

The background of the cover features a blue-tinted photograph of five business professionals in a meeting. Three men and two women are gathered around a table, looking at and pointing to documents. The scene is brightly lit, with a large window in the background. The title 'FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN' is overlaid in large, white, sans-serif capital letters. Below the title, the authors' names are listed in a smaller white font. At the bottom, there is a magnifying glass focusing on a bar chart, and the Editorial Unach logo is centered in a gold-colored box.

FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Autores:

Florípes del Rocío Samaniego Erazo
Iván Patricio Arias González
Mónica del Pilar Vallejo Villalva
Mariana Isabel Puente Riofrío

A group of five business professionals in a meeting, with one man holding a folder. The image is overlaid with a blue gradient.

FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Editorial Unach

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

Rector

Ph.D. Gonzalo Nicolay Samaniego Erazo

Vicerrectora Académica

Ph.D. Lida Mercedes Barba Maggi

Vicerrector de Investigación, Vinculación y Posgrado

Ph.D. Luis Alberto Tuaza Castro

Vicerrectora Administrativa

Mgs. Yolanda Elizabeth Salazar Granizo

Comité Editorial y de Propiedad Intelectual 2023-2025:

Presidente: Ph.D. Luis Alberto Tuaza Castro

Directora de Investigación: Ph.D. Magda Cejas Martínez

Responsable de GCPI: Ph.D. Carlos Gafas González

Secretaria: Mgs. Sandra Zúñiga Donoso

Miembros:

Principales:

Ph.D. Karina Paredes Páliz; Ph.D. Paola Vinueza Naranjo; Ph.D. María Eugenia Lucena; Ph.D. Patricia Hernández Medina; Ph. D. Lexinton Cepeda Astudillo; Ph.D. Gabith M. Quispe Fernandez; Ph.D. Carlos Gafas González

Suplentes:

Ph.D. Benito Mendoza Trujillo; Ph.D. Manuel Cañas Lucendo; Ph.D. Gabriel Ramírez Torres; Ph.D. Santiago Barriga Fray; Ph.D. Julio Bravo Mancero; Ph.D. Silvia Aldaz Hernández

Título de la obra: FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Autores: Floripes del Rocío Samaniego Erazo; Iván Patricio Arias González; Mónica del Pilar Vallejo Villalva; Mariana Isabel Puente Riofrío

Publicación arbitrada por pares externos anónimos

Primera edición – noviembre 2024

Editorial Unach, 2024

Ediciones: Universidad Nacional de Chimborazo (Unach), Campus La Dolorosa Avda. Eloy Alfaro y 10 de Agosto

Teléfono: (593-3) 3730910 ext. 2007 • Email: gcpi@unach.edu.ec

Web: <https://editorial.unach.edu.ec/index.php/Editorial>

Diseño Gráfico: Unach

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas, y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores

ISBN FÍSICO: 978-9942-661-42-5

ISBN DIGITAL: 978-9942-661-43-2

Impresión: Editorial Unach, Riobamba - Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.138>



www.editorialunach.edu.ec

FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Filiación autores:

Florípes del Rocío Samaniego Erazo
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo,
Facultad de Administración de Empresas – Ecuador
f_samaniego@esepoch.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0003-1013-2333>

Iván Patricio Arias González
Universidad Nacional de Chimborazo,
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas – Ecuador
ivan.arias@unach.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-6842-848X>

Mónica del Pilar Vallejo Villalva
Investigadora independiente – Ecuador
vive_ahora@hotmail.com • <https://orcid.org/0000-0002-4329-5916>

Mariana Isabel Puente Riofrío
Universidad Nacional de Chimborazo,
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas – Ecuador
mariana.puente@unach.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0001-9245-551X>



Editorial Unach

Contenido

1. Control interno	13
1.1 Introducción al control interno.....	13
1.1.1 Definición de control interno.....	13
1.1.2 Elementos del control interno (enfoque tradicional).....	14
1.1.3 Evolución del control interno	15
1.1.4 Modelos de control interno.....	17
1.2 COSO I.....	18
1.2.1 Componentes del control interno COSO I.....	18
1.3 COSO II.....	20
1.4 COSO III	21
1.4.1 Componentes del COSO III.....	22
1.4.2 Roles de controles y su efecto en los principios.....	23
1.4.3 Principios que establece el COSO III.....	23
1.5 COSO ERM.....	26
1.5.1 Componentes COSO ERM	27
2. Introducción a la auditoría de gestión.....	31
2.1 Historia.....	31
2.2 Fases de evolución de la auditoría	34
2.3 Definición de auditoría	35
2.4 Definición de auditoría de gestión.....	36
2.5 Objetivos de la auditoría de gestión	38
2.6 Beneficios de la auditoría de gestión	39
2.7 Características de la auditoría de gestión.....	39
2.8 Relación entre la auditoría de gestión, auditoría financiera y auditoría de cumplimiento	40

2.9 Procedimientos de auditoría.....	41
2.10 Técnicas de auditoría.....	42
3. Normas de auditoría	45
3.1 Normas Internacionales de Auditoría.....	45
3.1.1 Estructura de las NIA.....	47
3.1.2 Principios y responsabilidades según NIA.....	47
3.1.3 Planificación, riesgos y respuestas	48
3.1.4 Evidencias de auditoría.....	49
3.1.5 Utilización del trabajo de otros	50
3.1.6 Conclusiones e informe de auditoría	51
3.2 Normas ISO en auditoría de gestión.....	52
3.2.1 Normas ISO 19011-2018.....	52
3.3 Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental	60
4. Fases de la auditoría de gestión	63
4.1 Generalidades	63
4.2 Fase de planificación	63
4.2.1 Actividades de la fase de planificación.....	65
4.2.2 Fases principales de la planificación.....	66
4.2.3 Programa de auditoría	68
4.2.3.1 Propósito del programa de auditoría	69
4.2.3.2 Elementos del programa de auditoría.....	70
4.2.4 Matriz de riesgos	72
4.3 Fase de ejecución	72
4.3.1 Actividades de la fase de ejecución.....	74
4.3.2 Pruebas de la auditoría de gestión	74
4.3.2.1 Pruebas de cumplimiento	75

4.3.2.2 Pruebas sustantivas	75
4.3.2.3 Procedimientos analíticos	76
4.3.3 Recolección de la información	77
4.3.3.1 Técnicas verbales	78
4.3.3.2 Técnicas oculares	78
4.3.3.3 Técnicas documentales	79
4.3.3.4 Técnicas físicas	80
4.3.3.5 Técnicas escritas	80
4.3.4 Gestión basada en indicadores	81
4.3.5 Indicadores de gestión	82
4.3.5.1 Clasificación de indicadores de gestión	83
4.3.5.2 Indicadores de economía	84
4.3.5.3 Indicadores de eficiencia	85
4.3.5.4 Indicadores de eficacia	86
4.3.5.5 Ficha técnica de los indicadores	87
4.3.6 Hallazgos de la auditoría de gestión	88
4.3.6.1. Atributos del hallazgo	89
4.3.6.2 Tipos de hallazgo	90
4.3.7 Evidencias	91
4.3.7.1 Tipos de evidencia	91
4.3.7.2 Atributos de la evidencia	92
4.3.8 Papeles de trabajo	95
4.3.8.1 Elementos de los papeles de trabajo	96
4.3.8.2 Administración y revisión de los papeles de trabajo ..	97
4.3.8.3 Clasificación de los papeles de trabajo	97
4.3.9 Marcas de auditoría	99
4.4 Fase de comunicación	101
4.4.1 Informe de auditoría	102

4.4.2 Tipos de informe de auditoría	103
4.4.3 Estructura del informe de auditoría.....	104
4.4.4 Requisitos y cualidades del informe de auditoría	107
4.4.5 Informe preliminar	108
4.4.6 Conclusiones de la auditoría	109
4.4.7 Recomendaciones de la auditoría.....	110
4.4.8 Presentación de resultados	111
4.4.9 El informe definitivo	112
4.4.10 Síntesis del informe	112
4.5 Ejemplo de informe de auditoría de gestión	113
 Referencias bibliográficas	 142

Índice de tablas

Tabla 1.

Diferencia entre auditoría de gestión, financiera y cumplimiento 40

Tabla 2.

Principios de auditoría según Normas ISO..... 53

Tabla 3.

Cronograma de actividades de auditoría 68

Tabla 4.

Esquema general del programa de auditoría..... 70

Tabla 5.

Esquema alternativo del programa de auditoría..... 71

Tabla 6.

Esquema alternativo del programa de auditoría..... 71

Tabla 7.

Esquema matriz de riesgos..... 72

Tabla 8.

Características de un indicador de gestión 82-83

Tabla 9.

Indicadores de medición de economía 85

Tabla 10.

Indicadores de eficacia 87

Tabla 11.

