estratégica. Lea detenidamente como está redactado su misión, visión y cuáles son los objetivos propuestos.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

2. Desarrolle la autoevaluación de la unidad 1 “Generalidades de la auditoría de gestión”, considere que las preguntas planteadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tienen como finalidad conocer el grado de asimilación de los contenidos estudiados. En caso de que tenga dificultad para responder alguna pregunta, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.



## Autoevaluación 1

Lea atentamente las preguntas propuestas en relación a las generalidades de la auditoría de gestión y seleccione la opción de respuesta correcta.

1. En la auditoría de gestión los estados financieros constituyen:
  - a. Un fin.
  - b. Un medio.
  - c. Una herramienta.
  - d. Un indicador.
  
2. El elemento de gestión que permite la optimización de recursos de la empresa se denomina:
  - a. Eficiencia.
  - b. Eficacia.
  - c. Calidad.
  - d. Economía.
  
3. La planeación estratégica se desarrolla e integra en los siguientes niveles organizacionales:
  - a. Prospectivo, escenarios, operativo.
  - b. Planear, hacer, verificar y actuar.
  - c. Estratégico, táctico, operativo.
  - d. Estratégico, táctico, contingencial.
  
4. Evaluar el riesgo organizacional en un ambiente de manufactura. ¿Cuál de las siguientes cuestiones tendría el impacto de mayor rango en la organización?
  - a. Programa de producción.
  - b. Política de inventario.
  - c. Calidad del servicio.
  - d. Presupuesto de ventas.

5. La evaluación del control interno en una auditoría de gestión, está relacionado con:
  - a. Lograr estados financieros confiables.
  - b. Cubrir transacciones de un año calendario.
  - c. El cumplimiento de metas y objetivos.
  - d. Orientación al pasado.
6. Cuál es el método de análisis de la empresa que analiza el contexto interno y externo.
  - a. 5 fuerzas de Porte.
  - b. Cadena de valor.
  - c. FODA.
  - d. Planificación estratégica.
7. ¿Cuál de los siguientes no es un componente del control interno según el informe COSO?
  - a. Ambiente de control.
  - b. Evaluación de riesgos.
  - c. Información y comunicación.
  - d. Riesgo residual.
8. Cuando el nivel de riesgo es alto y el control interno no es confiable.
  - a. El alcance y profundidad de las pruebas de auditoría son menores.
  - b. El alcance y profundidad de las pruebas de auditoría no interesa.
  - c. El alcance y profundidad de las pruebas de auditoría son mayores.
  - d. El alcance y profundidad de las pruebas se aplican en la etapa de seguimiento.

9. El control interno COSO I consta de cinco componentes, uno de ellos es el ambiente de control, se refiere a:
- a. Provee disciplina y estructura.
  - b. Las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las directivas de la administración.
  - c. Valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias.
  - d. La forma en que la administración identifica los riesgos relevantes para la preparación de los estados financieros.
10. Respecto de los riesgos los controles son principalmente idóneos para:
- a. Terminarlos.
  - b. Reducirlos.
  - c. Posponerlos.
  - d. Aceptarlos.

[Ir al solucionario](#)

Si al contestar la autoevaluación su respuesta tuvo resultados positivos ¡FELICITACIONES, SIGA ADELANTE!, caso contrario revise nuevamente el contenido de los ítems errados, para reforzar su aprendizaje. Recuerde que en caso de tener alguna inquietud consulte con el profesor tutor.

## **Resultado de aprendizaje 2**

- Aplica el proceso metodológico de la auditoría de gestión y actúa con ética en la presentación de los resultados en las organizaciones públicas y privadas.

La auditoría de gestión es importante en la formación del perfil de un contador auditor, puesto que permite aportar con la información, criterios y estrategias para ejercer una administración eficiente de las empresas. Por lo tanto, es necesario que usted comprenda el proceso de la auditoría de gestión, así como el objetivo y las principales actividades que desarrolla el auditor en cada fase de la auditoría de gestión.

El estudio de la unidad 2, inicia describiendo el proceso metodológico de la auditoría de gestión, seguidamente, se analiza cada una de las fases de la auditoría. Para el primer bimestre se profundizará en la revisión de la fase 1, denominada planificación o conocimiento preliminar y en la fase 2, conocida como planificación específica.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto, al término de la unidad de estudio se plantea una autoevaluación con preguntas específicas para el análisis y comprensión de contenidos, así como juegos con aplicación de herramientas tecnológicas que le permitirán retroalimentar lo estudiado. También, se desarrollarán otras actividades como visualización de infografías y videos, relacionados con los temas de estudio, encuentros sincrónicos (clases, tutorías) para profundizar y aclarar cuestiones específicas.

El estudiante también realiza actividades autónomas con el acompañamiento permanente de los docentes y tutores, quienes mediante los encuentros sincrónicos y herramientas como foros, chats académicos y tutorías aportan al proceso formativo. Estos contenidos se complementan con la guía didáctica virtualizada (GDV) y el texto básico para garantizar la calidad de su aprendizaje.

**Preste mucha atención al contenido de la unidad 2 “Fases de la auditoría de gestión”, que le servirán de base para su conocimiento y aplicación práctica, tanto el desarrollo de las actividades calificadas de esta asignatura como para su profesión.**

### **Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**



## Unidad 2. Fases de la auditoría de gestión

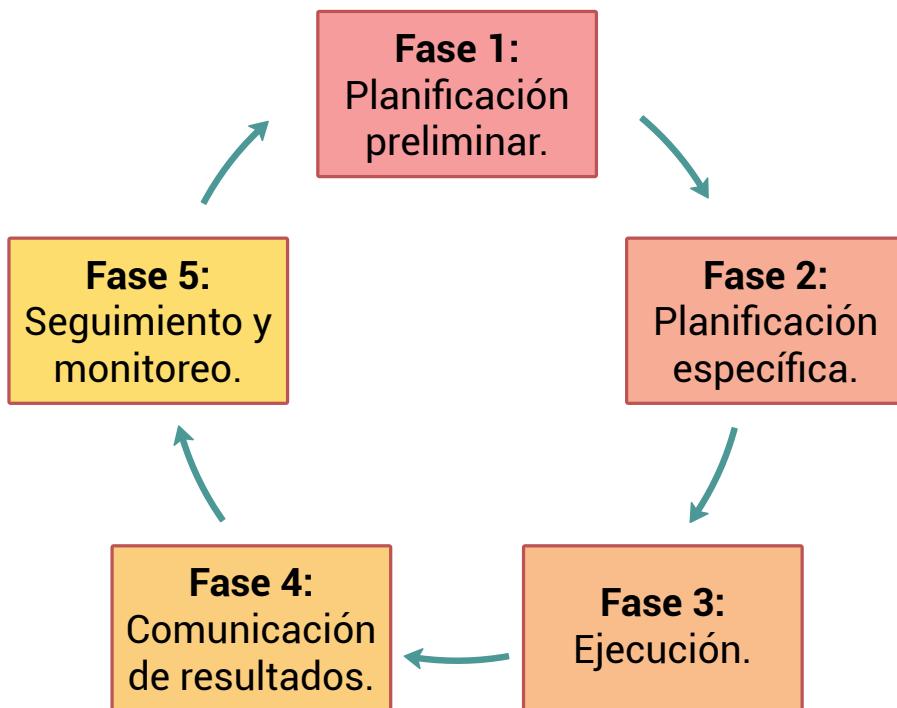
---

### 2.1. Proceso metodológico de la auditoría de gestión

El proceso metodológico de la auditoría de gestión varía, según el país, organismos de control y normativa a considerar. Para nuestro estudio, se tomará como referencia lo dispuesto en el Manual de auditoría de gestión, emitido por la Contraloría General del Estado en el 2001 y que se presentan en la figura 17.

**Figura 17.**

Fases de la auditoría de gestión



Por lo descrito, son cinco las fases del proceso de la auditoría de gestión que se abordarán en esta unidad de estudio, las actividades y productos que se obtienen en cada una ellas, las mismas se presentan en el siguiente recurso.

#### [Proceso metodológico de la auditoría de gestión](#)

En los siguientes apartados se analizarán a detalle cada una de las fases empleadas en el proceso de la auditoría de gestión.

#### **2.2. Fase 1: Planificación preliminar**

Cuando se inicia la implementación de una auditoría de gestión, es importante que el auditor realice un diagnóstico de la organización, de tal manera que le permita conocer la planificación estratégica comprendida en su misión, visión, objetivos estratégicos y metas, así como los programas, proyectos y actividades que serán ejecutados durante el período y su presupuesto.

Esta información, complementada con las auditorías realizadas en años anteriores, tanto por la unidad de auditoría interna como externa, le permitirá tener una base importante para la planificación operativa anual de auditoría (POA).

La estructura y el contenido del POA de auditoría, deben guardar armonía con los objetivos y políticas de control del comité de auditoría, quienes deben emitir las políticas de control para la formulación, aprobación, seguimiento y evaluación.



En el capítulo 3 del texto básico, se expone algunas consideraciones para la selección de las áreas a examinar y su relación con el plan estratégico que considero pertinente sugerirle usted realice una lectura de este tema.

Para la formulación del POA de auditoría, es importante poner énfasis en la gestión de riesgos empresariales pudiendo decidir:

- Terminar con el riesgo por ser una actividad muy riesgosa.
- Reducir el riesgo (fortalecer o implantar nuevos controles).
- Aceptar el riesgo (tomar el riesgo).
- Pasar el riesgo (Contratar, por ejemplo, una póliza de seguro).

Por consiguiente:



El POA de auditoría, debe formularse con base a la evaluación de riesgos empresariales, priorizando aquellos que tienen un alto impacto y por lo tanto un sistema de control interno débil y poco confiable.

Por otro lado, se debe considerar que las actividades de auditoría, requieren una planificación previa y una evaluación posterior de sus resultados y ser ejecutados conforme a las NIA y estándares de calidad.

Así mismo, el supervisor y jefe de equipo asignados para realizar una auditoría, entregarán al jefe de auditoría, los informes de las acciones de control en los plazos contemplados en el plan aprobado y en la orden de trabajo, con los papeles de trabajo correctamente referidos y foliados.



En el anexo 1 del texto básico, se encuentran un ejemplo del plan operativo anual de la unidad de auditoría, el cronograma y alcance del plan de control; por tanto, lo invito a revisar su contenido para una mejor comprensión.

### 2.2.1. Objetivo de la fase

Se trata de obtener un conocimiento y comprensión de los factores internos de la organización, las principales características del entorno próximo en el que se desenvuelve, sus actividades principales y de resultado clave, en un tiempo y a un costo razonable.



Le invito a revisar el capítulo 3 del texto básico, donde se exponen algunas preguntas típicas que debe plantearse el auditor para obtener un conocimiento y comprensión de la entidad.

En resumen, esta fase se caracteriza por el conocimiento y comprensión global de la empresa, que debe tener el auditor, para definir la estrategia de la auditoría, es decir, la forma cómo va a ejecutar el examen de la gestión de la entidad.

Lo relevante en el estudio preliminar, es acumular información útil en corto tiempo, identificar áreas apropiadas para el examen y hacer planes para revisar y probar el control interno sobre dichas actividades, por lo tanto, la documentación obtenida durante este trabajo, será utilizada para conformar el archivo permanente de la entidad auditada.

### 2.2.2. Principales actividades

Esta primera fase debe guardar relación con el POA de la unidad de auditoría, por lo tanto, el jefe de auditoría emitirá una “orden de trabajo”, que tiene carácter de preliminar.

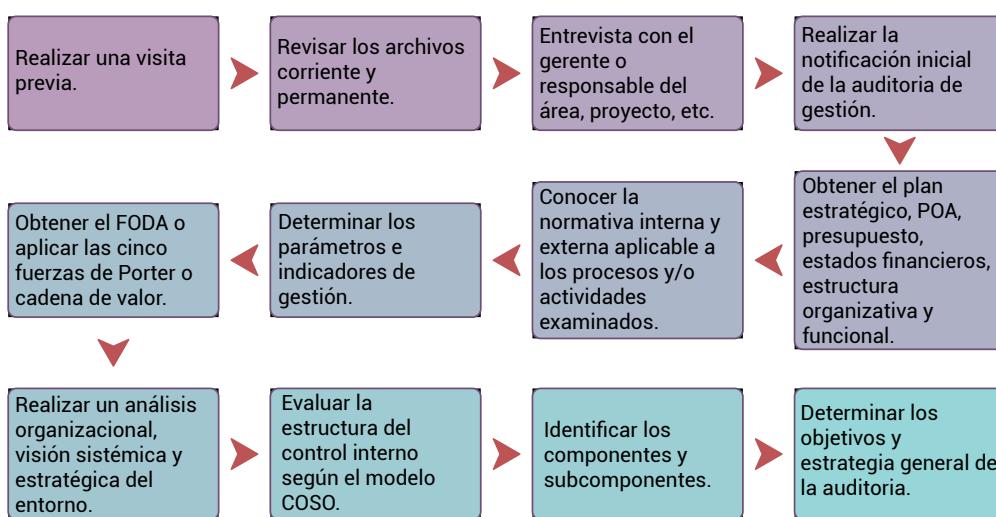


- En el anexo 2 del texto básico, se presenta un ejemplo de la orden de trabajo para el sector privado.
- En la página de la CGE se presentan algunos formatos de orden de trabajo utilizados para el sector público y disponibles en el siguiente link: [Formato de Órdenes de trabajo para la ejecución de auditoría Gubernamental](#).
- Lo invito a revisar su contenido y estructura.

El equipo de auditoría designado, debe además realizar algunas actividades que se encuentran estipuladas en el texto básico; sin embargo, en la figura 18 se resumen las siguientes:

**Figura 18.**

*Actividades de la fase de conocimiento preliminar*



Consideré que el auditor en esta primera fase de la auditoría debe realizar las actividades descritas anteriormente, para tener conocimiento general de la entidad a auditar.