Hoja del indicador 88

Tabla 12.

Hoja de hallazgo..... 90

Tabla 13.

Marcas de auditoría 99-100

Índice de figuras

Figura 1.

Evolución histórica del CI..... 16

Figura 2.

COSO I (1992) 19

Figura 3.

COSO II (2004)..... 21

Figura 4.

COSO III (2014)..... 22

Figura 5.

Fases de evolución de la auditoría 34

Figura 6.

Proceso de auditoría 46

Figura 7.

Elementos del programa de auditoría 55

Figura 8.

Factores de modificación de un programa de auditoría 60

Figura 9.

Fases de auditoría 63

Figura 10.

Aspectos de la fase de planificación..... 65

Figura 11

Esquema de la fase de ejecución de la auditoría 73

Figura 12.

Técnicas de recolección de información 77

Figura 13.

Indicadores de eficiencia..... 86

Figura 14.

Confiabilidad de la evidencia..... 93

Figura 15.

Clases de papeles de trabajo..... 98

Figura 16.

Conectores y notas 101

1. Control interno

1.1 Introducción al control interno

El control representa cualquier acción tomada por la gerencia del ente auditado (Cubero, 2019) para mejorar la probabilidad de que los objetivos planteados sean alcanzados. Es un conjunto integrado de componentes o actividades utilizados por la organización para la consecución de metas y objetivos. El sistema de control interno (CI) se ha convertido en un aspecto relevante para las organizaciones que pretenden ser competitivas y quieren mantenerse en el mercado (De la Cruz & Marrero Delgado, 2021).

Con lo antes expuesto, el CI representa un tema fundamental, el cual se enfoca a las políticas, procedimientos y mecanismos que una organización implementa para alcanzar sus objetivos y mantener la confianza de sus *stakeholders*.

1.1.1 Definición de control interno

En auditoría, el CI tiene como finalidad evitar o mitigar los riesgos de error y de incorrección material. Comprende el plan de la organización, los métodos y procedimientos implementados por esta. Además, el CI se considera un proceso integral que llevan a cabo los funcionarios y servidores públicos de la entidad, y tiene como objetivo evaluar los avances de su implementación en las entidades (Huiman, 2022).

En este sentido, se puede concluir que el control interno es un proceso que se ejecuta por el directorio, la gerencia y el personal de la compañía y organización, y se diseña principalmente para proporcionar seguridad sobre los objetivos operacionales de reporte de cumplimiento de la entidad.

El CI es un proceso establecido por la junta directiva y por la alta administración para proveerse a sí mismos con un sistema dinámico, proactivo, sobre la forma como funciona la organización (Mantilla, 2016). El CI permite a los ejecutivos administrar, a través del rastreo, la exposición frente a riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo reputacional, riesgo legal y otros riesgos como el relacionado con las transacciones, activo y pasivo.

Según el glosario de términos definidos por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés), el control interno es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y el personal para generar seguridad sobre la consecución de los objetivos de la entidad en lo que respecta a la fiabilidad de la información financiera, efectividad, eficiencia y economía de las operaciones, y el cumplimiento de la normativa legal vigente.

Con lo expuesto, se puede definir al control interno como un proceso integral que efectúan los integrantes de una empresa con miras a tener seguridad prudente en relación con el correcto uso de recursos y ejecución de operaciones para alcanzar los objetivos empresariales.

1.1.2 Elementos del control interno (enfoque tradicional)

El principal objetivo del control interno es salvaguardar los activos del negocio, asistir en el cumplimiento y conciliación contable, y conducir a una acción correctiva. En este contexto, se generan cuatro elementos para el control interno:

- Elemento de organización: representa un plan lógico y claro de las funciones organizacionales, estableciendo líneas claras de

autoridad y responsabilidad para las unidades de organización y los empleados, así como las funciones de registro y custodia.

- Elemento de sistemas y procedimientos: implica un sistema adecuado de autorización de transacciones y procedimientos confiables para el registro de resultados en términos financieros.
- Elemento de personal: incluye prácticas seguras de ejecución de funciones y obligaciones de cada unidad o área dentro de la organización. El personal de todos los niveles debe tener la aptitud, la capacitación y la experiencia requerida para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones de manera eficiente. Además, las normas de calidad deben estar claramente definidas y comunicadas a todo el personal.
- Elemento de supervisión: en este aspecto, existen tres tipos de supervisión: interna, externa y autocontrol. La efectividad de la unidad de auditoría debe ser independiente hasta donde sea posible de las operaciones examinadas o procesos de autocontrol de las áreas administrativas y de apoyo logístico.

1.1.3 Evolución del control interno

Los efectos de la globalización de la economía, las transformaciones tecnológicas y los adelantos científico-técnicos, que propician una significativa revolución en la organización de las actividades productivas y de servicios, han alcanzado niveles mundiales (Vega & Marrera, 2020).

El control interno ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, influenciada por diversos factores como cambios en la regulación, avances tecnológicos y la comprensión en constante evolución de los riesgos empresariales.

Como se muestra en la figura 1, existen tres etapas de evolución del control interno. La primera, denominada génesis, es donde aparecen los primeros registros de control de actividades de las operaciones de los negocios. Con la evolución de la economía en 1902, surge la necesidad de auditores y da paso a la segunda etapa, denominada cambio. Aquí se inicia a comentar sobre el control interno como un conjunto de medidas o procesos establecidos por las organizaciones con miras a la prevención de fraudes o errores personales.

Figura 1.

Evolución histórica del CI



Nota. Adaptado desde Evolución del Control Interno hacia una gestión integrada al control de gestión (Vega & Marrera, 2021).

La tercera etapa, denominada desarrollo, amplía los objetivos del control interno, debido al ambiente competitivo y hostil que las empresas debían enfrentar para continuar su curso hacia sus metas de rentabilidad y cumplimiento de su misión, así como para minimizar impactos negativos. Un cambio en la evolución del control interno fue marcado por la revelación de los informes del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO) (COSO, 1992).

1.1.4 Modelos de control interno

El control interno es importante en las organizaciones, puesto que su efectividad impide el fraude y procura que la administración organizacional se comprometa con responsabilidad social. A lo largo de los años se han publicado diversos modelos de control interno con el afán de mejorar las operaciones de las organizaciones.

A continuación, los modelos más conocidos:

- COSO (EE. UU.): el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway es una comisión voluntaria fundada en 1985 y constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU. Según este modelo, el control interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de la entidad, y diseñado con el fin de generar un nivel de seguridad razonable en relación con la concesión de objetivos.
- COCO (Canadá): describe al control interno como las acciones que fomentan los mejores resultados para la organización. Estas acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización y se centran en la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de los reportes y el cumplimiento de leyes y políticas internas.
- Cadbury (Reino Unido): desarrollado por este comité, el control interno está relacionado con los mismos objetivos del modelo COSO. Sin embargo, se enfoca en los riesgos integrados con los componentes relacionados y se limita en cuanto a la responsabilidad de los reportes de información financiera.
- Vienot (Francia): su objetivo es establecer recomendaciones sobre derechos, obligaciones y responsabilidades de supervisión y control, basadas en las reflexiones de la Comisión Treadway.
- King (Sudáfrica): busca establecer principios de buenas prácticas corporativas para todas las organizaciones que permitan atender los requerimientos y los cambios en las tendencias de gobiernos corporativos a nivel internacional.

- MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica): este modelo incluye los cinco componentes de control interno. El ambiente de control es la pieza central que genera el funcionamiento efectivo de los demás componentes, asegurando el correcto funcionamiento de todos los niveles de la organización.

1.2 COSO I

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadwat (1992) publicó el primer informe de control interno denominado COSO I, cuyo fin era contribuir a las entidades en la evaluación y la mejora de sus sistemas de control interno, proporcionando un modelo mediante el cual las organizaciones pueden valorar sus sistemas de control interno.

Según COSO, el control interno es un proceso efectuado por la dirección y todo el personal de la organización, que se diseña con el propósito de generar un nivel de seguridad en cuanto a la consecución de:

- a. Eficiencia y efectividad en las operaciones.
- b. Presentación de reportes financieros.
- c. Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

1.2.1 Componentes del control interno COSO I

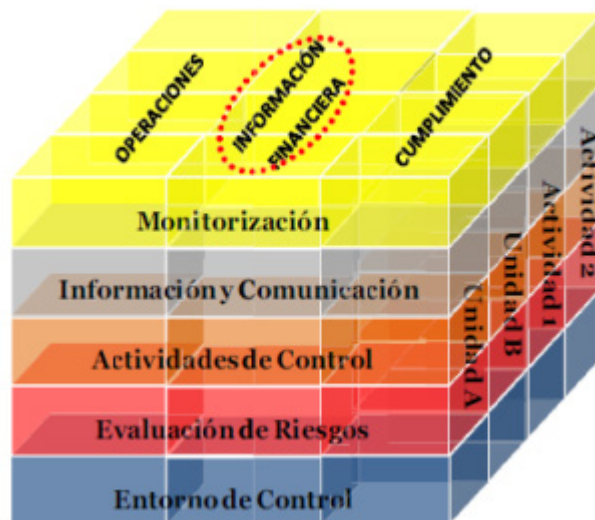
Los cinco componentes interrelacionados del control interno se derivan de la manera cómo la administración maneja la organización y están integrados a los procesos administrativos:

- Ambiente de control: es el conjunto de normas, procesos y estructuras que proporciona las bases para llevar a cabo el control interno en la organización. El directorio y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia

del control interno y las normas de conducta esperada.