### 2.2.3. Notificación de inicio de la auditoría

Posterior a la orden de trabajo, el auditor debe realizar la notificación de inicio de la auditoría de gestión, al gerente, directivos, empleados, ex empleados de la empresa y demás personas relacionadas con la auditoría, la misma que es entregada en persona o mediante oficio. El jefe de auditoría será quien suscriba las notificaciones, y solicitará que se establezca el domicilio para futuras notificaciones, pudiendo ser al inicio o durante su proceso.

Cuando se desconozca el domicilio de la persona relacionada con la auditoría, o este se niegue a recibir la notificación o cuando se trate de herederos del funcionario fallecido, la notificación se realizará mediante publicación en la prensa, pudiendo efectuarse en forma individual o colectiva.



- En el anexo 3 del texto básico, se presenta un modelo de notificación de inicio de auditoría trabajo.
- En el formato 6 de la CGE, se expone el contenido de este documento aplicable para el sector público disponible en el siguiente link. [Reglamento Sustituto para la Elaboración, Trámite y Aprobación de Informes de auditoría Gubernamental, Predeterminación de Responsabilidades y su Notificación](#).
- Es necesario revisar su contenido y estructura.

#### **2.2.4. Evaluación del control interno integral (preliminar)**

La evaluación preliminar del sistema de control interno, con base al marco de referencia COSO, permite en esta primera fase, obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los componentes relevantes, tales como áreas, actividades, programas, proyectos, rubros, que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Una vez realizada la evaluación del control interno se debe remitir el informe de resultados al comité de auditoría y gerente de la empresa, a fin de promover la aplicación inmediata de las recomendaciones.

Por otro lado, se debe considerar que el auditor es responsable de evaluar la calidad y correcta aplicación de los controles internos establecidos. Su metodología incluye:

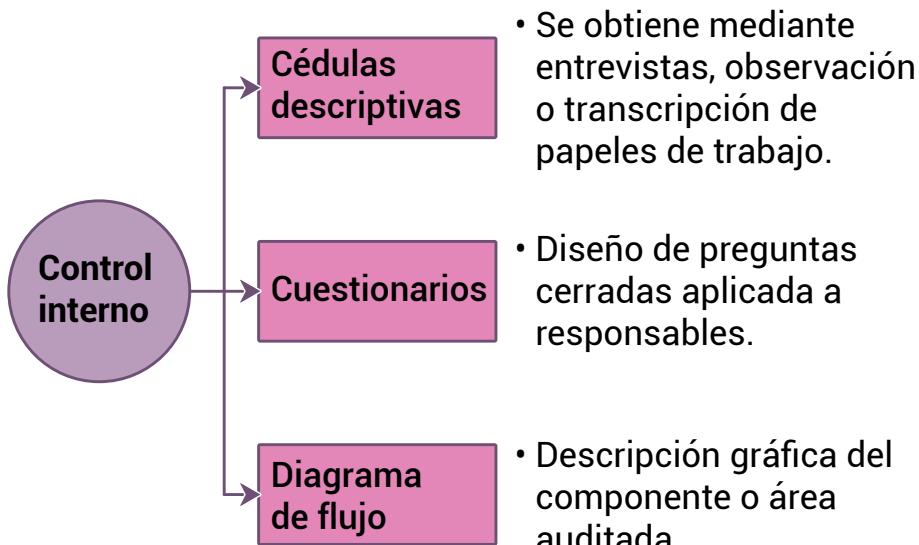
- Evaluar el control interno con base modelo COSO.
- Evaluar el riego de control.
- Probar la eficacia de los controles.

#### **2.2.5. Métodos de evaluación del control interno**

Existen tres métodos para realizar la evaluación del control interno en esta fase de la auditoría que se exponen en la figura 19.

**Figura 19.**

Métodos de evaluación del control interno



En el capítulo 3 del texto básico, encontrará una descripción detallada de cada uno de los métodos de evaluación del control interno, algunos ejemplos, así como las ventajas y desventajas. Le invito a realizar una lectura comprensiva de su contenido.



## Semana 5

Continuando con el estudio de la fase 1 “Planificación preliminar de la auditoría de gestión”, se describe a continuación otras actividades a desarrollar por el auditor.

### 2.2.6. Definición de objetivos y estrategias de la auditoría

El auditor interno debe definir los objetivos de la auditoría, para lo cual es pertinente que identifique las áreas que serán auditadas y lo que se propone alcanzar. Esta definición de objetivos le ayudará a determinar los criterios, el plan y los procedimientos. Así mismo, se debe considerar que las conclusiones deben ser elaboradas en relación con los objetivos de la auditoría y cualquier consideración a que llegue el auditor y sobre la cual no se definió un objetivo, puede resultar inapropiado incluirla en el informe.

La estrategia, por su parte, es el proceso que establece el auditor para vincular el conocimiento de la entidad con el trabajo de auditoría considerando para ello, la perspectiva del comité de auditoría, del gerente y de los ejecutivos, de manera que los hallazgos sean significativos.

La estrategia de auditoría también debe identificar los riesgos que afronta la empresa, los objetivos críticos de auditoría, una idea general del control interno, la aplicabilidad de técnicas asistidas por computadora, así como la necesidad de especialistas en el equipo de auditoría.

#### **2.2.7. Identificación de componentes y subcomponentes**

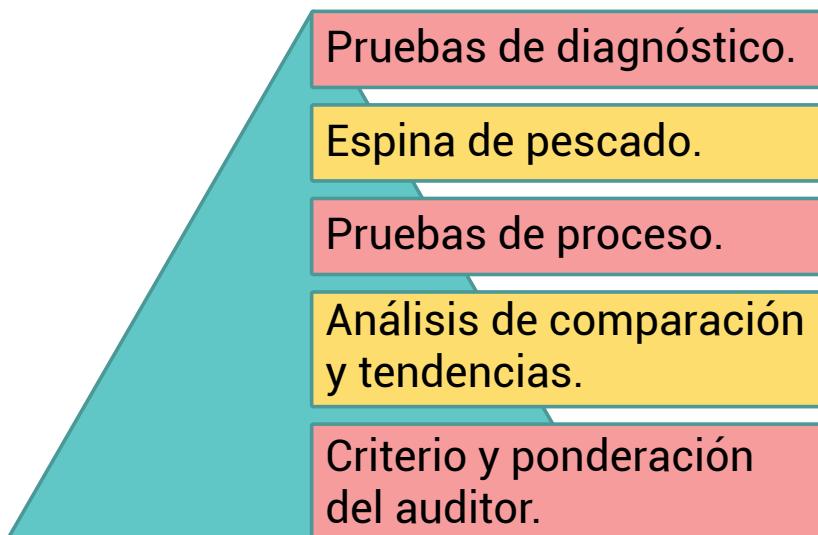
El análisis organizacional y la evaluación preliminar del control interno permiten la identificación de áreas o puntos débiles (componentes y subcomponentes) a los cuales el auditor deberá prestar especial atención, la misma que servirá para la fase de planificación específica.

Una vez que el auditor identifica las áreas, operaciones, procesos, programas, proyectos o sectores considerados críticos, por medio de la revisión analítica debe determinar los más convenientes para desarrollar la auditoría de gestión.

Para la revisión analítica, el auditor interno dispone de una serie de métodos y procedimientos, tal como se describen en la figura 20.

**Figura 20.**

Métodos de la revisión analítica



Por consiguiente, la identificación y establecimiento de componentes o áreas que serán auditadas se realizará con base a la recopilación de información, aplicando técnicas de revisión analítica.



En el capítulo 3 del texto básico, usted encontrará una descripción precisa de los procedimientos analíticos aplicados en la planificación de la auditoría. Lo invito a dar lectura a este interesante tema.

A manera de ejemplo, se presenta en la tabla 4 algunos componentes y subcomponentes aplicables en una empresa.

**Tabla 4.***Ejemplo de componentes y subcomponentes*

Componentes	Subcomponentes
Ventas	Facturación Inventarios Cartera
Producción	Proceso productivo Control de calidad Seguridad industrial
Unidad de información	Administración base de datos Administración de software Administración de las aplicaciones Administración de redes y comunicaciones
Dirección financiera	Compras Tesorería Presupuesto Contabilidad Control de bienes de larga duración

Nota. Tomado de Cubero (2019).

Considere también que puede existir otros componentes como talento humano, tecnología, marketing, compras y dependerá de los departamentos existentes en la empresa, así como de la actividad económica de la empresa.



Para la identificación de componentes y subcomponentes, puede tomar como referencia también la estructura organizacional de la entidad, donde se plasman los departamentos y procesos.

Finalmente, considere que en esta fase el auditor debe tener suficiente comprensión de la misión, visión, metas, objetivos institucionales y controles, para determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de auditoría. Además, debe determinar los componentes y subcomponentes, es decir, las áreas, procesos y objetivos, como producto del análisis organizacional y diagnóstico del entorno.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Luego del estudio realizado a la fase de planificación preliminar, es conveniente que revise los anexos expuestos al final del texto básico, que facilitarán el trabajo de la auditoría de gestión y le permitirán desarrollar la práctica a un caso real.
- Anexo 4: Modelo de notificación por la prensa.
- Anexo 5: Datos personales de funcionarios y exfuncionarios.
- Anexo 6: Matriz de ponderación de riesgos, análisis organizacional.
- Anexo 7: Matriz de ponderación de riesgos, análisis del entorno.
- Anexo 8: Cuestionario (matriz) de evaluación integral del control interno.
- Anexo 9: Diagrama de flujo, proceso de compras.

Es importante mencionar que estos documentos deben elaborar los auditores en la primera fase de la auditoría de gestión, para tener el conocimiento suficiente de la empresa a auditar.

***¡Vamos avanzando bien! Hemos concluido con el estudio de la fase uno de la auditoría de gestión, denominada planificación preliminar, ahora es momento de conocer las actividades que realiza el auditor en la segunda fase.***



### Semana 6

---

#### 2.3. Fase 2: Planificación específica

Antes de iniciar el estudio de esta fase, es importante que identifique que en la planificación preliminar se evalúa a la empresa como un todo, es decir, se realiza el conocimiento general de la empresa, en cambio, en la planificación específica se centra en el componente o subcomponente de estudio con base a las áreas y procesos de alto riesgo que podrían afectar el logro de objetivos organizacionales.

### **2.3.1. Objetivo de la fase**

El objetivo principal de esta fase es evaluar el control interno por componente (considerando subcomponentes, áreas, actividades, procesos, cuentas, etc.), valorar y calificar los riesgos y formular los programas de auditoría, con el fin de proponer mejoras a los ejecutivos, de manera que dispongan las acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los objetivos (Cubero, 2019).

En esta fase, el auditor debe establecer los objetivos específicos y el alcance del trabajo considerando los indicadores de gestión de la empresa. Con base en los resultados de la evaluación del control interno y de la gestión de riesgos de la empresa, también formulará los programas de trabajo, identificando los procedimientos y los responsables por cada componente. Además, le corresponde determinar los recursos y presupuesto, así como los resultados de la auditoría esperada.

### **2.3.2. Principales actividades**

Entre las principales actividades que deben cumplir los auditores en esta fase, se mencionan en la figura 21 las siguientes.

## Figura 21.

### Actividades de la fase de planificación específica

- Análisis y revisión de la información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación de control interno relacionada con el componente o subcomponente objeto del estudio.
- Calificar los riesgos de auditoría, niveles de confianza e identificar el enfoque de la auditoría.
- Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría.
- Elaboración del memorándum de planificación.
- Preparación y aprobación de los programas de auditoría que incluye objetivos y procedimientos por cada subcomponente y subcomponente.

El enfoque de auditoría, su naturaleza y extensión de los procedimientos se establecen una vez que se ha evaluado el nivel de confiabilidad del sistema de control interno y se han determinado los riesgos de auditoría, debiendo establecer el alcance de las pruebas de controles sean estos de cumplimiento, sustantivas o ambas a la vez, logrando un grado deseado de satisfacción de la auditoría.



Le invito a revisar el anexo 11 del texto básico, donde se expone un ejemplo de la matriz de planificación y evaluación del control interno por componente y subcomponente para su mejor comprensión.

- Visualice el siguiente video “[UTPL Microvideos](#)” (recursos UTPL) donde se expone como elaborar un cuestionario de control interno que le servirá para su aprendizaje.

En los siguientes apartados se describen de forma precisa algunas actividades y documentos que se obtienen en esta fase.

### 2.3.3. Evaluación del control interno, riesgo de auditoría y niveles de confianza

La evaluación de control interno relacionada con el componente o subcomponente objeto del estudio, le permitirá al auditor obtener información sobre el funcionamiento de los controles existentes.



En el anexo 12 del texto básico, se expone un ejemplo de cuestionario de evaluación de control interno por componente, que sería conveniente lo revise de forma detallada.

Por otro lado, el auditor a fin de demostrar una opinión lo más cercana a la realidad, debe hacer una evaluación de riesgos, para ello, existen métodos para asegurar que el riesgo se reduzca a un nivel aceptablemente bajo.



Antes de avanzar, es necesario que se plante la siguiente pregunta.

¿Qué es el riesgo?

El riesgo de auditoría es la probabilidad de que existan, errores o irregularidades significativas no detectadas en la empresa o en el área o componente que se examina. En otras palabras, es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir.

Existen tres tipos de riesgos que se describen en la figura 22.

**Figura 22.**  
*Tipos de riesgos*

Riesgo inherente	Riesgo de control	Riesgo de detección
<p>Posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión antes de verificar la eficiencia del control interno.</p> <p>Tiene relación con la actividad de la empresa.</p>	<p>Posibilidad de que los procedimientos de control interno, no puedan prevenir o detectar los errores de manera oportuna.</p>	<p>Es el riesgo que tiene el auditor al aplicar programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para detectar errores o irregularidades.</p> <p>Depende de la pericia, juicio y experiencia del auditor.</p>

Los riesgos inherentes y de control son independientes de la auditoría, por lo tanto, la función del auditor es evaluarlos adecuadamente. En el caso del riesgo de control se deben aplicar procedimientos de cumplimiento. El riesgo de detección en cambio es responsabilidad del auditor y se deben aplicar pruebas sustantivas (selectivas y analíticas) y de cumplimiento.



Los riesgos inherentes y de control, son responsabilidad de la empresa y el riesgo de detección es atribuible al auditor.

Otro aspecto importante que se debe señalar es que la evaluación de los riesgos inherentes, control y detección da como resultado una valoración del riesgo total de la auditoría (combinación de todos), el cual se fundamenta en el conocimiento y comprensión del ambiente de control de la entidad auditada y que, según Cubero (2019), se resume así:

$$\text{Riesgo total en la auditoría} = (\text{RI} * \text{RC}) * \text{RD}$$

$$\text{Riesgo total} = n\% \text{ (alto, medio o bajo)}$$

## Ejemplo:

Si el riesgo total es del 40%, implica que solo se tiene un 60% de seguridad en la auditoría, por cuanto el riesgo total más la seguridad en la auditoría suman un 100%.

$$R \text{ total} + \text{Seguridad} = 100\%$$

$$\{(RI * RC) * RD\} + \text{seguridad} = 100\%$$



En el capítulo 3 del texto básico, relacionado con la fase de planificación específica, usted encontrará una descripción precisa de como analizar los resultados de la evaluación de riesgos. Le invito a dar lectura a este interesante tema.

### 2.3.4. Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría

Es importante señalar que para calificar los riesgos es conveniente utilizar una matriz que contenga como mínimos los puntos descritos en la tabla 5.

**Tabla 5.**

*Matriz de evaluación y calificación de riesgos de auditoría*

Componente	Riesgos y su calificación		Controles clave	Enfoque de auditoria
	Inherente	Control		
			(Señalar si se aplicarán pruebas de cumplimiento, sustantivas o de doble propósito)	
				(Señalar las instrucciones para la ejecución de la auditoria)

Por consiguiente, si los controles vigentes son fuertes o están correctamente diseñados, el riesgo de que existan errores o irregularidades no detectadas por los sistemas de control es mínimo y deberá verificarse que funcionen adecuadamente. En cambio, si los controles son débiles, el riesgo del control será alto y debe fijarse en su máximo nivel.

### 2.3.5. Determinación del nivel de confianza y riesgo en la evaluación del control interno

Para determinar el nivel de confianza se emplea la siguiente fórmula:

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

Donde:

*Ponderación total (PT)*: constituye la muestra.

*Calificación total (CT)*: es el número de respuestas o situaciones favorables de la muestra, que cumplen con los criterios del control.

*Nivel de confianza (NC)*: es la confiabilidad que el auditor tiene de los controles internos de la empresa.

Por otro lado, los niveles de riesgos determinarán la profundidad y alcance de las pruebas sustantivas.



Tanto el nivel de confianza como al nivel de riesgo se los ubica dentro de rangos porcentuales generalmente aceptados y que los puede encontrar en capítulo 3 del texto básico. Le invito a revisar este contenido. En el anexo 13 del texto básico, se expone un caso para determinar el nivel de confianza y riesgo. Es pertinente que analice este documento.

Con base a los resultados de la evaluación de la estructura del sistema de control interno, el equipo podrá tomar decisiones efectivas sobre la naturaleza y el alcance de la auditoría.

Finalmente, considere que, al término de la fase de planificación específica, el jefe de equipo remitirá a la junta de administración y al gerente de la empresa, el informe parcial pertinente a los resultados de la evaluación del sistema de control interno, con sus correspondientes recomendaciones.



## Semana 7

---

En la presente semana se inicia con el estudio de otros papeles de trabajo que son utilizados en esta segunda fase de la auditoría de gestión y relacionados con la planificación específica, por lo tanto, preste mucha atención a su contenido.

### 2.3.6. Memorando de planificación específica

El memorándum de planificación permite realizar una programación de las actividades a realizar en la auditoría de gestión, considera aspectos relacionados con el enfoque y el alcance de la misma. Es elaborado por el supervisor y jefe de equipo y su aprobación es responsabilidad del jefe de auditoría.

 En el capítulo 3 del texto básico, se expone la estructura que debe tener el memorando de planificación específica.

En el anexo 14 del texto básico, se encuentra un ejemplo del memorando de planificación específica. Revise detenidamente el contenido de este documento.

Es necesario que considere que en la auditoría de gestión es relevante definir los objetivos. Posterior a su definición se debe determinar el alcance del examen. Seguidamente, se debe incluir los requerimientos del recurso humano o la participación de profesionales de varias disciplinas (multidisciplinarias). Finalmente, se debe considerar un cronograma, que incluya el tiempo, actividades y responsables, por cada etapa de la auditoría de gestión, previa aprobación del jefe de auditoría.

### 2.3.7. Programa de auditoría

Los programas de auditoría son un conjunto de instrucciones y/o procedimientos ordenados y clasificados en relación con los objetivos propuestos en cada uno de los componentes y subcomponentes a evaluar. Este documento es elaborado por los auditores más experimentados.



El insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será la guía del trabajo en la fase de ejecución. Además, se debe elaborar un programa de auditoría por cada componente o subcomponente a evaluarse.



En el capítulo 3 del texto básico, se describen algunas peculiaridades para redactar los procedimientos, así como los beneficios, características, elementos y procesos para elaborar un programa de auditoría. Le invito a estudiar esta información serán de utilidad para la aplicación práctica.

- Visualice el siguiente video “[Utpl Microvideos \(auditoría Gubernamental\) \(Programa técnicas de auditoría\)](#)” donde se expone como elaborar un programa de auditoría que le servirá para su aprendizaje.

Es pertinente que reflexione que, para elaboración de este documento el auditor debe considerar las evaluaciones de los riesgos inherentes y de control, el nivel de confianza, los tiempos definidos para la aplicación de pruebas de cumplimiento, sustantivas o de doble propósito, la cooperación por parte de la entidad y, la disponibilidad del equipo de auditoría.



En el anexo 15 del texto básico, encontrará un ejemplo del memorando de planificación específica. Revise detenidamente el contenido de este documento.

Una vez estudiado, el contenido de la segunda fase de la auditoría de gestión, es importante que identifique cuáles son las actividades y productos que obtiene el auditor en esta fase, para ello se recomienda realizar las actividades de aprendizaje propuestas a estos fines.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Elabore un cuestionario de control interno para el componente de Talento Humano, además, determine el nivel de riesgo y confianza.

2. Visualice el siguiente video “[auditoría de Gestión Fase 2 Planificación Específica](#)” donde podrá complementar el estudio de esta fase de la auditoría de gestión.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

3. Desarrolle la autoevaluación de la unidad 2 “Fases de la auditoría de gestión”, considere que las preguntas planteadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tiene como finalidad conocer el grado de asimilación de los contenidos estudiados. En caso de que tenga dificultad para responder alguna pregunta, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.



## Autoevaluación 2

Lea atentamente las preguntas propuestas en relación a la fase de conocimiento preliminar y planificación específica de la auditoría de gestión y seleccione la opción de respuesta correcta.

1. El conocimiento de la base legal, estructura, políticas disposiciones legales, misión, visión en la visita previa, son actividades que realiza el auditor en la de la:
  - a. Primera fase.
  - b. Segunda fase.
  - c. Tercera fase.
  - d. Cuarta fase.
  
2. La preparación y aprobación de los programas de auditoría por componente constituyen una actividad de la fase de:
  - a. Conocimiento preliminar.
  - b. Seguimiento.
  - c. Planificación específica.
  - d. Comunicación de resultados.
  
3. En la fase de conocimiento preliminar de la auditoría de gestión se debe realizar:
  - a. Flujogramas .
  - b. Cédulas sumarias.
  - c. Entrevistas con directivos, actualización de archivo permanente y recorrido de instalaciones.
  - d. Hoja de hallazgo.
  
4. La evaluación preliminar del sistema del control interno, se realiza en la fase de:
  - a. Planificación preliminar.
  - b. Ejecución.
  - c. Planificación específica.
  - d. Comunicación de resultados.

5. Los programas de auditoría se aplican en la fase de auditoría de gestión denominada:
  - a. Planificación preliminar.
  - b. Planificación específica.
  - c. Ejecución.
  - d. Comunicación de resultados.
6. Los indicadores de gestión se determinan en la fase de auditoría de gestión que se llama:
  - a. Planificación preliminar.
  - b. Planificación específica.
  - c. Ejecución.
  - d. Comunicación de resultados.
7. En el programa de auditoría, la columna donde se describe las instrucciones para los auditores constituye:
  - a. Objetivos.
  - b. Referencias.
  - c. Procedimientos.
  - d. Comentarios.
8. La determinación del FODA, Porter, cadena de valor se realiza en la fase de la auditoría de gestión denominada:
  - a. Planificación preliminar.
  - b. Planificación específica.
  - c. Ejecución.
  - d. Comunicación de resultados.
9. El programa de trabajo se lo estructura después de emitir:
  - a. Los papeles de trabajo.
  - b. El archivo de papeles.
  - c. Los hallazgos de auditoría.
  - d. El memorando de planificación.

10. La definición de objetivos y estrategia de auditoría se realiza en la fase de auditoría que se llama:
- a. Planificación preliminar.
  - b. Planificación específica.
  - c. Ejecución.
  - d. Comunicación de resultados.

[Ir al solucionario](#)

Si, al contestar la autoevaluación, tuvo resultados positivos, ¡Felicitaciones! ¡Siga adelante!, caso contrario, revise nuevamente el contenido de los ítems errados para reforzar su aprendizaje. Recuerde que, en caso de tener alguna inquietud, consulte con el profesor tutor.

***¡Buen trabajo! Hemos concluido el estudio de las dos primeras fases de la auditoría de gestión y es momento de demostrar lo que hemos aprendido a la fecha.***



## Actividades finales del bimestre



### Semana 8

1. Revise nuevamente en el texto básico y la guía didáctica virtualizada, los temas relacionados con la unidad 1 “Generalidades de la auditoría de gestión” y la unidad 2 “Fases de la auditoría de gestión relacionados con el conocimiento preliminar y planificación específica”, para ello se recomienda retomar sus apuntes del primer bimestre y prepararse para la evaluación correspondiente.
2. Esquematice las fases de la auditoría de gestión, identificando las actividades y productos obtenidos por cada una de ellas.
3. Visualice los REA expuestos en el plan docente de los temas abordados en el primer bimestre.
4. Recuerde que, si no alcanzó a participar de la actividad síncrona, está a tiempo de recuperar la misma desarrollando la actividad suplementaria.

***¡Felicitaciones! Ha conseguido grandes aprendizajes en el primer bimestre en la asignatura de la auditoría de gestión, le invito a seguir estudiando con el mismo entusiasmo y dedicación en el segundo bimestre.***



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 2

- Aplica el proceso metodológico de la auditoría de gestión y actúa con ética en la presentación de los resultados en las organizaciones públicas y privadas.

En el segundo bimestre, se estudian las tres siguientes fases del proceso de la auditoría de gestión que son ejecución, comunicación de resultados, seguimiento y monitoreo. Seguidamente, se analiza los tipos de responsabilidades administrativas, civiles y penales que enfrenta los servidores públicos por actos ilícitos. Finalmente, se expone de manera general las normas ISO 9001:2015.

Como puede evidenciar, se estudiará excelentes contenidos para profundizar el aprendizaje de la auditoría de gestión, por ello, lo invito a iniciar con mucha dedicación y a desarrollar todas las actividades planificadas para este bimestre.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 9

#### 2.4. Fase 3: Ejecución

Es momento de estudiar la tercera fase de la auditoría de gestión denominada, ejecución y donde el auditor levanta papeles de trabajo que respaldarán el informe de la auditoría y en especial al emitir su juicio sobre la gestión y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Recuerde que, en las fases anteriores relacionadas con la planificación preliminar y específica, se elaboraron insumos importantes para esta fase como el memorando de planificación y el programa de auditoría, ahora le corresponde al auditor aplicar los procedimientos descritos y obtener evidencia que generarán los hallazgos.



Esta fase supera el 50% de los días de trabajo del auditor.

#### 2.4.1. Objetivo de la fase

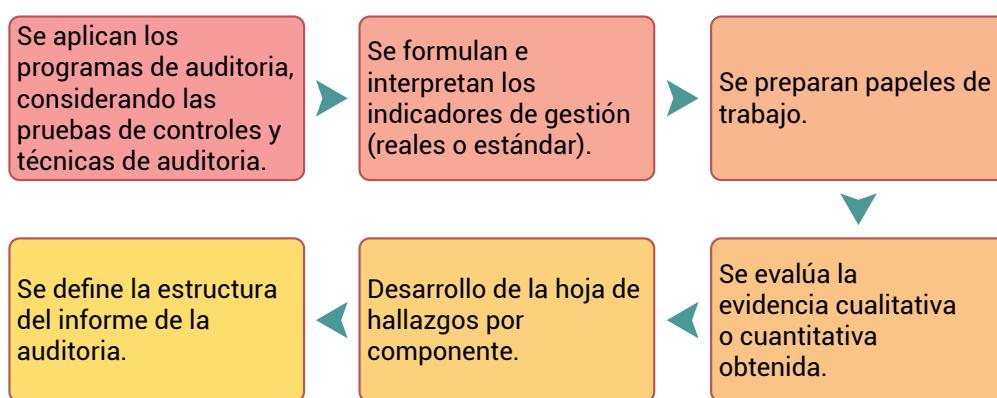
En esta fase se ejecuta propiamente la auditoría, pues es la etapa en donde se identifican los hallazgos y se obtiene la evidencia que sustenta las conclusiones y recomendaciones del informe, basada en los procedimientos determinados en los programas de auditoría.