- Evaluación de riesgos: involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos que afectan la consecución de objetivos de la organización.
- Actividades de control: son acciones, normas y procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la dirección para afrontar los riesgos identificados.
- Información y comunicación: sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- Supervisión y seguimiento: implica una evaluación concurrente o separada para determinar si cada componente de control interno está funcionando adecuadamente.

Figura 2.
COSO I (1992)



Nota. La figura representa los elementos del COSO I.

1.3 COSO II

En 2004 se publicó el estándar *Enterprise Risk Management–Integrated Framework (COSO II)*. Este marco integrado de gestión de riesgo amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos, envolviendo al personal de la organización.

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, el modelo COSO II amplía su estructura a ocho componentes (Gómez *et al.*, 2021), como se observa en la figura 3:

- Ambiente de control: representa los valores y la filosofía organizacional, incluye la visión de los trabajadores ante los riesgos y actividades de control de estos.
- Establecimiento de objetivos: incluye objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento.
- Identificación de eventos: los que pueden tener impacto en el cumplimiento de objetivos.
- Evaluación de riesgos: identifica y analiza los riesgos relevantes para la consecución de objetivos.
- Respuesta a los riesgos: constituyen las acciones frente a los riesgos.
- Actividades de control: son las políticas y los procedimientos que aseguran que las acciones contra los riesgos sean ejecutadas correctamente.
- Información y comunicación: deben ser eficaces en tiempo y contenido, con el fin de que los trabajadores cumplan con sus responsabilidades.
- Supervisión: implica realizar un seguimiento de las actividades.

Figura 3.
 COSO II (2004)



Nota. Adaptado de Proceso de control interno basado en COSO II en una empresa (Gómez *et al.*, 2021).

La aplicación de COSO II en empresas representa una oportunidad de fortalecer el control interno, mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión y mitigar los riesgos a los que se enfrenta en el entorno empresarial.

1.4 COSO III

En mayo 2013 se publica la tercera versión de COSO III; los principales cambios constituyen la mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos, una mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos, y mayor claridad en información y comunicación.

De acuerdo con Estupiñán (2015), la importancia del COSO III radica en:

- Adaptación al incremento y complejidad de los negocios, a los cambios tecnológicos y nuevos métodos de negociación.
- Detección y respuesta a los riesgos.
- Conseguir el logro de objetivos.
- Emitir información confiable que apoye a la toma de decisiones oportunas.

1.4.1 Componentes del COSO III

En el modelo COSO III, los componentes de control interno están divididos en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión, como se muestra en la figura 4.

Figura 4.

COSO III (2014)



El COSO III se centra en la implementación y análisis integral de los elementos del control interno, con un enfoque de administración de riesgos corporativos que puedan afectar la consecución de objetivos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento de las organizaciones.

1.4.2 Roles de controles y su efecto en los principios

El COSO III (2013) evidencia el rol de controles y su efecto en principios, aclarando que el marco describe:

1. El no establecimiento de controles a ser seleccionados, desarrollados e implementados para un control interno efectivo.
2. La selección de controles de una organización que afecten los principios relevantes y componentes relacionados, como una función del juicio de la administración.
3. Una deficiencia en un componente o principio específico no puede ser mitigada a un nivel aceptable por la presencia y funcionamiento de otros componentes o principios.
4. El entender y considerar cómo los controles afectan múltiples principios puede proporcionar evidencia convincente que apoye la evaluación de administración de los componentes para determinar que estén presentes y funcionando.

1.4.3 Principios que establece el COSO III

La aplicación del control interno basado en el Informe COSO III contribuye a la mejora del rendimiento empresarial, ya que gestiona los riesgos, permitiendo la creación y preservación del valor empresarial (Buele *et al.*, 2020).

Los controles internos son una parte importante del sistema de gobernanza de una empresa, teniendo en cuenta que su objetivo es

tomar en consideración las oportunidades y hacer frente a posibles amenazas. En la gestión de riesgos, el esfuerzo realizado por los directivos, administrativos y demás personal es esencial para alcanzar los objetivos fijados.

Entre estos principios se encuentran:

1. La organización señala un compromiso con la integridad y valores éticos.
2. El directorio expone la independencia de la administración y supervisa el desarrollo y cumplimiento del control interno.
3. La administración establece con el directivo la supervisión de las estructuras, las líneas de reportes y los sistemas de autoridad y responsabilidad para el logro de objetivos.
4. La organización indica un compromiso para apoyar a la administración en la utilización de recursos suficientes para lograr reportes financieros externos confiables.
5. La organización tiene personas responsables para el control interno en este proceso y el logro de objetivos contemplados en los reportes financieros externos.
6. La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos en relación con los objetivos.
7. La organización identifica los riesgos para el logro de los objetivos a través de toda la empresa y analiza los riesgos como una base para determinar cómo estos deberían ser administrados.
8. La organización considera el potencial de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.
9. La organización identifica y mide los cambios que podrían impactar significativamente el sistema de control interno.

10. La organización selecciona y desarrolla control de actividades que contribuyen a la mitigación de riesgos para alcanzar los objetivos a niveles aceptables.
11. La organización selecciona y desarrolla controles generales de actividades tecnológicas que soporten la consecución de objetivos.
12. La organización extiende el control de las actividades a través de políticas establecidas.
13. La organización genera y utiliza información notable y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno.
14. La organización de manera interna comunica la información, incluyendo las responsabilidades y objetivos del control interno.
15. La organización comunica a las partes externas información relativa al control interno.
16. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta el monitoreo en línea como posterior para evaluar si los componentes del COSO están funcionando y presentes.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno en forma oportuna a quien sea responsable, con la finalidad que se efectúen las correcciones pertinentes, incluyendo a la alta dirección.

Desde la experiencia profesional, se destaca la importancia de aplicar estos 17 principios en el entorno empresarial, lo cual implica comprender el espíritu de cada uno de ellos y extraer ideas útiles. La implementación del COSO III varía según factores tales como tamaño, complejidad, riesgos y regulaciones aplicables a la organización.

1.5 COSO ERM

COSO ERM significa Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway de Gestión de Riesgos Empresariales. Es un marco que proporciona orientación sobre cómo gestionar los riesgos en una organización. El marco se publicó por primera vez en 2004 y tres años después la versión actualizada, que enfatiza la importancia de obtener y compartir información de fuentes internas y externas; además recomienda implementar ERM gradualmente en fases.

El marco incluye componentes como la evaluación de riesgos, la respuesta a los riesgos y el seguimiento de los riesgos. El marco COSO ERM se complementa con otros marcos COSO como el de control interno.

El COSO ERM se construye en torno a cinco componentes interconectados, cada uno de los cuales consta de múltiples principios.

COSO ERM o Enterprise Risk Management amplía el enfoque de COSO más allá del control interno para incluir una gestión más holística de los riesgos y oportunidades en toda la organización. Se basa en la idea de que la gestión de riesgos debe ser integrada en la estrategia empresarial en lugar de ser una función aislada (Mancero Arias *et al.*, 2020) y extiende la perspectiva a fin de abarcar la gestión integral de riesgos en la organización, incluyendo riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento. Se enfoca en cómo el riesgo podría afectar la consecución de los objetivos estratégicos de una organización.

Muchas organizaciones de diversos sectores adoptan COSO ERM, especialmente, aquellas que buscan mejorar sus sistemas de control interno y procedimientos de gestión de riesgos.

1.5.1 Componentes COSO ERM

Los componentes clave del marco COSO ERM son:

- **Gobernanza y cultura:** este componente proporciona una base para los demás componentes y se refiere al tono desde arriba y la supervisión proporcionada por la junta directiva y la alta dirección. Incluye compromiso con la integridad y los valores éticos.
- **Estrategia y establecimiento de objetivos:** este componente implica establecer objetivos claros y alinearlos con la estrategia de la organización. Ayuda a centrarse en los riesgos correctos y a garantizar que los esfuerzos de gestión de riesgos estén alineados con los objetivos generales de la organización.
- **Desempeño:** Este componente mide la efectividad de los esfuerzos de gestión de riesgos de la organización y ayuda a identificar áreas de mejora. Implica monitorear y evaluar el desempeño de la organización en relación con sus objetivos de gestión de riesgos.
- **Información y comunicación:** este componente garantiza que la información relevante se recopile, analice y comunique de manera efectiva entre las diferentes partes interesadas dentro de la organización. Promueve la transparencia y facilita la toma de decisiones informadas.
- **Actividades de control:** este componente incluye políticas y procedimientos que aseguran la efectividad de las respuestas al riesgo. Implica el diseño e implementación de controles para mitigar riesgos y mantener el cumplimiento de los estándares establecidos.

Estos componentes trabajan juntos para ayudar a las organizaciones a comprender y priorizar los riesgos, crear un vínculo sólido entre

riesgo, estrategia y desempeño, así como mejorar sus capacidades generales de resiliencia.

En el marco COSO ERM, la comunicación transversal se refiere a la necesidad de una comunicación efectiva y continua en todos los niveles y funciones de la organización en relación con la gestión de riesgos.

- Definición de comunicación transversal: en el contexto del COSO ERM, la comunicación transversal se refiere a aquella que se realiza entre diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos de la organización, tanto de manera horizontal (entre unidades de negocio, departamentos, equipos) como vertical (entre la alta dirección, la gerencia intermedia y los empleados de línea). Este tipo de comunicación es fundamental para garantizar que todos los interesados estén alineados en cuanto a la comprensión de los riesgos, las estrategias de mitigación y las responsabilidades.
- Importancia de la comunicación transversal en el COSO ERM: la comunicación transversal es un componente crítico en el proceso de gestión de riesgos, ya que facilita la identificación y evaluación efectiva de los riesgos en toda la organización. Permite que la información sobre riesgos fluya libremente entre diferentes áreas y niveles, lo que ayuda a asegurar una comprensión compartida de los riesgos clave y promueve la colaboración en su gestión.
- Roles y responsabilidades: en el marco COSO ERM, se espera que todos los niveles de la organización participen en la comunicación transversal relacionada con la gestión de riesgos. La alta dirección tiene la responsabilidad de establecer una cultura de comunicación abierta y transparente, así como de proporcionar los recursos necesarios para facilitar la comunicación efectiva. Los gerentes intermedios y los empleados

de línea también desempeñan un papel crucial al comunicar los riesgos que observan en sus áreas de responsabilidad y al reportar información relevante a los niveles superiores de la organización.

- Herramientas y canales de comunicación: el COSO ERM no prescribe herramientas específicas o canales de comunicación, ya que estos pueden variar según las necesidades y la cultura organizacional. Sin embargo, se enfatiza la importancia de establecer canales de comunicación formales e informales que fomenten el intercambio abierto de información sobre riesgos en toda la organización.

En conclusión, la comunicación transversal es un componente esencial del marco COSO ERM, ya que facilita la identificación, evaluación y gestión efectiva de los riesgos en toda la organización. Su inclusión destaca la importancia de promover una cultura de comunicación abierta y colaborativa para mejorar la capacidad de la organización para gestionar sus riesgos de manera efectiva.

2. Introducción a la auditoría de gestión

2.1 *Historia*

La auditoría se remonta a épocas antiguas, con los primeros vestigios de prácticas de verificación y revisión registrados en civilizaciones como la antigua China y Egipto (Blanco, 2015). Sin embargo, la formalización de la auditoría como disciplina moderna se consolidó en el siglo XIX con el surgimiento de las corporaciones y la necesidad de garantizar la integridad de la información financiera (Llumiguano *et al.*, 2021).

En su origen más antiguo, la auditoría es una actividad que se creó como una aplicación de los principios de contabilidad fundamentada en la verificación de registros patrimoniales de las haciendas con el fin de observar su exactitud. Un hito crucial fue la creación del Institute of Chartered Accountants en Inglaterra en 1880, que estableció normas y principios para la profesión contable y la auditoría. A medida que las empresas crecían en tamaño y complejidad, la auditoría se convirtió en un componente esencial para la transparencia y la rendición de cuentas.

El desarrollo y la expansión de la auditoría interna y externa durante el siglo XX fortalecieron aún más su papel en la salvaguarda de los intereses de los accionistas, inversionistas y otras partes interesadas. La auditoría evoluciona en respuesta a los cambios en los entornos empresariales y regulatorios, manteniendo su importancia crítica en la validación de la información financiera y la promoción de la confianza en los mercados financieros globales. La auditoría en su forma más primitiva surge en el núcleo social; su historia se remonta al año 3000 a. C., en la civilización del pueblo sumerio en la antigua Mesopotamia (Armas & Malagón, 2005), lugar en el que los grandes templos eran usados como sitios de

recolección de impuestos y centros de administración de riqueza. En esa época, los sumerios limitaban la auditoría únicamente a verificar la exactitud de los registros y el reflejo del alcance de la explicación de la contabilidad. El objetivo original de la auditoría era detectar y prevenir errores y fraudes.

Las primeras auditorías se enfocaban en la verificación de registros contables, protección de activos y develamiento de fraudes. El auditor fue considerado como un revisor de cuentas; a principios del siglo XV, los parlamentos europeos crearon el denominado tribunal mayor de cuentas, cuya función se enmarcaba en revisar las cuentas de la monarquía. Con el paso del tiempo, su función se extiende a otros aspectos:

- Eficiencia de trabajadores y empleados.
- Procedimientos administrativos.
- Actualización de políticas.

La auditoría evoluciona y crece rápidamente luego de la revolución industrial del siglo XVIII. Con el crecimiento de las sociedades anónimas, la propiedad y la administración se separaron. La auditoría como profesión aparece por primera ocasión en la ley británica de sociedades anónimas de 1862, creándose después en el año 1885 la asociación de contadores incorporados y auditores de Inglaterra; esta profesión se expande hacia finales del siglo XIX. En sus principios, la auditoría tenía como objetivo principal la detección y prevención del fraude (Cubero, 2023; Maldonado, 2014; Spicer & Pegler, 1978).

A partir del año 1900, con el surgimiento de corporaciones, nace la necesidad de auditar estados financieros; en 1917 aparecen leyes sobre el dictamen de estos. En este sentido, la auditoría solamente se enmarcaba en suministrar una opinión independiente que diera fe de la exactitud de la información financiera.

En el siglo XX, en países como Inglaterra y Estados Unidos de América se muestran antecedentes de que la auditoría era meramente vinculada con actividades contables, razón por la cual en 1939 surgen organizaciones encargadas de vigilar la correcta aplicación de la normativa de auditoría, por lo cual se emanan reglamentos, implementando procesos de carácter administrativo.

A partir de la aparición de la Comisión para vigilancia de intercambio de valores fundada en EE. UU. en 1934, provoca que los estados financieros requieran una opinión de un contador público independiente, como parte del registro e informes subsecuentes. En 1957 surge la auditoría administrativa, con el fin de evaluar la calidad de la administración enfocada al proceso administrativo (Armas & Malagón, 2005; Doron, 2023; Rubio, 2010). En los años 1970, se inicia el interés de la administración gubernamental sobre determinar el desempeño de las entidades públicas; es ahí donde se origina la auditoría de gestión.

Desde sus orígenes, la auditoría ha respondido a necesidades internas de las instituciones como la administración tangible de dinero así como el registro pertinente de operaciones (Hay & Cordery, 2018; Núñez *et al.*, 2018). La estructura compleja de las entidades obligó a la auditoría a orientarse hacia la necesidad de garantizar un registro adecuado de procesos efectuados, en los cuales pueden confiar administradores y dueños de empresas.

En este contexto, la auditoría ha experimentado una tendencia de especialización acorde al campo de aplicación. De esta manera, se consolidan los diferentes tipos de auditoría como la auditoría de gestión, financiera, forense, ambiental, gubernamental, entre otras.