#### 2.4.2. Principales actividades

Con base en los resultados y documentos obtenidos en las fases anteriores, el auditor realiza las siguientes descritas en la figura 23.

**Figura 23.**

*Actividades de la fase de ejecución*



Para esta fase de la auditoría, es necesario que el jefe de equipo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y objetivos previstos.

#### 2.4.3. Pruebas de auditoría de gestión

Es importante mencionar que el auditor utiliza pruebas de auditoría para obtener evidencia suficiente y competente, encaminadas a emitir una opinión profesional, objetiva e imparcial sobre las operaciones administrativas.



El uso de pruebas implica para el auditor un riesgo, por lo que es necesario que posea conocimiento de las técnicas y criterio en su elección. Pues en determinadas situaciones, el auditor puede ser declarado culpable de negligencia si no ha aplicado de modo apropiado una prueba.



Para definir las pruebas de auditoría, el auditor debe responder al menos a tres preguntas:

- ¿Qué tipo de pruebas?
- ¿Cómo probar?
- ¿Cuánto probar?

Se trata entonces de definir la naturaleza (qué tipo de pruebas efectuar), el alcance (cuántas pruebas efectuar) y el tiempo asignado (cuándo efectuar las pruebas) al desarrollo de los procedimientos de auditoría (Cubero, 2019).

Las pruebas de auditoría se resumen en la tabla 6.

**Tabla 6.**

*Pruebas de auditoría*

Pruebas de auditoría	Descripción	Ejemplos
Pruebas de control o cumplimiento	Proporcionan evidencia sobre la adecuada existencia de los controles, su funcionamiento y cumplimiento.	Entrevistas, encuestas, cuestionarios, indagación, observación, rastreo Inspección documental, otras.
Pruebas sustantivas	Suministran evidencia directa sobre la validez de las áreas o componentes.	Comparación, cálculo, confirmación, inspección documental, observación examen físico, rastreo.
Procedimientos analíticos	Consisten en la aplicación de técnicas o estrategias para revisar la documentación y los resultados obtenidos de la aplicación de las pruebas de control y sustantivas.	Benchmarking, análisis comparativo con el uso de indicadores e índices, análisis estadístico, análisis de regresión, análisis costo-beneficio, simulación y modelos, mapeo de flujos de trabajo y de comunicaciones, prueba de procesos para evaluar las E's

Nota. Adaptado de Cubero (2019).

Se debe considerar, por lo tanto, que el auditor deberá analizar y evaluar toda la documentación recopilada con las pruebas de control y sustantivas, apoyados con la aplicación de procedimientos analíticos, para determinar desviaciones en los procesos y definir los hallazgos de auditoría.



En el capítulo 4 del texto básico, se encuentran algunos ejemplos de las pruebas de auditoría y su relación con la fase de ejecución. Lo invito a revisar este interesante tema.

#### 2.4.4. Hallazgos de la auditoría

Los hallazgos en la auditoría de gestión se refieren a cualquier situación deficiente, identificado a través de procedimientos de auditoría en los diferentes componentes de estudio.



En el anexo 16 del texto básico, se encuentra el formato de la hoja de hallazgos. Lo invito a revisar su estructura.

Como pudo evidenciar la hoja de hallazgos comprende cuatro atributos básicos que se resumen en la tabla 7.

**Tabla 7.***Atributos de los hallazgos*

Atributo	Descripción	Significado	Ejemplos
<b>Condición</b>	Situaciones deficientes y actuales encontradas.	Lo que es.	Relacionada a la operación, actividad, transacción, proyecto, área, proceso.
<b>Criterio</b>	Unidades de medida o normas aplicables.	Lo que debe ser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leyes</li> <li>▪ Códigos</li> <li>▪ Regulaciones</li> <li>▪ Políticas internas</li> <li>▪ Indicadores de gestión</li> </ul>
<b>Efecto</b>	Importancia relativa del asunto (determinar los resultados de las consecuencias de la condición al no cumplir con el criterio).	Las consecuencias por la diferencia entre lo que es y lo que debe ser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pérdida de ingresos potenciales</li> <li>▪ Ineficiencia en el trabajo u operaciones</li> <li>▪ Gastos indebidos</li> <li>▪ Control inadecuado de recursos o actividades</li> <li>▪ Desmotivación del personal</li> </ul>
<b>Causas</b>	Razones de desviación (determinar por qué la condición no cumple con el criterio).	Por qué sucedió.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de capacitación</li> <li>▪ Falta de comunicación</li> <li>▪ Falta de conocimiento</li> <li>▪ Negligencia o descuido</li> <li>▪ Falta de recursos</li> </ul>

Nota: Adaptado de Cubero (2019)



En el capítulo 4 del texto básico se exponen los requisitos básicos de un hallazgo, además, de un diagrama causa efecto de las conclusiones y recomendación. Se sugiere revisar su contenido.

En la auditoría de gestión es necesario priorizar los hallazgos encontrados, estableciendo un rango de alta, media o baja importancia, y considerar no solo su importancia relativa, sino también el impacto que pueda tener sobre el desempeño y los resultados de la empresa.

- Visualice el siguiente video “[UTPL Microvideos](#)” (recursos UTPL) donde comprenderá la redacción de los hallazgos de auditoría.

El análisis y evaluación de los hallazgos se realiza durante todo el proceso de la auditoría, por ello, el auditor debe evaluar a profundidad los hallazgos como paso previo a la elaboración de conclusiones y recomendaciones del examen.

**En el anexo 1 “Ejemplo de hoja de hallazgos”, se expone un ejemplo de la hoja de hallazgo. Se recomienda dar lectura a este documento.**



### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para apoyar a la comprensión del tema estudiado, le invito a participar de la siguiente actividad denominada “Atributos de una hoja de hallazgos”.

#### Atributos de una hoja de hallazgos

Luego de desarrollar la actividad propuesta, estará en capacidad de poner en práctica la teoría del tema de hallazgos de la auditoría de gestión e identificar los atributos correspondientes.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word



### Semana 10

---

A continuación, se estudia un tema importante en la auditoría de gestión como son los indicadores de gestión, un insumo estratégico para medir el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, por lo tanto, lo invito a prestar atención a este interesante tema.

#### 2.4.5. Indicadores de gestión

La aplicación de los indicadores por componente y subcomponente constituye uno de los principales procedimientos del programa de auditoría, por consiguiente, un gerente utilizará los indicadores e índices financieros para medir el cumplimiento de objetivos.

Antes de continuar con el tema, es importante dar respuesta a la siguiente pregunta.



¿Qué es un indicador de gestión?

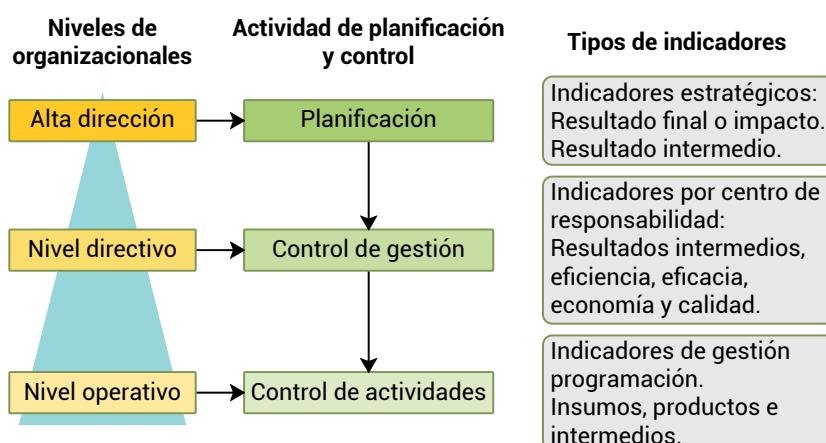
Un indicador es un instrumento que permite medir y evaluar la gestión y determinar el cumplimiento de metas y objetivos de acuerdo con las actividades, áreas, metas o procesos que se quiera medir.

El principio básico que rige en la aplicación de indicadores de gestión es la comparación y el elemento clave para el control de gestión e indicadores, de disponer de una planificación estratégica, táctica y operativa. También, en un indicador de gestión se debe identificar la variable a medir y diferenciar claramente un indicador de eficiencia, eficacia y calidad. Recuerde estos términos ya analizamos en las primeras unidades de esta asignatura.

La planificación organizacional implica tres niveles: estratégico (alta dirección), táctico (nivel directivo) y operativo, por cada nivel se definen los objetivos así.

**Figura 24.**

*Niveles de planificación y determinación de objetivos*



Ello refleja la relación entre los diferentes niveles de la planificación, las metas y objetivos.

La obtención de los objetivos operativos constituye el punto de partida para el diseño de los indicadores.

Los objetivos operativos responden también a tres preguntas básicas.



1. ¿Qué se quiere lograr?
2. ¿Cuándo?
3. ¿Cuánto?

Para deducir lo antes señalado, se analiza el siguiente ejemplo:

**Objetivo:** Capacitar a 100 empleados de la empresa ABC de la ciudad de Loja en el primer semestre del año 2021 con un presupuesto total de 15.000 dólares.

**Tabla 8.**

*Requisitos para redactar objetivos operativos*

Requisitos	Objetivo	Preguntas
Comenzar con un verbo en infinitivo.	Capacitar	¿Qué se quiere lograr?
Señalar una meta o logro.	A 100 empleados de la empresa ABC de la ciudad de Loja,	
Establecer el plazo de ejecución.	En el primer semestre del año 2021	¿Cuándo?
Indicar los costos o presupuesto.	Con un presupuesto total de 15.000 dólares.	¿Cuánto?

Nota. Adaptado de Cubero (2019).

Se puede observar por lo tanto que, el objetivo operativo cumple los requisitos de redacción básicos y que se dan respuesta a las preguntas planteadas para su formulación.

A continuación, se deben identificar las actividades y variables, es decir, lo que se va a medir a través de los indicadores y para ello es importante plantearse la siguiente pregunta.

¿Qué medimos al finalizar el primer semestre del año 2021?

Las variables identificadas en el objetivo operativo son empleados y dólares, es decir, se relacionan con la meta y los recursos, por lo tanto, podemos concluir que las variables constituyen los atributos cuantitativos o cualitativos que asumen diferentes valores.



Un indicador de eficacia al relacionarse con el cumplimiento de objetivos utilizará la variable empleados y el indicador de eficiencia empleará la variable dólares.

Por otro lado, es importante señalar que también existen variables relacionados con los procesos y esto se da cuando las causas de desviación no se refieren al cumplimiento de metas sino a la aplicación de controles, provenientes de actividades que involucran un proceso.

Por ejemplo, si una empresa comercial tiene como objetivo operativo el siguiente:

- Incrementar en un 20% las ventas en el año 2019 con un presupuesto de 30.000 dólares.

La empresa para cumplir con este objetivo plantea varias actividades, en este caso las variables se presentan en la tabla 9.

**Tabla 9.**  
*Identificación de variables*

Actividad	Variable
Ampliar el número de vendedores a 8.	Vendedores
Disminuir el tiempo de atención al cliente de 15 minutos promedio a 10.	Tiempo
Realizar 50 cuñas de publicidad en televisión.	Cuñas

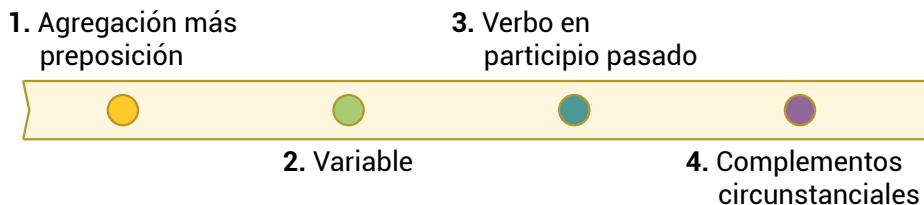
Nota. Adaptado de Cubero (2019).

Por lo descrito, se puede señalar que la identificación de variables, constituye el insumo básico para la construcción de un indicador. No obstante, los criterios de medición deben ser elaborados y aprobados por la administración.

Ahora, es momento de conocer los requisitos básicos para redactar los indicadores de gestión, que se exponen en la figura 25.

**Figura 25.**

*Requisitos básicos para redactar indicadores*



Para su mejor comprensión, se presentan algunos ejemplos que se describen en la tabla 10.

**Tabla 10.**

*Ejemplos de redacción de indicadores*

Agregación más preposición	Variable Agregación más preposición	Verbo en participio pasado (acción)	Complementos circunstanciales (tiempo, lugar)
Cantidad de	empleados	capacitados	en el área financiera de la empresa XYZ en el año 2020
Porcentaje de	Cartera	recuperada	en menos de dos meses en el año 2020
Total de	alumnos	egresados	de la carrera de Contabilidad y auditoría de la UTPL en el año 2020.

Por lo expuesto anteriormente, la redacción de indicador quedaría de la siguiente manera:

- Total de alumnos egresados de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la UTPL en el año 2020.



En el capítulo 1 y 4 del texto básico puede encontrar otros ejemplos de redacción de objetivos operativos e indicadores de gestión. Es conveniente que realice una lectura comprensiva de estos temas.

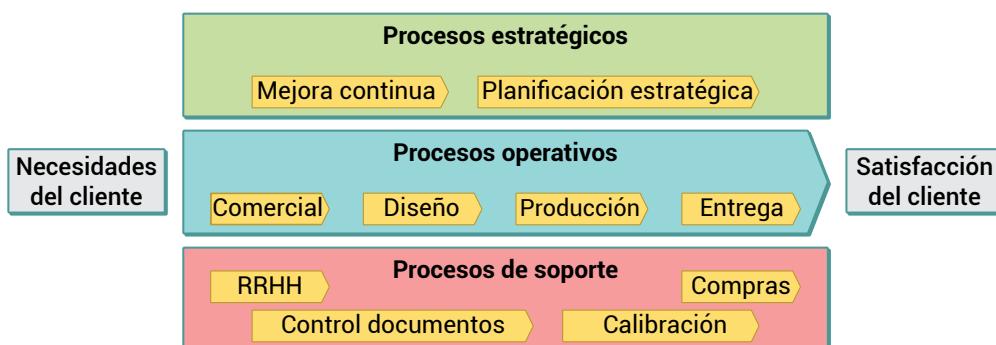


Considere que el establecimiento de los indicadores de gestión se realiza en la fase 1 denominada planificación preliminar. En la fase 3 “Ejecución” se determinan los hallazgos a los indicadores.

También, es importante considerar que, los indicadores de gestión deben diseñarse determinando los procesos, departamentos y actividades que agregan valor, luego se formularían indicadores a los procesos estratégicos y de apoyo. Se puede identificar los procesos antes descritos, empleando un mapa de procesos, para ello, se debe considerar el giro del negocio de la entidad a auditar. Un ejemplo se presenta a en la figura 26.

**Figura 26.**

*Mapa de procesos de una empresa de producción*



Del ejemplo descrito, se puede observar que son cuatro los procesos agregadores de y relacionados de forma directa con la parte operativa como comercial, diseño, producción y entrega, por lo tanto, es conveniente iniciar con la formulación de indicadores de este tipo de procesos.

**En el anexo 2 “Indicadores de gestión y objetivos operativos”, se expone un ejemplo de indicadores y su relación con los objetivos operativos. Lo invito a revisar su contenido.**



Continuando con el estudio de los indicadores de gestión, en esta oportunidad, conocerá una herramienta utilizada para medir los indicadores denominada “tablero de control o cuadro de mando”.

### 2.4.6. Tablero de control

Para comprender este tema, es importante dar respuesta a la siguiente inquietud.



¿Qué es el tablero de control?

Es una herramienta que facilita la medición y evaluación de los indicadores de gestión, además ayuda al monitoreo de los resultados y procesos de las áreas relevantes de la organización, por lo tanto, constituye un insumo importante para tomar acciones preventivas y correctivas.

Entre los elementos principales del tablero de control se tiene:

- *Nombre del indicador*: para su redacción utilice los requisitos semánticos que son agregación más preposición, variable en plural, verbo en participio pasado y complemento circunstancial.
- *Fórmula del indicador*: fórmula que se utilizará para cuantificar el indicador, es aplicable cuando el indicador se relaciona con % o con indicadores financieros. No siempre lleva fórmula.
- *Cálculo*: resultado obtenido de la aplicación de la fórmula.
- *La unidad de medida*: es la forma como se leerá el indicador una vez que ha sido cuantificado.
- *El estándar*: es el nivel planificado o deseado de gestión, es diseñado por la organización para ser comparado.
- *Rango de aceptación*: es el nivel de variabilidad aceptable por ello, se debe definir los márgenes en los cuales se puede concluir que una gestión y sus resultados son admisibles.

- *Frecuencia:* es la periodicidad con que se aplicará el indicador.
- *Fuentes de verificación:* documentos donde se encuentra la evidencia del indicador.
- *Análisis de resultados:* es la interpretación del índice, es decir, la comparación entre el indicador (que es lo real), sobre el estándar (que es lo planificado), por cien y del resultado obtenemos la brecha que puede ser favorable o desfavorable.

A continuación, se presenta un ejemplo aplicando todos los elementos para su mejor comprensión.

**Tabla 11.**

*Ejemplo de tablero de control*

Empresa								
Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Cálculo	Unidad de medida	Estándar y rango	Frecuencia	Fuentes de verificación	Brecha	Análisis de resultado
<b>Cantidad</b>								
Porcentaje de aprobación de participantes capacitados de la empresa... en el año 2017	Particip. Aprobados x 100/ total particip.	87/120x 100 —	%	90% Rango + 10%	Anual	Secretaría de la unidad de capacitación Certificados y listados de asistencia	Desfavorable	ÍNDICE= indicador/test. ÍNDICE= (72,5/90)

Nota. Tomado de Cubero (2019).

Por otro lado, es importante mencionar que entre las formas de presentar los indicadores se encuentran los gráficos o tablas, pudiéndose elegir cualquier que sea de preferencia.

**En el anexo 3 “Ejemplo de tablero de control”, se expone otro ejemplo de tablero de control. Lo invito a revisar su contenido.**



Así mismo, considere que para redactar un hallazgo o comentario de auditoría empleando indicadores de gestión, puede utilizar los siguientes insumos:

- El indicador constituye la medición real de una condición.
- El estándar es la situación deseada o programada de gestión.
- Las causas constituyen el origen de las desviaciones entre el indicador y el estándar y se determinan mediante la aplicación de indicadores al proceso relacionado y,
- La brecha lo conforma el efecto, es decir, el impacto.



En el texto básico le invito a revisar el capítulo 4 en relación con la fase de ejecución de la auditoría de gestión, donde se exponen algunos ejemplos del tablero de control empleando o no indicadores de gestión.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise detenidamente el punto 4.7 expuesto en la fase de ejecución del texto básico, donde encontrará un caso de estudio y aplicado a la empresa “La Ecológica S.A”. A través de este ejemplo usted podrá evidenciar la relevancia de los indicadores de gestión para el proceso de la auditoría de gestión, iniciando desde la revisión del plan estratégico hasta la emisión del informe.
2. Redacte un objetivo operativo relacionado con el área de Talento Humano y construya un indicador, además, elabore un tablero de control. Es conveniente que usted considere para ello los requisitos y semántica estudiada para ambos casos, esto le permitirá que la construcción del tablero de control sea correcta.
3. Revise el anexo 17 relacionado con la estructura que debe contener el informe de auditoría de gestión y que le servirá de base para emplearlo en la fase de comunicación de resultados. Recuerde que la estructura del informe de la auditoría de gestión se realiza en la fase 3 de ejecución y su redacción se desarrolla en la fase 4.

4. Visualice el siguiente video: [Indicadores de gestión](#), que le permitirán mejorar la comprensión este tema, así como diferenciar los elementos de gestión y la forma de representación.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 12

---

En esta semana se aborda el contenido de la cuarta fase de la auditoría de gestión que es la comunicación de resultados, donde el auditor elabora el insumo principal de la auditoría que es el informe, preste atención a su contenido.

### 2.5. Fase 4: Comunicación de resultados

La comunicación de resultados es la fase más significativa de la auditoría de gestión, pues la redacción del informe constituye una de las actividades más importantes del equipo de auditoría y la administración las organizaciones, por cuanto su implantación crea valor y mejora los procesos operativos y estratégicos.

El informe es efectuado por el auditor, quien es el único responsable por la opinión vertida en el mismo, mientras que, la responsabilidad de la gestión de sus resultados recae en los ejecutivos de la empresa. Además, incluye los resultados del trabajo en forma escrita de conformidad con las normas internacionales de auditoría y aseguramiento dictadas para el ejercicio profesional.

#### 2.5.1. Objetivo de la fase

El propósito de esta fase es poder comunicar a la junta de accionistas y a los ejecutivos de la empresa, los resultados encontrados y contribuir a la implantación de un plan de acción correctiva, que permita mejorar las operaciones y cumplir las recomendaciones con eficiencia, eficacia y calidad.



Los resultados deberán comunicarse durante el proceso de la auditoría de gestión, dando la oportunidad a los auditados de presentar justificaciones y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

En definitiva, la comunicación de los resultados debe ser oportuna; es decir, al momento que se detecte alguna desviación e indicar a los administradores las acciones correctivas previstas en las recomendaciones, sin necesidad de esperar la formulación del informe final.

### 2.5.2. Principales actividades

En esta fase, el supervisor y el jefe de equipo de auditoría con base en los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario realizan las siguientes actividades presentadas en la figura 27.

**Figura 27.**

*Actividades de la fase de comunicación de resultados*



Se evidencia que el equipo auditor inicia con la redacción de un borrador del informe, el mismo que es discutido con los funcionarios de la empresa antes de la emisión del informe final.

### 2.5.3. Informe de la auditoría de gestión

El informe final, no solo revelará las deficiencias encontradas, sino también, los hallazgos positivos, tales como las causas, efectos y condiciones para el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia. Al finalizar el trabajo de campo, debe dejarse constancia de que fue cumplida la comunicación de resultados durante toda su ejecución y en la conferencia final.



El trabajo de un auditor no se mide por el contenido de sus conclusiones y recomendaciones, sino por el hecho de que durante su trabajo de campo logre que la empresa acepte e implante las recomendaciones con valor agregado a la organización.

El responsable de comunicar los resultados, es el jefe de auditoría, por lo tanto, ejecutivos y demás funcionarios de la empresa, requieren de información exacta, oportuna y objetiva que les ayuden a llevar a una gestión administrativa efectiva y actuar de inmediato y con efectividad en los asuntos que requieren de su atención.

El informe de auditoría debe estar también en concordancia con los objetivos buscados y escrito de forma clara y simple como sea posible. El tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción de aceptación, además, de ser conciso, pues demasiado detalle quita mérito al informe y puede desvirtuar el mensaje real o confundir a los lectores.

Así mismo, todos los comentarios, hallazgos y conclusiones deben estar sustentados por suficiente evidencia para demostrar o probar los asuntos informados. Por otro lado, el desarrollo de las recomendaciones, es una característica relevante de los informes, pues orienta a la administración auditada hacia la solución de los hechos deficientes, susceptibles de ser mejorados.

#### **2.5.4. Estructura del informe de la auditoría de gestión**

Para emitir el informe de la auditoría de gestión puede considerarse la siguiente estructura:

1. Carátula
2. Índice, siglas y abreviaturas
3. Carta de presentación
4. Capítulo I: Enfoque de la auditoría
5. Capítulo II: Información de la entidad
6. Capítulo III: Resultados generales
7. Capítulo IV: Resultados específicos por componente
8. Anexos



En el capítulo 5 del texto básico, y relacionado con la fase de comunicación de resultados, se encuentra expuesto de forma detallada el contenido de cada uno de los apartados de la estructura del informe. Lo invito a realizar una lectura comprensiva que le ayudará a establecer diferencias con el informe de la auditoría financiera.

#### **2.5.5. Síntesis del informe**

Constituye un documento adicional que prepara el auditor en forma separada y consiste en un resumen de los principales comentarios, conclusiones y recomendaciones de la auditoría de gestión, referidos al informe general.

Es útil cuando se presentan informes extensos y permite al gerente y demás ejecutivos de la empresa conocer de forma breve el contenido del informe. No debe exceder de tres o cuatro páginas.



En el anexo 23 del texto básico se presenta un modelo de síntesis del informe. Igualmente, en el formato 4 de la CGE se expone un ejemplo y su contenido, disponibles en el siguiente link: [Reglamento Sustituto para la Elaboración, Trámite y Aprobación de Informes de auditoría Gubernamental, Predeterminación de Responsabilidades y su Notificación](#). Revise detenidamente la estructura de estos dos documentos utilizados para el sector público y privado.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise los anexos que se encuentran expuestos en el texto básico, donde se presentan los documentos relacionados con esta fase de la auditoría de gestión
  - a. Anexo 18: Modelo de convocatoria a lectura de borrador del informe.
  - b. Anexo 19: Modelo de convocatoria por la prensa a la lectura de borrador del informe.
  - c. Anexo 20: Modelo de carátula del informe.
  - d. Anexo 21: Modelo de carta de presentación.
  - e. Anexo 22: Modelo de acta de conferencia final de la lectura del borrador del informe de auditoría de gestión.
2. De la página web de la CGE, se sugiere revisar algunos documentos que son de aplicación en el sector público. Estos formatos son los 7, 8, 9 y 10, disponibles en el siguiente link: [Reglamento Sustituto para la Elaboración, Trámite y Aprobación de Informes de auditoría Gubernamental, Predeterminación de Responsabilidades y su Notificación](#).

Es importante que revise la estructura y contenido de cada uno de estos formatos, que le permitirán identificar los documentos que debe presentar el auditor antes, durante y después de emitir el informe final a la empresa auditada.

3. Ingrese a la página de la CGE e identifique algunos informes de gestión realizados a diferentes entidades públicas. Esto le permitirá comprender su estructura y formato, además, le servirán de referencia para la práctica de auditoría de gestión. Algunos ejemplos los puede encontrar en el siguiente link: [Contraloría General del Estado](#).

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Estimado estudiante, estamos concluyendo el estudio de todas las fases de la auditoría de gestión, por lo que es importante que identifique cuál es el objetivo de la fase de seguimiento y monitoreo y qué actividades finales realiza el auditor.

### 2.6. Fase 5: Seguimiento y monitoreo

La fase de seguimiento y monitoreo en la auditoría de gestión es posterior a la finalización de la auditoría y permite a la empresa verificar su cumplimiento.

#### 2.6.1. Objetivo de la fase

La fase de seguimiento y monitoreo persigue dos propósitos principales, por un lado, verifica que el gerente y demás ejecutivos de la organización, cumplan con la implantación de las recomendaciones que constan en el informe de auditoría, de acuerdo con los plazos acordados en el cronograma (matriz) de cumplimiento de recomendaciones; y, por otro lado, que la empresa mejore las operaciones y ello permita cumplir los objetivos con eficiencia, eficacia y calidad.



En el capítulo 3 del texto básico, se describe la importancia de las recomendaciones de la auditoría de gestión para la empresa. Lo invito a revisar este contenido.

Si bien una de las funciones de la unidad de auditoría es realizar el seguimiento y monitoreo periódico del cumplimiento de las recomendaciones emitidas, es necesario recalcar que la responsabilidad de su aplicación corresponde al gerente y sus ejecutivos.