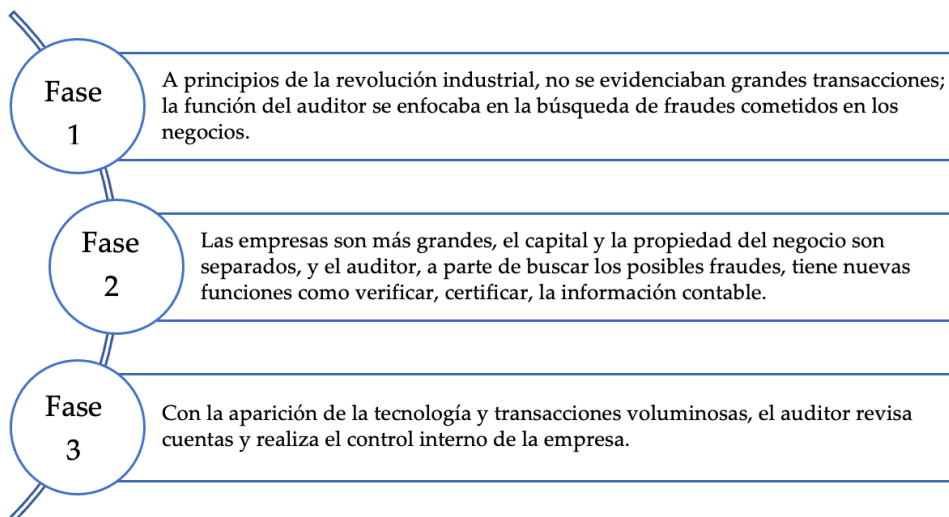
2.2 Fases de evolución de la auditoría

Una de las tendencias recientes de la auditoría impulsada por los escándalos de Enron y Worldcom ha sido la mayor atención sobre el control interno, que busca garantizar la integridad, validez y exactitud de las cuentas contables. Hoy en día el control interno es una parte obligatoria en la auditoría de las empresas en función de las normas de auditoría creadas por la Ley de Sarbanes- Oxley. La Ley Sarbanes-Oxley, conocida también como Sarbanes Oxley Act (SarOx o SOA por sus siglas en inglés), es la ley que regula las funciones financieras, contables y de auditoría y penaliza de una forma severa el crimen corporativo y de cuello blanco a todas las entidades que coticen en la bolsa de valores de Estados Unidos (Ahmed, 2019).

En función de los antecedentes de la auditoría, en la figura 1 se resumen las fases de evolución de la auditoría.

Figura 5.

Fases de evolución de la auditoría



2.3 Definición de auditoría

El origen etimológico de la palabra auditoría proviene del verbo latino *auditare* cuya traducción es 'oír' (Abolacio, 2018). En este contexto, los primeros auditores ejercían una función de juzgamiento de la verdad o falsedad del oyente, a través de un tipo de juicio oral.

La auditoría se define como un examen encaminado a verificar si las acciones ejecutadas para la calidad y sus resultados son conformes a lo planificado inicialmente (Betlloch-Mas *et al.*, 2019). Al ser la auditoría un examen utilizado como un medio de verificación de las acciones de una organización, cuya finalidad es cotejar procesos y actividades económicas, las mismas que se ajusten o adapten a lo establecido en las leyes vigentes de acuerdo con cada entorno, de manera general se puede decir que la auditoría consiste en un proceso de examinar las cuentas de una entidad.

La auditoría consiste en la revisión de hechos, fenómenos y operaciones, verificando su cumplimiento en la forma en que fueron planificados; es evaluar la forma en que se administra y opera para aprovechar al máximo los recursos (Tapia *et al.*, 2016). Se considera como un proceso sistemático para conseguir y valorar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes de actividades económicas u otros hechos relacionados, cuyo objetivo es determinar el nivel de correspondencia del contenido informativo de las evidencias que dieron origen, así como la verificación de que los informes hayan sido elaborados observando los principios establecidos para el caso.

Auditar es un examen de libros de cuentas y comprobantes comerciales, que permite a los auditores asegurarse de que el balance ha sido debidamente elaborado, de modo que para dar una visión fiel y justa del estado de cosas del negocio y que la cuenta

de pérdidas y ganancias ofrezca una imagen fiel del beneficio o merma del ejercicio económico, según las mejores información y explicación que se le haya dado y como lo muestran los libros; y, si no, en qué sentido no está satisfecho (Spicer & Pegler, 1978). El término auditoría significa inspeccionar, revisar, verificar e investigar.

Con lo expuesto se concluye que auditoría es un examen objetivo, sistemático, profesional que se realiza a las operaciones financieras o administrativas con el propósito de determinar el uso adecuado de fondos o recursos de las organizaciones tanto públicas como privadas. Su ejecución se realiza con personal independiente de la empresa u organización auditada para verificar y evaluar su desempeño y finalmente emitir un informe de auditoría, el cual contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.

2.4 Definición de auditoría de gestión

La auditoría de gestión se traduce en un examen independiente, objetivo, fiable para determinar si las iniciativas, operaciones, actividades, programas y entidades funcionan dentro de los principios de economía, eficiencia y eficacia (Tribunal de Cuentas Europeo, 2017).

Este tipo de auditoría se lleva a cabo en una organización mediante un profesional externo e independiente con el fin de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de esta y la actuación de la dirección (Blanco, 2015). En resumen, la auditoría de gestión examina las prácticas de gestión y los criterios de evaluación de la gestión se diseñan acorde a cada caso.

La auditoría de gestión se refiere a la revisión sistemática de las actividades de una organización o un área de ella vinculada con los objetivos específicos. Autores como Armas y Malagón (2005) identifican tres propósitos esenciales en este tipo de auditoría:

- Estimación del funcionamiento.
- Identificación de oportunidades de perfeccionamiento y
- Desarrollo de recomendaciones de mejoramiento.

Se concluye que la auditoría de gestión representa un proceso de evaluación y verificación de actividades efectuadas por una organización, programa, plan o proyecto con miras a determinar el nivel de eficiencia, eficacia, efectividad y economía, promoviendo la correcta administración del capital público o privado.

La auditoría de gestión es considerada como un examen de evaluación realizado a una entidad para establecer su grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos (Rubio, 2010), incluyendo un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo, la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, la situación razonable de la entidad, así como el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales del ente auditado.

Otros autores, como Zambrano Rodríguez *et al.* (2021), consideran que la auditoría de gestión se fundamenta además en generar un análisis profundo de las organizaciones.

Desde la perspectiva internacional, la auditoría de gestión ha tenido diferentes nombres pero sus objetivos coinciden. Esta auditoría formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, haciendo énfasis en los niveles de eficiencia, eficacia y economía con que se utilizan

los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas (Armas & Malagón, 2005).

La base de la auditoría de gestión se enmarca en los términos de medición de eficiencias, eficacia y economía, aunque también se extiende a temas vinculados con la ecología y equidad.

Con lo expuesto, la auditoría de gestión es una exploración realizada a una organización con el fin de evaluar los grados de eficiencia, eficacia y economía con los cuales son manejados los recursos disponibles para la consecución de objetivos establecidos por el ente auditado.

2.5 Objetivos de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión tiene como objetivo evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la gestión de una empresa u organización. Esto implica examinar la bondad de los procesos, procedimientos, normas y controles internos, así como la administración y finanzas, inventarios y control interno. Además, busca ofrecer una visión fidedigna sobre la gestión global de la empresa y sus resultados, y constituye una herramienta para formular e implementar estrategias que permitan alcanzar la misión de la empresa. También implica:

- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados indicados en programas, planes, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso de los recursos aprobados.

2.6 Beneficios de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión ofrece varios beneficios a las empresas y organizaciones:

- Identifica las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones de mejora.
- Localiza las oportunidades para eliminar ineficiencias.
- Identifica criterios para la medición de logros de metas y objetivos del ente auditado.
- Habilita un canal adicional de comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia.
- Emite una evaluación independiente sobre las operaciones del ente auditado.

En conclusión, las auditorías de gestión son esenciales para mejorar la competitividad, la eficiencia y la gestión del riesgo de las empresas.

2.7 Características de la auditoría de gestión

De acuerdo con Arias (2018), la auditoría de gestión, al originarse por la necesidad permanente de evaluar y cuantificar los logros alcanzados por una empresa en un período definido en búsqueda de un mejor desempeño y productividad empresarial, presenta las siguientes características:

- Permanente: debe ser continua, contribuyendo de manera eficiente, oportuna, con la finalidad de identificar, examinar, valorar, tratar, notificar y monitorear los riesgos de la entidad.
- Estratégica: por cuanto la auditoría de gestión se fundamenta en aspectos sobre resoluciones y otros criterios relevantes de la entidad, los cuales se identifican en la ejecución de la auditoría.

- **Objetiva:** al desarrollar la auditoría de gestión, los hallazgos y conclusiones se fundamentan en evidencia verificable.
- **Confiable:** en la auditoría de gestión, la información reportada debe ser veraz y exacta con el fin de mitigar y minimizar riesgos.
- **Diligente:** los requerimientos de los entes de control se deben atender con diligencia y oportunidad.
- **Efectiva:** la auditoría de gestión, al momento de generar el informe de auditoría, debe emitir recomendaciones a las conclusiones de las acciones correctivas, preventivas y de mejora, mismas que serán aplicadas en relación con las situaciones detectadas.

2.8 Relación entre la auditoría de gestión, auditoría financiera y auditoría de cumplimiento

La auditoría de gestión se diferencia en muchos aspectos de la auditoría financiera, así como la de cumplimiento; en la tabla 1 se detallan los elementos que las diferencian.