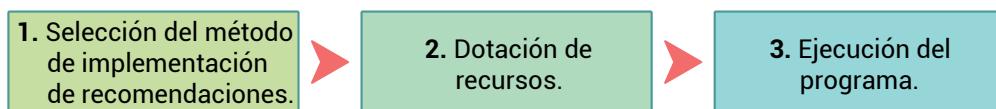
#### 2.6.2. Principales actividades

Una vez entregado oficialmente el informe de auditoría de gestión a la administración de la empresa auditada, es necesario que la unidad de auditoría interna, solicite a los ejecutivos de la organización, las acciones tomadas en relación con las recomendaciones del informe de auditoría.

En el proceso de implantación de las recomendaciones debe considerarse tres etapas, tal como se describen en la figura 28.

**Figura 28.**

Proceso de implementación de recomendaciones



La implantación de las recomendaciones depende del grado de complejidad, de sus características y de las condiciones para su aplicación, sin embargo, los métodos más utilizados son:

- *Método instantáneo*: implica que las recomendaciones se pueden implantar de forma inmediata.
- *Método del proyecto piloto*: consiste en realizar una especie de ensayo de la implantación de las recomendaciones en una parte de la organización.
- *Método en paralelo*: consiste en una operación simultánea por un período determinado, tanto del sistema actual como del que se va a implantar.
- *Método de implantación parcial o de aproximaciones sucesivas*: selecciona parte de los resultados de la auditoría para implantarlo, procurando hacerlo sin causar alteraciones a la operación.



En la práctica, se emplea más de un método en la implantación de las recomendaciones, pues se considera el efecto que los cambios puedan ocasionar en la empresa.

Una vez cumplidos los pasos anteriores se procede a la implantación de las recomendaciones, donde el personal que participa en el proceso debe realizar de forma simultánea el seguimiento y monitoreo.

### 2.6.3. Cronograma de implementación de recomendaciones

Los auditores elaboran una matriz denominada cronograma de implantación de las recomendaciones, la misma que es entregada a la empresa con el objeto de comprometer a sus ejecutivos en su observancia y cumplimiento.

El cronograma de implantación de las recomendaciones contiene:

- Una descripción textual de la recomendación prevista en el informe de auditoría de gestión.
- El valor agregado, es decir, las ventajas que genera a la empresa la implantación de cada una de las recomendaciones.
- Responsable de implantar la recomendación, con la denominación del cargo.
- La fijación de tiempos en los que se ejecutarán las mismas.



Con base a los plazos establecidos en el cronograma de implantación de las recomendaciones, la unidad de auditoría realizará el monitoreo sobre su debido cumplimiento.

Consideré también que, las acciones tendientes a verificar la implantación y cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría de gestión deben ser previstas en el plan operativo anual de unidad de auditoría.

**En el anexo 4 “Cronograma de implementación de recomendaciones”, se presenta un ejemplo de cronograma de implementación de recomendaciones. Lo invito a revisar su contenido y formato.**

### 2.6.4. Recomendaciones incumplidas

Si la unidad de auditoría determina que no se cumplieron o se aplicaron parcialmente las recomendaciones, con las respectivas pruebas y evidencias debe formular el correspondiente informe de resultados.

Es importante que reflexione sobre el tipo de responsabilidad que incurren los servidores públicos por no acoger las recomendaciones.

Si en el sector público los servidores que no cumplieron con las recomendaciones de auditoría que son de cumplimiento obligatorio y aplicadas de manera urgente, incurren en una responsabilidad administrativa

culposa, que deriva en multas e incluso destitución del cargo, conforme lo determina la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (Cubero, 2019).



En el anexo 24 del texto básico, puede encontrar un ejemplo de la matriz de cronograma de cumplimiento de recomendaciones, donde el auditor podrá identificar las recomendaciones que se cumplieron o no. Se recomienda revisar este documento. En el siguiente link: [Matriz de seguimiento de recomendaciones del informe AI-AI-2017](#), también puede encontrar un ejemplo de la matriz de seguimiento de recomendaciones, emitidas por la CGE.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise el contenido de los siguientes anexos que se encuentran expuestos en el texto básico.
  - Anexo 25: Encuesta post auditoría de gestión.
  - Anexo 26: Lista de verificación y supervisión.

Estos documentos son de utilidad para conocer los resultados del trabajo de auditoría y considerar acciones de mejora por parte del equipo auditor.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.
2. Desarrolle la autoevaluación 3, referente a las fases de ejecución, comunicación de resultados y seguimiento y monitoreo de la auditoría de gestión, considere que las preguntas planteadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tiene como finalidad conocer el grado de asimilación de los contenidos estudiados. En caso de que tenga dificultad para responder alguna pregunta, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.



## Autoevaluación 3

Lea atentamente las preguntas propuestas de las las fases de ejecución, comunicación de resultados, seguimiento y monitoreo de la auditoría de gestión, y seleccione la opción de respuesta correcta.

1. La fase de ejecución de la auditoría de gestión es la etapa donde se desarrolla:
  - a. Cuestionario de control interno.
  - b. Memorandos de planificación.
  - c. Hoja de hallazgos.
  - d. Informe de la auditoría de gestión.
2. El borrador del informe de auditoría debe ser discutido con los responsables de la gestión y funcionarios de más alto nivel en una:
  - a. Reunión informal.
  - b. Correo electrónico.
  - c. Conferencia final.
  - d. Llamada telefónica.
3. El siguiente es uno de los elementos que se utiliza para redactar un indicador de gestión:
  - a. El índice resultante.
  - b. Un porcentaje definido.
  - c. El complemento circunstancial.
  - d. Un verbo en infinitivo.
4. De los elementos del tablero de control, el nivel planificado o deseado de gestión constituye:
  - a. La unidad de medida.
  - b. El estándar.
  - c. Frecuencia.
  - d. Fuente de verificación.

5. Un atributo del hallazgo relacionado a la unidad de medida o normas aplicables es:
  - a. La condición.
  - b. El criterio .
  - c. Efecto.
  - d. La causa.
6. Los papeles de trabajo en la auditoría de gestión constituyen:
  - a. Una herramienta administrativa en la obtención de información.
  - b. Una técnica de auditoría que no debe utilizarse ligeramente.
  - c. La fuente sustancial para la elaboración del informe final.
  - d. La valoración del riesgo del control.
7. Quién es el responsable de comunicar los resultados a la empresa auditada.
  - a. El jefe de auditoría.
  - b. Los auditores juniors.
  - c. Los especialistas.
  - d. El auditor interno.
8. La condición es parte del atributo de un hallazgo donde se describe:
  - a. La ausencia de control interno.
  - b. Evidencias suficientes obtenidas en el examen.
  - c. Lo que no se está logrando o se alcanza parcialmente.
  - d. Las situaciones actuales encontradas.
9. Cómo se define la causa en un comentario o hallazgo:
  - a. Son los gastos indebidos.
  - b. Son las disposiciones legales.
  - c. Es la situación actual determinada por el auditor.
  - d. Son las razones de las cuales se originó la desviación.

10. Para el diseño de indicadores de gestión es necesario contar con objetivos:
- a. Estratégicos.
  - b. Tácticos.
  - c. Operativos.
  - d. De procesos.

[Ir al solucionario](#)

Si al contestar la autoevaluación tuvo resultados positivos, ¡Felicitaciones, siga adelante!, caso contrario, revise nuevamente el contenido de los ítems errados, para reforzar su aprendizaje. Recuerde que, en caso de tener alguna inquietud, consulte con el profesor tutor.



## Unidad 3. Determinación y trámite de responsabilidades

En esta unidad, usted conocerá algunos tipos de responsabilidades y su trámite administrativo, aplicado a los funcionarios del sector público, por incumplimiento de las disposiciones normativas o irregularidades incurridas en el ejercicio de su profesión.

### 3.1. Bases doctrinarias y fundamento jurídico

La Contraloría General del Estado, al ser el organismo técnico encargado de dirigir el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, así como de regular el funcionamiento de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos, es la entidad legalmente competente para la predeterminación y determinación de responsabilidades, conforme lo prevén la Constitución de la República y su Ley Orgánica (Acuerdo 50-CG, 2018, Art 3).

Serán sujetos de control todas las autoridades, dignatarios, funcionarios y demás servidores de las instituciones del Estado, personeros, directivos, empleados, trabajadores y representantes de empresas públicas, personas jurídicas y entidades de derecho privado con participación estatal y terceros, sean personas naturales o jurídicas que en razón de su calidad y actividades, administren o manejen recursos públicos y estén sometidos al ámbito de gestión de la Contraloría General del Estado (Acuerdo 50-CG, 2018, Art 4).

Por lo expuesto, en la auditoría de gestión se debe cuantificar los daños materiales y perjuicios económicos causados para el establecimiento de responsabilidades establecidas por el estado y sus instituciones con el objeto de recuperar sus activos. Con base a los hallazgos determinados en el informe de auditoría de gestión, se determinan algunos tipos de responsabilidades amparados en el fundamento jurídico siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley orgánica de la CGE
- Reglamento de responsabilidades emitido por la CGE
- Código administrativo

- Código civil
- Código penal



Con lo revisado hasta el momento seguro estamos cuestionándonos en lo siguiente.

¿En qué fase de la auditoría de gestión se inicia el establecimiento de responsabilidades?

El establecimiento de responsabilidades se inicia en la fase 5 de la auditoría de gestión, que es el seguimiento y monitoreo, donde la unidad de auditora correspondiente, prepara un memorándum con antecedentes e informa a la Dirección de Responsabilidades de la CG, los hechos para dar lugar al establecimiento de responsabilidades. Un formato de este memorándum lo encuentra en el [anexo 5](#) de esta guía virtualizada.



Lo invito a revisar el siguiente [capítulo III “Responsabilidades”](#), donde se exponen algunos fundamentos para el origen de las responsabilidades, emitido por la CGE.

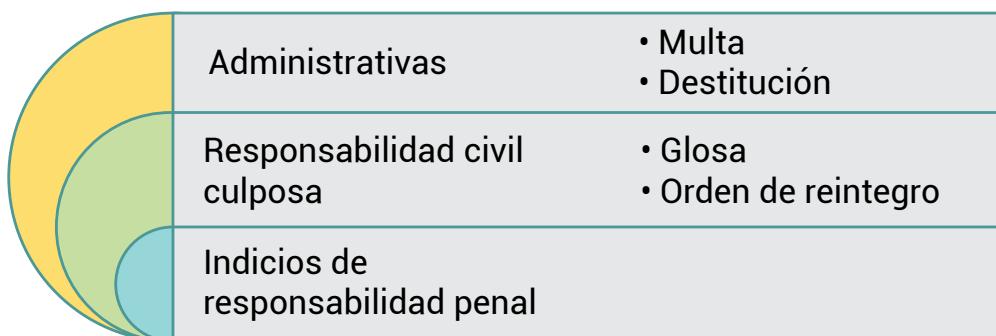
### 3.2. Tipo de responsabilidades y su trámite administrativo

Una vez aprobado el informe de auditoría y/o examen especial, la predeterminación de responsabilidades consiste en la identificación individual de las acciones u omisiones en las que hubieren incurrido los sujetos de control que como resultado del cumplimiento o no de sus obligaciones, pueden generar responsabilidades administrativas y/o civiles culposas (Acuerdo 50-CG, 2018, Art 26).

Para definir los tipos de responsabilidades, es necesario comprender la clasificación descrita en la figura 29.

**Figura 29.**

*Tipos de responsabilidades*



A continuación, se analiza brevemente cada uno de ellas.

### 3.2.1. Responsabilidad administrativa

Consiste en la inobservancia de las disposiciones legales y reglamentarias referentes a actos y contratos administrativos por parte de los servidores públicos y en el incumplimiento de sus funciones o cargos; es decir, se trata de casos de indisciplina. No procede el establecimiento de la responsabilidad administrativa si no existe norma legal que la contemple, consecuentemente, cualquier violación de una norma legal vigente origina esta responsabilidad.

La responsabilidad administrativa se concreta en dos tipos de sanciones:

- *Multa*: sanción pecuniaria que se impondrá según la jerarquía del funcionario o empleado responsable, por los actos ejecutados indebidamente o por la omisión intencional o culposa de las disposiciones legales y reglamentarias.
- *Destitución*: sanción que produce la cesación definitiva de funciones de un servidor público.



Le invito a revisar el Acuerdo No. 050 -CG-201B, donde se describen los motivos de una glosa y su trámite administrativo y disponible en el siguiente link: [Reglamento de determinación de responsabilidades](#).

### 3.2.2. Responsabilidad civil culposa

Cuando por acción u omisión, un funcionario o servidor público ha perjudicado económicoamente a la institución donde sirve, ya sea manejando los recursos financieros o en el proceso de contratación o de ejecución de obra pública.

Entre los tipos de responsabilidad civil se encuentra la glosa y orden de reintegro.

- **Responsabilidad civil-vía glosa:** es una observación que formula la Contraloría General, en contra de un servidor público, tercero involucrado o beneficiario, cuando se ha detectado un hecho que cause perjuicio económico y disminuya los recursos de la entidad u organismo, debido al incumplimiento de sus obligaciones y de procedimientos previstos en la ley, a efecto de que justifique suficientemente tal imputación.

La responsabilidad civil culposa, vía glosa, puede ser directa cuando la acción u omisión que genera el perjuicio lo ha causado una sola persona, y solidaria cuando recaiga "in solidum" sobre dos o más personas, esto es cuando existe coautoría en el acto o hechos que originaron la responsabilidad.



Lo invito a revisar el Acuerdo No. 050 -CG-201B, donde se describen los motivos de una glosa y su trámite administrativo y disponible en el siguiente link: [Reglamento de determinación de responsabilidades](#).