Tabla 1.
Diferencia entre auditoría de gestión, financiera y cumplimiento

Aspecto	Auditoría de gestión	Auditoría financiera y de cumplimiento
Objetivo	Evaluar si los recursos del ente auditado han sido utilizados con economía, eficiencia y eficacia.	Evaluar las operaciones financieras del ente auditado dentro del marco legal y regular y si las cuentas son fiables.
Ámbito de aplicación	Políticas, programas, organizaciones, actividades y sistemas de gestión.	Operaciones financieras, contabilidad y procedimientos de control clave.

Aspecto	Auditoría de gestión	Auditoría financiera y de cumplimiento
Fundamentación académica	Sociología, política, economía, etc.	Contabilidad y Derecho
Métodos	Depende de la función de fiscalización	Formato preestablecido
Criterios de inspección/fiscalización	Criterio libre y amplio por parte del auditor.	Criterio limitado para el auditor, existen criterios normalizados por leyes y reglamentos.

Nota. Adaptado a partir de Garbajosa (2016).

El principio de economía en auditoría de gestión prescribe que los medios utilizados por el ente auditado para llevar a cabo sus actividades se pondrán a disposición en el momento oportuno, en cantidad y calidad apropiada y al mejor precio.

2.9 Procedimientos de auditoría

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de métodos de investigación aplicables a un hecho relativo a los estados financieros u operaciones de una organización.

- Extensión o alcance de los procedimientos: es la amplitud que se da a los procedimientos que se aplican a cada caso, considerando la actividad u operación que se ha realizado en el ente auditado.
- Oportunidad de los procedimientos: es el tiempo en que se aplican los procedimientos al estudio de partidas específicas y al análisis total de las actividades del ente auditado, es importante que se tome en cuenta la oportunidad en que se aplica un procedimiento determinando la conclusión u observación para el análisis al final del examen del ente auditado.

- Pruebas selectivas en auditoría: la tarea de revisión de las operaciones que se ejecuten en una empresa a lo largo de un año no es ni puede ser exhaustiva. La prueba selectiva es un procedimiento que sirve para derivar conclusiones sobre las características de un grupo de partidas, por medio del examen de un grupo parcial de ellas (Estupiñán, 2010).

Adicionalmente, las pruebas selectivas se subdividen en dos:

1. Pruebas selectivas a criterio del auditor: se selecciona una muestra representativa del universo a analizar con el fin de simplificar labores de medición, verificación o examen. La cantidad y características de las unidades elegidas estarán enlazadas con el conocimiento que puede tener el auditor del control interno vigente.
2. Pruebas selectivas por muestreo probabilístico: se aplican métodos matemáticos para determinar el tamaño mínimo de la muestra, que permite cuantificar el grado de riesgo que resulta de examinar solo una parte del universo.

2.10 Técnicas de auditoría

Las técnicas de auditoría son procesos prácticos de investigación y pruebas que el auditor usa para obtener información y comprobación necesaria que le permita emitir su opinión profesional sobre el ente auditado (Estupiñán, 2015). Estas técnicas son utilizadas para analizar la información de una empresa y verificar su exactitud y confiabilidad.

Las técnicas de auditoría son métodos específicos utilizados por los auditores para recopilar evidencia y evaluar la información de una entidad. Algunas de las técnicas comunes incluyen:

- Estudio general: constituye la apreciación y juicio de las características generales de la empresa, las cuentas o las

operaciones, mediante sus elementos más representativos para la elaboración de conclusiones.

- **Análisis:** es el estudio de los componentes de un todo; esta técnica se aplica concretamente al estudio de cuentas o rubros genéricos de estados financieros.
- **Inspección:** verificación física de las cosas materiales en las que se transforman las operaciones del ente auditado.
- **Confirmación:** ratificación por parte del auditor, como persona externa al ente auditado, de la autenticación de un hecho u operación en la que participó y por la cual está en condiciones de informar verazmente sobre ella.
- **Investigación:** recopilación de la información mediante entrevistas con los funcionarios del ente auditado.
- **Declaraciones y certificaciones:** es la formalización de la investigación; es importante que las afirmaciones recibidas queden por escrito (declaraciones) y en algunas ocasiones certificadas por la autoridad competente (certificaciones).
- **Observación:** es una manera de inspección menos formal, que se aplica para la verificación de cómo se desarrolla un evento o actividad.
- **Cálculo:** validación de correcciones aritméticas de cuentas u operaciones que se utilizan para el cálculo sobre bases precisas.

3. Normas de auditoría

3.1 Normas Internacionales de Auditoría

La adopción a escala mundial de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) es obligatoria, debido a que es un proceso por el cual muchos países deben atravesar, si desean mantenerse activos en el marco de la globalización y así poder establecer relaciones comerciales y financieras con otros países, manteniendo en común el mismo conjunto de normas al momento de efectuar un proceso de auditoría (Cubero, 2023, p. 35).

Las normas internacionales de auditoría (NIA), emitidas por la Junta Internacional de Normas de Auditoría (IAASB), representan un conjunto de normas de alta calidad para ejecutar una auditoría, garantizando la calidad del trabajo del auditor.

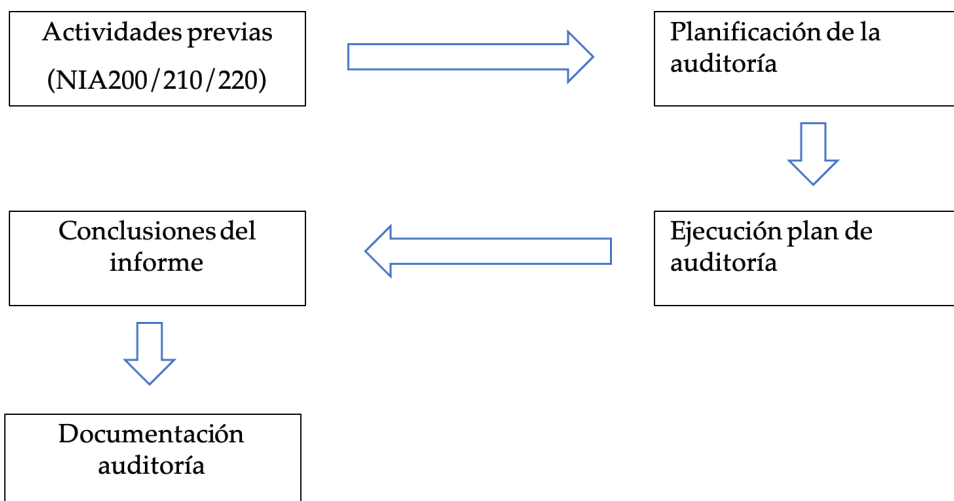
Estas normas se aplican a las auditorías financieras, sin embargo, algunas de ellas se aplican a todo tipo de auditoría, pues la ejecución de cualquier trabajo de revisión para distintos propósitos dentro de la actividad de una organización se sustenta en un conjunto de métodos, que se observan de forma forzosa por el profesional que ejecuta la auditoría (Tapia *et al.*, 2016). Los aspectos clave de las NIA incluyen:

- Objetivos generales del auditor independiente. Establecen los objetivos principales del auditor durante la realización de una auditoría, como la evaluación del cumplimiento legal, la garantía de la calidad de los estados financieros y la identificación de riesgos de incorrección material.
- Planificación de la auditoría. Contiene la evaluación del riesgo, la aceptación y contención del encargo, y la determinación y utilización de la materialidad para planificar y llevar a cabo la auditoría de manera eficiente.

- Formación de la opinión sobre los estados financieros. Establece los pasos para formar la opinión del auditor sobre los estados financieros, incluyendo la revisión de la información financiera, la evaluación de los procesos y la formulación de la opinión final.
- Uso del trabajo de un experto auditor. Regula la participación de expertos auditores en la realización de la auditoría, garantizando que sus habilidades y conocimientos sean aplicados de manera adecuada y ética.
- Adaptación a sectores específicos. Las NIA también pueden ser adaptadas a sectores específicos, como el sector público, para garantizar que las auditorías se realicen de acuerdo con las características y necesidades de dichos sectores.

El cumplimiento de las normas internacionales de auditoría es esencial para mantener la calidad, la transparencia y la confianza en los informes financieros a nivel mundial (Valderrama et al., 2021). No cumplir con estas normas puede resultar en sanciones y daño a la reputación de las empresas y organizaciones involucradas.

Figura 6.
Proceso de auditoría



3.1.1 Estructura de las NIA

La estructura de las NIA se clasifica en las siguientes series:

200-299: Principios generales y responsabilidades.

300-499: Evaluación de riesgos y respuesta a los riesgos evaluados.

500-599: Evidencias de auditoría.

600-699: Utilización de trabajos de otros.

700-799: Conclusión e informe de auditoría.

800-899: Áreas especializadas.

Cabe mencionar que no todas las NIA son aplicables a la auditoría de gestión. A continuación, se presenta el listado de las normas internacionales de auditoría que se utiliza en el examen de auditoría de gestión a las diferentes organizaciones.