- **Responsabilidad civil-Vía orden de reintegro:** es el requerimiento de pago inmediato que realiza el Contralor General por un desembolso indebido de recursos financieros, efectuados sin fundamento legal ni contractual y por error.

Se identifican dos sujetos de responsabilidad: principal y subsidiario.

- a. El responsable principal es beneficiario del desembolso indebido.
- b. El responsable subsidiario es quien ocasiona el desembolso indebido que produce el perjuicio económico. En la orden de reintegro cabe la solidaridad, únicamente entre los responsables subsidiarios.

**Ejemplo:** Pago por servicios prestados a una persona distinta del acreedor, en este caso, se produce la responsabilidad principal en contra del beneficiario por el valor recibido, y la responsabilidad subsidiaria, en forma solidaria en contra de quienes dieron lugar al desembolso, esto es, el contador por no efectuar el control previo adecuado, y el pagador por haber realizado el pago (Cisneros, 2013).



Le invito a revisar el Acuerdo No. 050 -CG-201B, donde se describen los motivos de una glosa y su trámite administrativo y disponible en el siguiente link: [Reglamento de determinación de responsabilidades](#).

### 3.2.3. Indicios de responsabilidad penal

El indicio de responsabilidad penal tiene como fundamento el dolor, esto es, el deseo de inferir un daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito.

Sujetos de indicios de responsabilidad penal pueden ser los servidores de los organismos y entidades del sector público, las personas encargadas de un servicio público y también personas extrañas al referido servicio que incurran en delitos contra la administración pública.

Los principales hechos son los siguientes:

- a. Falsificación de cheques, adulteración de registros y asientos contables, forjamiento de documentos, etc., todos ellos con el fin de apropiarse de los recursos del Estado.
- b. Apropiación de recursos financieros que se encontraban bajo responsabilidad del custodio.
- c. Utilización dolosa de dineros públicos; y

d. Abuso de fondos y bienes públicos o efectos que lo representen.

Para un mejor entendimiento de los tipos de responsabilidades, se resumen su contenido en la figura 30.

**Figura 30.**

*Resumen de los tipos de responsabilidades*

Responsabilidad Administrativa	Responsabilidad Civil	Indicios de Responsabilidad Penal
<ul style="list-style-type: none"><li>Incumplimiento de la ley, norma o reglamento SIN perjuicio económico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incumplimiento de la ley, norma o reglamento MAS perjuicio económico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Incumplimiento de la ley, norma o reglamento MAS perjuicio económico MAS beneficios personal o terceros.</li></ul>

Como puede evidenciar, el tipo de responsabilidad al que estará sujeto un servidor público dependerá de la existencia o no de un perjuicio económico y del beneficio personal o de terceros.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para reforzar los conocimientos es recomendable dar lectura a los siguientes documentos oficiales de la CGE de Ecuador:
  - Acuerdo No. 050 -CG-201B\_2018, disponible en el siguiente link: [Reglamento de determinación de responsabilidades](#).
  - [Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado \(LOCGE\)](#).

Luego de las lecturas realizadas, podrá identificar los motivos para la determinación de responsabilidades administrativas, civiles y penales, aplicables para los servidores públicos.

- De la página web de la CGE, se sugiere revisar algunos documentos que son utilizados para el sector público para la predeterminación de responsabilidades. Estos formatos son los 12, 13a, 13b, 14, 15, 16a, 16b, 17 y 18, disponibles en el siguiente link: [Reglamento para la Elaboración, Trámite y Aprobación de Informes de auditoría Gubernamental, Predeterminación de Responsabilidades y su Notificación](#).

Analizados estos formatos, podrá diferenciar características particulares para cada tipo de responsabilidad, además la entidad pública responsable para su ejecución.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

- Desarrolle la autoevaluación 4, relacionado con el tema de la determinación y trámite de responsabilidades, estudiado en la unidad 3, considere que las preguntas planteadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tiene como finalidad conocer el grado de asimilación de los contenidos estudiados. En caso de que tenga dificultad para responder alguna pregunta, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.



## Autoevaluación 4

Para reforzar los conocimientos obtenidos, al terminar de estudiar la unidad 4 en lo referente a la determinación y trámite de responsabilidades, seleccione verdadero o falso.

1. ( ) El memorando de antecedentes es un documento mediante el cual las unidades de auditoría comunican a la máxima autoridad los hechos que podrían dar lugar al establecimiento de responsabilidades.
2. ( ) La Contraloría General del Estado tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal.
3. ( ) La responsabilidad administrativa radica en la inobservancia, violación o incumplimiento de las disposiciones legales, atribuciones y deberes que compete a los servidores en razón de sus funciones específicas.
4. ( ) La ley de la CGE, determina dos tipos de responsabilidad civil, una de ellas es la destitución del cargo.
5. ( ) Para el establecimiento de una glosa deberá probarse suficientemente el perjuicio económico o disminución del patrimonio de la entidad.
6. ( ) El responsable principal es quien ocasiona el desembolso indebido que produce el perjuicio económico.
7. ( ) La glosa es una sanción pecuniaria que se impondrá según la jerarquía del funcionario o empleado responsable por los actos ejecutados indebidamente.
8. ( ) El incumplimiento de la ley, norma o reglamento más perjuicio económico implica una responsabilidad administrativa.

9. ( ) El indicio de responsabilidad penal tiene como fundamento el dolo, es decir, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro
10. ( ) El delito de peculado constituye el abuso, la sustracción o apropiación de fondos públicos por parte de quien está encargado de su custodia.

[Ir al solucionario](#)

Si al contestar la autoevaluación tuvo resultados positivos, ¡Felicitaciones, siga adelante!, caso contrario, revise nuevamente el contenido de los ítems errados, para reforzar su aprendizaje. Recuerde que en caso de tener alguna inquietud consulte con el profesor tutor.

### **Resultado de aprendizaje 3**

- Comprende el marco teórico referencial de los sistemas de gestión de la calidad para ayudar a mejorar el desarrollo y sostenibilidad en las organizaciones públicas y privadas.

La versión actual de las normas ISO 9001 es la del 2015, y ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad, y es a lo que tiende y debe aspirar toda empresa competitiva que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado vigente.

Actualmente, su uso se va extendiendo y hay un gran interés en seguir las normas existentes porque desde el punto de vista económico reduce costes, tiempo y trabajo, criterios de eficacia y de capacidad de respuesta a los cambios, pues toda mejora redundante en un beneficio de la calidad final del producto y de la satisfacción del consumidor.

El estudio de la unidad 4, inicia describiendo las generalidades de los sistemas de gestión de la calidad, su utilidad y finaliza con la descripción de los principios de la calidad de la norma ISO 9001:2015.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto, al término de la unidad de estudio se plantea una autoevaluación con preguntas específicas para el análisis y comprensión de contenidos. También se desarrollarán otras actividades como visualización de videos relacionados con los temas de estudio, encuentros sincrónicos (clases, tutorías) para profundizar y aclarar cuestiones específicas.

El estudiante también realiza actividades autónomas con el acompañamiento permanente de los docentes y tutores, quienes, mediante los encuentros sincrónicos y herramientas como foros, chats académicos y tutorías que aportan al proceso formativo. Estos contenidos se complementan con la guía didáctica virtualizada (GDV) y el texto básico para asegurar la calidad de la educación y conseguir grandes aprendizajes.

***Preste mucha atención al contenido de la unidad 4 “Sistemas de gestión de calidad”, que le servirán para tener un conocimiento general de esta normativa y de los beneficios de su implementación para las empresas.***

### **Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**



## Unidad 4. Sistemas de gestión de la calidad

Antes de iniciar con el estudio de este tema es importante dar respuesta a la siguiente inquietud.



¿Por qué adoptar los sistemas de gestión de la calidad (SGC)?

Constituye una decisión estratégica para una organización, que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible (ISO, 2015).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a. La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b. Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c. Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d. La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Es importante mencionar que la calidad en Ecuador está regulada mediante el Sistema Ecuatoriano de la Calidad (SEC), el cual es el conjunto de procesos, procedimientos e instituciones públicas responsables de la ejecución de los principios y mecanismos de la calidad y la evaluación de la conformidad. Además, la ISO 9001:2015 es el único estándar que puede certificarse.

Este sistema está conformado por: (a) Comité Interministerial de la Calidad (CIMC); (b) Instituto Ecuatoriano de Normalización, o actualmente conocido como Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN); (c) Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE); (e) Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y (f) Corporación Ecuatoriana de Calidad Total (CECT) (León, 2011).

La historia de la acreditación en el país empezó desde el 2006, concentrándose en los Sistemas de Gestión de Calidad para productos y personas. Existen actualmente 20 organismos de certificación, como es el caso del INEN y Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), que pertenecen al ámbito público y en el sector privado son SGS, ICEA Ecuador, ICONTEC, Bureau Veritas, Lenor Ecuador, entre 22 otras (Revista EKOS, 2015).



También se estará preguntando lo siguiente.

¿Cuál es la norma ISO 9001 vigente y para qué sirven?

Las normas ISO 9001 vigentes son las del 2015 y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a. Necesita demostrar su capacidad para proporcionar constantemente productos y servicios que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios del cliente y aplicables, y;
- b. Tiene como objetivo mejorar la satisfacción del cliente a través de la aplicación efectiva del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y la garantía de conformidad con el cliente y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.



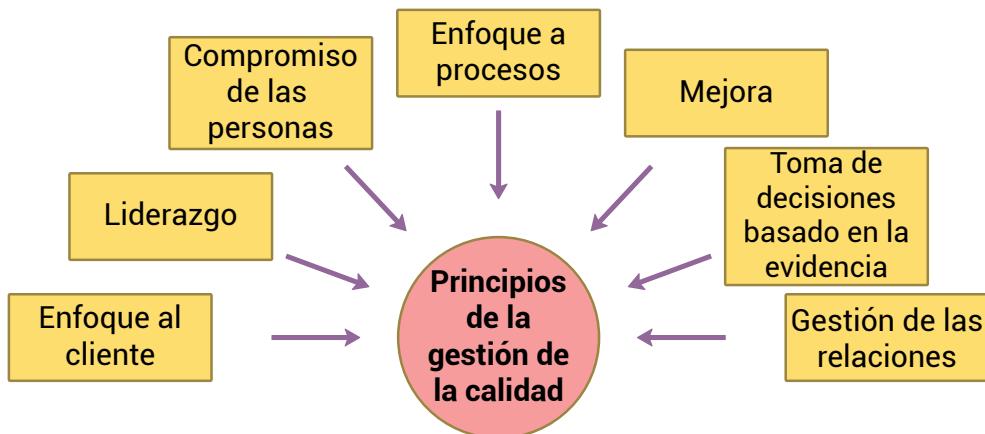
Todos los requisitos de la norma ISO 9001: 2015 son genéricos y están destinados a ser aplicables a cualquier organización, independientemente de su tipo o tamaño, de los productos o servicios que brinda.

## 4.2. Principios de la Norma ISO 9001:2015

Son 7 los principios de la gestión de la calidad según la Norma ISO 9001:2015, tal como lo especifica el gráfico siguiente.

**Figura 31.**

*Principios de la gestión de la calidad*



A continuación, se abordará brevemente cada uno de ellos:

- *Enfoque al cliente*: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- *Liderazgo*: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización
- *Participación del personal*: el personal a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- *Enfoque basado en procesos*: permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

- **Mejora:** es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** la toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
- **Gestión de las relaciones:** es más probable lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño.

Como se puede evidenciar, los estándares brindan orientación y herramientas para cumplir con los requisitos del cliente enfocados a una cultura de mejora continua.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

- Para conocer un poco más de las normas [ISO 9001:2015](#), es pertinente que proceda a la lectura del documento.
- Desarrolle la autoevaluación 5, relacionado con la unidad 4 “Sistemas de gestión de calidad”. Considere que las preguntas planteadas constituyen una estrategia de aprendizaje y tiene como finalidad conocer el grado de asimilación de los contenidos estudiados. En caso de que tenga dificultad para responder alguna pregunta, le recomiendo volver a revisar los contenidos en el texto básico y la guía didáctica virtualizada.



## Autoevaluación 5

Para reforzar los conocimientos obtenidos de la unidad 4, relacionado a los sistemas de gestión de la calidad, seleccione verdadero o falso.

1. ( ) La toma de decisiones puede ser un proceso fácil, y siempre no implica incertidumbre.
2. ( ) Aumentar la satisfacción del cliente, es uno de los beneficios potenciales de implementar los SGC.
3. ( ) Se puede lograr el éxito sostenido cuando una organización gestiona las relaciones con sus partes interesadas.
4. ( ) El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
5. ( ) La mejora continua permite crear nuevas oportunidades para las empresas.
6. ( ) No es responsabilidad de los líderes crear y mantener un ambiente interno de trabajo.
7. ( ) Un principio de la gestión de la calidad es el enfoque al cliente.
8. ( ) Ecuador, la calidad está regulada mediante el Sistema Ecuatoriano de la Calidad (SEC).
9. ( ) La ISO 9001:2015 es el único estándar que no puede certificarse.

10. ( ) Satisfacer al consumidor permite que este repita los hábitos de consumo y se fidelice a los productos o servicios de la empresa.

[Ir al solucionario](#)

Si al contestar la autoevaluación tuvo resultados positivos, ¡Felicitaciones, siga adelante!, caso contrario, revise nuevamente el contenido de los ítems errados, para reforzar su aprendizaje. Recuerde que en caso de tener alguna inquietud consulte con el profesor tutor.