3.1.2 Principios y responsabilidades según NIA

NIA 200: Objetivos globales del auditor independiente y realización de la auditoría conforme a las normas internacionales de auditorías. Esta norma trata específicamente sobre las responsabilidades generales que posee el auditor al momento de ejecutar la auditoría.

NIA 2010: acuerdo de los términos de trabajo de auditoría. Se enfoca en las responsabilidades del auditor al momento de convenir los términos del encargo de la auditoría con dirección y cuando proceda con responsabilidades de gobierno de la organización. Dentro de esta norma se establecen las precondiciones para la auditoría, la responsabilidad de las cuales descansa en la administración y cuando sea apropiado en los responsables de gobierno corporativo.

NIA 2030: documentación de auditoría. El propósito de esta norma se enmarca en establecer normas y lineamientos sobre la documentación de auditoría; el auditor debe preparar de manera oportuna los documentos que le proporcionan, guardando un registro apropiado y suficiente para la base de su dictamen; la evidencia de la auditoría debe estar en consonancia con los requisitos legales y de regulación aplicable.

La información suficiente y apropiada acorde con la auditoría, permite enriquecer la calidad de ella, facilitando una revisión y evaluación efectiva de la evidencia de auditoría. Esta norma establece que la documentación de auditoría puede registrarse en papel o por medios electrónicos.

NIA 260: comunicación de asuntos. El fin de esta norma se enfoca en establecer normas y lineamientos para la comunicación de asuntos que surgen durante la auditoría y que son de interés para el gobierno corporativo de la organización auditada.

NIA 265: se refiere a la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar adecuadamente al gobierno corporativo y a la administración sobre las deficiencias de control interno.

3.1.3 Planificación, riesgos y respuestas

NIA 300: planeación de auditoría. Esta NIA hace referencia a la planeación de la auditoría de estados financieros. Sin embargo, esta norma es aplicable a la auditoría de gestión, puesto que el auditor al iniciar cualquier auditoría debe planificar los procedimientos de evaluación de riesgos de manera que el trabajo de auditoría se desenvuelva de manera efectiva.

Durante la planificación de la auditoría se genera la estrategia general para el desarrollo el plan de la auditoría. El propósito es

reducir el riesgo a un nivel más bajo. El proceso de planeación asegura la atención a áreas importantes de la auditoría, identificando los posibles problemas y resolviéndolos oportunamente.

NIA 315: esta norma establece lineamientos para el entendimiento del entorno y la entidad, incluyendo control interno, lo cual servirá para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea.

NIA 320: esta norma se enfoca en los lineamientos sobre la importancia relativa y su relación con el riesgo de auditoría con el que se conduzca su ejecución.

3.1.4 Evidencias de auditoría

NIA 500: esta norma establece los lineamientos para la obtención de evidencia de auditoría, definida como toda la información que utiliza el auditor para sustentar las conclusiones sobre las cuales basa su opinión de auditoría. Es importante mencionar que la evidencia de auditoría es más confiable cuando se consigue de fuentes independientes externas a la organización y, cuando existe, se encuentra documentada en papel o en medios electrónicos.

NIA 520: procedimientos analíticos. Esta norma manifiesta que el auditor debe aplicar procedimientos analíticos como la evaluación de riesgos para generar un entendimiento de la entidad y su entorno. Estos procedimientos pueden ser utilizados como procedimientos sustantivos y son aplicables tanto para información financiera como no financiera.

NIA 560: hechos posteriores. Son aquellos que ocurren entre la fecha de cierre del ejercicio fiscal auditado y la fecha del dictamen del auditor, así como los hechos descubiertos después de la fecha del dictamen del auditor.

El auditor debe aplicar procedimientos estructurados para obtener evidencia apropiada y suficiente de auditoría sobre los hechos hasta la fecha del dictamen del auditor que puedan requerir ajuste. Estos procedimientos se consideran de rutina.

3.1.5 Utilización del trabajo de otros

NIA 600: cuando el auditor principal utiliza el trabajo de otro auditor, debe considerar la competencia profesional de este en el contexto de la asignación específica. Ciertas fuentes de información pueden ser consideradas como membresía común en una organización profesional.

El auditor principal debe comunicar al otro auditor los requisitos de independencia propuestos, el uso que se hará sobre su trabajo y puede discutir con él sobre los procedimientos de auditoría aplicados.

NIA 610: consideraciones del trabajo de auditoría interna. En esta norma se establecen los lineamientos del auditor externo frente al trabajo que realiza la auditoría interna de la organización y el efecto que tendrá en la auditoría externa.

En este contexto, se considera como auditoría interna la actividad de evaluación que se realiza dentro de la organización como un servicio a la misma. Sus funciones incluyen el control interno y el monitoreo. El alcance de la auditoría interna varía en función de la estructura y el tamaño de la organización.

NIA 620: Uso del trabajo de un experto. Esta norma define como experto a una persona natural o jurídica que posee habilidad, conocimiento y experiencia especial en un campo particular distinto de la contabilidad y auditoría. En el caso de que el auditor

utilice un trabajo realizado por un experto, debe obtener suficiente evidencia apropiada para la auditoría de que ese trabajo es útil para fines auditables.

3.1.6 Conclusiones e informe de auditoría

NIA 700: dictamen del auditor. Si bien esta norma se aplica a la auditoría financiera, sus principios pueden adaptarse a la auditoría de gestión, dado que toda auditoría culmina con la emisión de un dictamen. Esta norma establece los lineamientos para el dictamen del auditor, el cual debe contener una clara expresión de su opinión. Los principales elementos que debe contener el dictamen son:

- Título. Indica que el dictamen proviene de un auditor independiente.
- Destinatario. El dictamen del auditor debe dirigirse de acuerdo con la naturaleza del trabajo realizado. Con frecuencia, los destinatarios son la gerencia, los accionistas o los encargados del gobierno corporativo.
- Introducción. En el párrafo introductorio, se identifica a la organización auditada, especificando el período en que se realizó la auditoría.
- Responsabilidad de la administración. En este apartado, se debe declarar que la administración del ente auditado es responsable de la preparación y presentación de la información auditada.
- Responsabilidad del auditor. La opinión del auditor se fundamenta en las evidencias encontradas durante la ejecución de la auditoría.
- Opinión del auditor. Existen diferentes tipos de opinión, entre los cuales se destacan la opinión no modificada o favorable, y la opinión modificada.

- Otras responsabilidades de información. En algunas jurisdicciones, el auditor puede tener otras responsabilidades complementarias a la emisión del dictamen. En caso de existir estas responsabilidades, se deberá redactar un apartado indicándolas.
- Firma del auditor. El auditor firmará el informe.
- Fecha de dictamen del auditor. La fecha del dictamen informa al lector que el auditor ha considerado eventos de los que tuvo conocimiento y que ocurrieron antes de la fecha del dictamen.

NIA 705: emitir un informe adecuado. Esta norma recoge las responsabilidades del auditor para emitir un dictamen adecuado a las circunstancias en las que se formó la opinión de auditoría, en concordancia con la NIA 700.

3.2 Normas ISO en auditoría de gestión

Una auditoría se caracteriza por acatar distintos principios. El objetivo de estos es convertir a la auditoría en una herramienta fiable y eficaz para respaldar políticas y controles de gestión.

Las normas ISO son aplicables a toda organización que requiera planificar auditorías internas y externas o gestionar un programa de auditoría. En este contexto, la auditoría se considera un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias imparciales y evaluarlas objetivamente (ISO, 2018). El propósito es determinar el nivel de cumplimiento de los criterios de auditoría.

3.2.1 Normas ISO 19011-2018

1. Principios de auditoría: a través de estos principios, la auditoría es una herramienta eficaz y fiable en el apoyo de políticas y controles de gestión. Proporcionan información sobre la cual una

entidad puede actuar para mejorar su desempeño. En la tabla 2 se muestran dichos principios.

Tabla 2.

Principios de auditoría según Normas ISO

Principio	Descripción
Integridad	Constituye el fundamento de profesionalidad. El auditor debe desempeñar su trabajo de forma ética y responsable, emprendiendo actividades de auditoría únicamente si es competente para realizarlo. El trabajo del auditor debe ser imparcial.
Presentación imparcial	El auditor tiene la obligación de informar con veracidad y exactitud. En los hallazgos, conclusiones e informe de auditoría, se debe reflejar la veracidad de las actividades de auditoría, informando los obstáculos significativos encontrados durante la ejecución de la auditoría y las opiniones sin resolver entre el equipo auditor y el ente auditado.
Cuidado profesional	La aplicación de diligencia del auditor, quien deberá realizar juicios razonados en todas las situaciones de auditoría.
Confidencialidad	Discreción en el uso y protección de la información recabada durante el ejercicio de auditoría. La información no debe ser usada para beneficio personal del auditor o del cliente de auditoría.
Independencia	El pilar para la imparcialidad de la auditoría y la objetividad de sus conclusiones. Todo auditor debe ser independiente, actuando de manera libre de sesgos y conflictos de intereses, manteniendo objetividad a lo largo del proceso.
Enfoque en evidencias	Alcanzar conclusiones fiables en auditoría se fundamenta en evidencias confiables, mismas que deben ser verificables.