## Actividades finales del bimestre



### Semana 16

---

#### Actividad 1

- Para finalizar con el estudio de esta asignatura, lo invito a revisar las fases de ejecución, comunicación de resultado de la auditoría de gestión analizados en segundo bimestre, así como los tipos de responsabilidades y sistemas de gestión de calidad abordados, cuyo contenido se encuentra expuesto en la guía didáctica y el texto básico.
- Considere también que las autoevaluaciones, cuestionarios en línea y demás actividades que sirven de base para desarrollar la evaluación presencial.
- Visualice los REA expuestos en el plan docente de los temas abordados en el segundo bimestre.
- Recuerde que si no alcanzó a participar en la actividad síncrona está a tiempo de recuperar la misma desarrollando la actividad suplementaria.

**¡Felicitaciones! Usted ha concluido el estudio de la auditoría de gestión.**

Recuerde, que, en calidad de auditor, usted debe trabajar de manera coordinada con todas las áreas de una organización sin limitación alguna, por ello, la importancia que de su conocimiento y capacidad para asesorar en la consecución de las metas y objetivos.

***¡Éxitos en su profesión de contador-auditor!***



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	En la auditoría de gestión los estados financieros constituyen un medio para evaluar los resultados, pero no es la única herramienta de apoyo al auditor.
2	a	La eficiencia es el elemento de gestión que permite la optimización de recursos de la empresa.
3	c	Los niveles de la planeación estratégica son: estratégico, táctico, operativo.
4	a	En una empresa de manufactura, se debería evaluar el riesgo relacionado al programa de producción.
5	c	La evaluación del control interno, está relacionado al cumplimiento de metas y objetivos.
6	c	El método FODA permite analizar factores internos y externos de las empresas.
7	d	El riesgo residual no es un componente del control interno, según el modelo COSO.
8	c	Cuando el riesgo es alto las pruebas de auditoría deben tener un alcance y profundidad mayor.
9	a	El ambiente de control es el componente del control interno que provee disciplina y estructura.
10	b	A los riesgos se los debe reducir, pues nunca se van a terminar porque siempre estarán presente en las organizaciones.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	En la primera fase, la planificación preliminar de la auditoría de gestión debe conocer a la empresa.
2	c	Se preparan los programas de auditoría en la segunda fase denominada planificación específica.
3	c	En la primera fase, el auditor debe aplicar entrevistas a los directivos, revisar el archivo permanente y realizar un recorrido de las instalaciones.
4	a	En la fase 1 de la auditoría de gestión, se realiza la evaluación preliminar del sistema de control interno de la empresa auditada.
5	c	En la fase de ejecución se aplican los programas de auditoría.
6	a	Los indicadores de gestión se determinan en la primera fase de la auditoría de gestión.
7	c	La columna del programa de auditoría, donde se describen las instrucciones para los auditores constituyen los procedimientos.
8	a	Los métodos de análisis de la empresa se realizan en la fase de planificación preliminar.
9	d	Después de emitir el memorándum de planificación, se elabora el programa de auditoría.
10	a	En la fase uno de la auditoría de gestión, se definen los objetivos y estrategia de la auditoría.

[Ir a la autoevaluación](#)

### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	En la fase de ejecución se determinan los hallazgos de la auditoría de gestión.
2	c	En una conferencia final se expone el borrador del informe de la auditoría de gestión ante los altos funcionarios de la empresa auditada.
3	c	Uno de los elementos para redactar los indicadores es el complemento circunstancial.
4	b	El estándar constituye el elemento del tablero de control que mide el nivel planificado o deseado de la gestión.
5	b	El criterio es el atributo del hallazgo relacionado a la unidad de medida o normas aplicables.
6	c	Los papeles de trabajo en la auditoría de gestión constituyen la base para elaborar el informe final.
7	a	El responsable de comunicar los resultados es el jefe de auditoría.
8	d	El atributo del hallazgo donde se describen las situaciones actuales encontradas es la condición.
9	d	Las causas en los atributos del hallazgo, constituyen las razones de las cuales se originó la desviación.
10	c	Para el diseño de indicadores de gestión, es necesario contar con objetivos operativos.

Ir a la  
autoevaluación

#### Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	v	
2	v	
3	v	
4	f	La destitución del cargo es una sanción de la responsabilidad administrativa.
5	v	
6	f	El responsable subsidiario es quien ocasiona el desembolso indebido que produce el perjuicio económico.
7	f	La multa es la sanción pecuniaria que se impondrá según la jerarquía del funcionario o empleado responsable, por los actos ejecutados indebidamente.
8	f	El incumplimiento de la ley, norma o reglamento más perjuicio económico implica una responsabilidad civil.
9	v	
10	v	

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	f	La toma de decisiones no es un proceso fácil e implica siempre incertidumbre.
2	v	
3	v	
4	v	
5	v	
6	f	Si es responsabilidad de los líderes crear y mantener un ambiente interno de trabajo.
7	v	
8	v	
9	f	La ISO 9001:2015 es el único estándar que puede certificarse.
10	v	

Ir a la  
autoevaluación



---

## 5. Referencias bibliográficas

---

- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral, normas y procedimientos*. Ecoe Ediciones.
- Cisneros G. (2013). *Guía didáctica de auditoría III*. Ediloja Cía. Ltda.
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
- Contraloría General del Estado (12 de julio de 2021). Acuerdo\_031-CG 2018\_Reglamento\_Sustitutivo\_para\_la\_elaboarción,\_trámite\_y\_aprobación\_de\_Informes\_y\_Formatos. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=587&tipo=nor>
- Contraloría General del Estado (15 de julio de 2021). Acuerdo No. 050 -CG-201B. <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=518&tipo=nor>
- Consejo de Normas Internacionales de auditoría y Aseguramiento (IAASB-16 de julio de 2021)
- Contraloría General del Estado (2001). *Manual de auditoría de gestión*. CGE
- De Armas, R. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos*. Editorial Felix Valera.
- Gutiérrez Pulido. (2017). Administración y Calidad. Ecoediciones-México.
- ISO (17 de julio de 2021. ISO 9001:2015 <https://www.iso.org/home.html>
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (20 de julio de 2021). <https://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=2207&tipo=tradoc>
- Montes, C., Montilla, O. y Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Alfaomega-Colombia S.A.



## 6. Anexos

### Anexo 1. Ejemplo de hoja de hallazgos

 EMPRESA ELÉCTRICA QUITO	EMPRESA ELECTRICA QUITO HOJA DE HALLAZGO	HH.1 1/1
<b>COMPONENTE:</b> Gerencia de Planificación		
<b>SUBCOMPONENTE:</b> Dirección de Desarrollo Organizacional		
<b>PERIODO:</b> 01/01/2019 - 31/12/2019		
<b>Título del comentario:</b> El porcentaje de eficacia de atención a solicitudes de reemplazo de equipos contaminados es inferior al 90% durante los meses junio, julio y agosto.	<b>Referencia P/T</b>	
<b>Condición:</b> Durante los meses de junio, julio y agosto la demanda de reemplazo de equipos contaminados se incrementa, por lo que el número de solicitudes no atendidas durante este periodo aumenta.		
<b>Criterio:</b> El literal e) de la normativa del Sistema de Gestión de la Calidad, indica que el porcentaje eficacia con respecto a la atención de requerimientos debe ser igual o superior al 90%.	RIP-NP-2.2.	
<b>Causas:</b> El incremento de las temperaturas durante los meses de verano hace que la demanda de reemplazo de equipos contaminados se incremente, por lo que el número de solicitudes no atendidas también aumenta.		
<b>Efecto:</b> Dado el incremento de solicitudes no atendidas durante los meses de junio, julio y agosto el porcentaje de eficacia en atención a solicitudes de clientes es inferior al porcentaje exigido por los Sistemas de Gestión de la Calidad 90%		
<b>Conclusiones:</b> El aumento de temperaturas durante los meses de verano (junio, julio y agosto) incrementa la demanda y el porcentaje de eficiencia en la atención disminuye.		
<b>Recomendaciones:</b> Al Jefe de la Dirección de Planificación, dado el aumento de demanda durante los meses de verano, la empresa debe organizar y planificar la contratación de servicios ocasionales para cubrir el aumento de solicitudes de reemplazo de equipos contaminados.		
✓: Comprobado		
Elaborado por: NPGS	Fecha: 24-07-2019	
Revisado por: MCMP	Fecha: 26-07-2019	

## Anexo 2. Indicadores de gestión y objetivos operativos

Componente seleccionado	Gerencia General			
Subcomponente seleccionado	Gerencia Nacional de Planificación Empresarial			
Objetivo estratégico	Objetivo Operativo	Redacción del indicador	Fórmula del indicador	Meta
1. Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa	1. Implementar equipos de última tecnología en redes satelitales con cobertura 5G en un plazo de 12 meses y con un costo de \$1'000.000 de dólares.	Eficacia Porcentaje de equipos implementados para incrementar la cobertura Eficiencia Porcentaje de presupuesto invertido para la implementación de la red 5G. Calidad Porcentaje de clientes satisfechos por la implementación de mejor cobertura y 5G	Número de equipos implementados/ Total de equipos requeridos X 100 Presupuesto invertido/ presupuesto total X 100 Clientes satisfechos/Total de clientes x 100	60% 40% 80%

## Anexo 3. Ejemplo de tablero de control

### CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES XYZ TABLERO DE CONTROL

**Componente:** Gerencia Gerencial

**Subcomponente:** Gerencia Nacional de Planificación Empresarial

**Objetivo:** Implementar equipos de última tecnología en redes satelitales con cobertura 5G en un plazo de 12 meses y con un costo de \$1'000.000 de dólares.

Nombre del indicador	Factores de éxito	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Estándar	Fuente de información	Interpretación	Brecha	Gráfico				
Porcentaje de equipos implementados para incrementar la cobertura	Numérico de dispositivos nuevos instalados en las antenas de frecuencia de cobertura.  Evaluación permanente de cobertura señal y recepción de red.	Número de equipos implementado Total de equipos requeridos  $\frac{1500}{2500} \times 100$	%	Semestral	60%	Departamento de telecomunicaciones	INDICADOR= Indicador estándar x 100  $1500/2500 *100$ INDICE = 60%	BRECHA= estándar – índice 100% - 60% BRECHA= 40% Desfavorable Existe un (40%) en la falta de implementación de equipos para incrementar la cobertura	<p>EQUIPOS TECNOLÓGICOS DE RED 5G</p> <p>■ Equipo implementado ■ Equipo por implementar</p> <table border="1"> <tr> <td>Equipo implementado</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Equipo por implementar</td> <td>40%</td> </tr> </table>	Equipo implementado	60%	Equipo por implementar	40%
Equipo implementado	60%												
Equipo por implementar	40%												



## Anexo 4. Cronograma de implementación de recomendaciones

DIRECCION DISTRITAL DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS DE EL ORO AUDITORIA DE GESTION Componente: Recursos Humanos Subcomponente: Selección y Contratación de personal Del 01 de Enero al 30 de diciembre de 2018				
CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES				
No.	RECOMENDACIONES	FEBRERO	MARZO	RESPONSABLE
1	Implementar en el Manual de Funciones y Procedimientos las políticas y lineamientos internas, en el cual se regule el funcionamiento de cada una de las actividades del proceso de Selección y Contratación del Personal, con la finalidad que los procesos sean aplicados con claridad y basado normativas vigentes que promueva las funciones asignadas en términos de mejora continua.	X		Jefe de Talento Humano
2	Asignar un responsable que se encargue de diseñar manuales del Plan Anual de Capacitación que cuente con actividades ejecutables, rango de fechas, responsables y presupuesto, el cual garantice que cada una de las actividades sean desarrolladas en las condiciones en las que fueron establecidas.		X	Gerente Jefe de Talento Humano

PREPARADO POR: KEAC

FECHA: 10-01-2020

REVISADO POR: MCPG

FECHA: 15-01-2020



## Anexo 5. Memorándum de establecimiento de responsabilidades

Memorando No. ....

**Para:** gerente general

**De:** auditor general de...

**Asunto:** antecedentes para el establecimiento de responsabilidades.

**Fecha:**

De la auditoría efectuada a.....de la entidad..... por el período comprendido entre el.... y el...., realizado en cumplimiento del Plan Anual de Control para el año...., de conformidad con la orden de trabajo... de.... Suscrita por el auditor general, hemos determinado hechos" que a nuestro criterio ameritan el establecimiento de responsabilidades de conformidad con lo dispuesto en los artículos 45, 53 y 66 de la LOCGE (cuando existan las tres clases de responsabilidades), por lo que de acuerdo con lo señalado en los artículos 15 y 16 del Reglamento de Responsabilidades, me permito poner en su conocimiento.

### 1. RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS CULPOSAS

Responsabilidad administrativa culposa No. 1

#### 1.1. Expresión del acto

Título del comentario (informe página)

#### 1.2. Descripción de los hechos

Parte pertinente del comentario, con indicación de nombres y cargos de los responsables; no incluye las conclusiones y recomendaciones.

#### Identificación de los responsables

De conformidad con los artículos 45, numerales... y 46 de la LOCGE, a base de los hechos comentados, se consideran sujetos de responsabilidad administrativa culposa las siguientes personas:

Nombres y apellidos

Cargo

Período

Sueldo básico

Causales

(Art. 45)

Sanción

(Art. 46)

## 2. RESPONSABILIDADES CIVILES CULPOSAS

Glosa No. 1

### 2.1. Expresión del acto

Título del comentario (Informe página)

### 2.2. Descripción del hecho

Parte pertinente del comentario, con indicación de nombres y cargos de los responsables; no incluye las conclusiones y recomendaciones.

### 2.3. Identificación de los responsables

De conformidad con el artículo 53 de la LOCGE, a base de los hechos comentados, se sugiere la determinación de responsabilidad civil en contra de las siguientes personas:

Nombres y apellidos

Cargo

Período

Tipo de responsabilidad

Valor

US \$

## 3. INDICIOS DE RESPONSABILIDAD PENAL

Descripción objetiva del indicio, con monto del perjuicio, información exacta de los responsables y estado de la causa judicial instaurada de conformidad con los artículos 65, 66 ó 67 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.