Principio	Descripción
Enfoque basado en riesgos	Este enfoque debe influir sustancialmente en la planificación, realización y emisión del informe de la auditoría. Tiene como propósito asegurar que la auditoría se centre en asuntos importantes del ente auditado y que alcance los objetivos trazados en el programa de auditoría.

2. Gestión del programa de auditoría

La gestión del programa de auditoría se enfoca en la planificación estratégica, la eficiencia operativa y el seguimiento riguroso con la finalidad de garantizar que la auditoría cumpla con sus objetivos y contribuya al fortalecimiento del control interno y la transparencia en las organizaciones.

La extensión del programa de auditoría debe fundamentarse en el tamaño y la naturaleza del auditado, así como funcionalidad, complejidad, tipo de riesgo y oportunidades, y el nivel de madurez de los sistemas de gestión que se van a auditar. El programa de auditoría debe tener en cuenta:

- a. Los objetivos organizacionales.
- b. Las cuestiones externas e internas pertinentes.
- c. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- d. Los requisitos de seguridad y confidencialidad de la información.

Dentro del programa de auditoría se incluye información y recursos que permiten que la auditoría se realice de manera eficaz y eficiente dentro de los tiempos establecidos.

Figura 7.
Elementos del programa de auditoría

Elementos del programa de auditoría	Objetivos del programa
	Riesgos y oportunidades asociados y acciones abordadas
	Alcance de la auditoría
	Calendario de la auditoría
	Tipo de auditoría
	Criterios de auditoría
	Métodos de auditoría
	Criterios para la selección del equipo auditor
	Información documentada

3. Objetivos del programa de auditoría

Según la norma ISO 19011, los objetivos de un programa de auditoría incluyen contribuir a la mejora, establecer objetivos coherentes con la política y los objetivos generales de la organización, identificar oportunidades para mejorar el sistema de gestión, determinar y comprender el contexto del auditado, y evaluar los riesgos y oportunidades del programa de auditoría. Además, los objetivos del programa de auditoría deben ser consistentes con las estrategias comerciales, las expectativas de las partes interesadas y la política de calidad.

Las normas ISO 19011-2018 establecen consideraciones para fundamentar los objetivos del programa de auditoría:

- Necesidades y expectativas de las partes interesadas, tanto internas como externas.
- Características y requisitos de los procesos, productos, servicios, proyectos y cualquier cambio en ellos.
- Requerimientos del sistema de gestión.

- Requisitos de evaluación de proveedores externos.
- Grado de desempeño del ente auditado, así como el nivel de madurez de los sistemas de gestión.
- Riesgos y oportunidades referidas por el auditado.
- Resultados de auditorías previas.

A continuación, se plantean algunos ejemplos de objetivos de auditoría en función de lo antes mencionado:

- Identificar oportunidades del sistema de gestión para mejorar su desempeño.
- Evaluar la capacidad del ente auditado para determinar oportunidades y riesgos.
- Identificar riesgos y oportunidades para implementar acciones eficaces de mitigación de riesgos y aprovechamiento de oportunidades.
- Evaluar la alineación de los objetivos del sistema de gestión con la dirección estratégica de la organización.

4. Determinación y evaluación de los riesgos y oportunidades del programa de auditoría

Según la norma ISO 19011, la determinación y evaluación de los riesgos y oportunidades del programa de auditoría es fundamental para garantizar su eficacia y eficiencia. Estos riesgos y oportunidades pueden estar relacionados con el contexto del auditado, como la planificación, los recursos, la selección del equipo auditor, la comunicación, la implementación, el control de la información documentada, el seguimiento, la revisión y la mejora del programa de auditoría, así como la disponibilidad y cooperación del auditado (Sotelo, 2018). Por otro lado, las oportunidades para mejorar el programa de auditoría pueden contemplar que se lleven a cabo

múltiples auditorías en una única visita, minimizar el tiempo y las distancias viajando al sitio, igualar el nivel de competencia del equipo auditor con el nivel de competencia necesario para auditar, y alinear las fechas de la auditoría con la disponibilidad del personal clave del auditado.

El término “riesgo” se refiere a la posibilidad de daño, desventaja, destrucción. Este concepto está siempre presente en toda actividad humana, ya sea individual o grupal (Sanz & Silva, 2014). En este contexto, el riesgo se define como la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencias adversas, entendiéndose como la medida de posibilidad y magnitud de impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro.

En la actualidad hay riesgos y oportunidades que se vinculan con el entorno del ente auditado y con el programa de auditoría que pueden afectar a la consecución de objetivos; quien sea responsable del programa de auditoría debe identificar dichos riesgos y oportunidades al ente a ser auditado.

En este contexto, los riesgos asociados presentes en un programa de auditoría son los siguientes:

- En la planificación, el fracaso al establecer objetivos de auditoría adecuados y al determinar la extensión, número, duración, ubicaciones y calendario de la auditoría.
- En los recursos, insuficiente tiempo, equipos o formación para desarrollar el programa de auditoría.
- En la selección del equipo de auditoría, competencia insuficiente para la ejecución eficaz de la auditoría.
- En la comunicación, hay procesos y canales de comunicación tanto internos como externos ineficientes.

- En la implementación, una coordinación ineficaz en el programa de auditoría; no considerar la seguridad y confidencialidad de la información.
- En el control de la información documentada, el fracaso al momento de proteger la información auditada para demostrar la eficiencia del programa de auditoría.
- En el seguimiento del programa de auditoría, se pueden presentar resultados ineficaces.

5. Del programa de auditoría

Un programa de auditoría según las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) se refiere a un conjunto planificado de actividades destinadas a evaluar y verificar el cumplimiento de un sistema de gestión con los estándares establecidos por la ISO. Las normas ISO proporcionan directrices y requisitos para diversos sistemas de gestión, como calidad, medio ambiente, seguridad, entre otros.

a. Responsables de la auditoría

El responsable del programa de auditoría debe establecer la extensión del programa en concordancia con los objetivos establecidos, determinar temas internos y externos, riesgos y oportunidades que afecten al programa de auditoría, además verificar que el equipo de auditoría cumpla sus roles y responsabilidades (ISO, 2018).

b. Competencia de los responsables

Los responsables del programa de auditoría deben poseer conocimientos sobre los principios, métodos y procesos de auditoría, las normas del sistema de gestión, los documentos de referencia, la información relativa al auditado y su contexto.

c. Extensión del programa de auditoría

El programa de auditoría debe incluir, entre otros elementos:

- Objetivos, alcance, duración y número de la auditoría, método de preparación del informe de auditoría y, en su caso, el seguimiento de la auditoría.
- Número, importancia, complejidad, similitud y ubicación de las actividades a auditar.
- Factores que influyen en la eficiencia de la gestión.
- Criterios de auditoría, como acuerdos sobre las normas de gestión, requisitos legales y requisitos vinculados con la organización auditada.
- Resultados de auditorías previas, si es necesario.
- Disponibilidad de tecnologías de la información y la comunicación que apoyen las actividades de auditoría.
- Riesgos y oportunidades de negocios, incluidas las acciones para afrontarlos.

d. Determinación de los recursos del programa de auditoría

Al determinar los recursos para el programa de auditoría, los responsables de su gestión de dicho programa deben considerar los recursos financieros, así como los tiempos necesarios tanto para desarrollar, implementar, mejorar y gestionar las actividades de auditoría.

6. Implementación del programa de auditoría

La implementación del programa de auditoría debe ser seguida y revisada en momentos apropiados con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos e identificar oportunidades de mejora. En este contexto, el responsable de la gestión del programa

de auditoría debe comunicar a las partes pertinentes los aspectos relevantes del programa, incluyendo los riesgos y oportunidades implícitos para las partes interesadas. Asimismo, debe informar de manera periódica sobre el progreso de la auditoría, utilizando canales de comunicación adecuados.

7. Seguimiento del programa de auditoría

Durante el seguimiento del programa de auditoría, se debe asegurar la evaluación del cumplimiento del cronograma y los logros del programa, así como el desempeño y capacidad de los miembros del equipo de auditoría. En la figura 8, se muestran los factores que pueden modificar un programa de auditoría.

Figura 8.
Factores de modificación de un programa de auditoría

Factores de modificación del programa de auditoría	Hallazgos
	Nivel de eficiencia
	Nivel de eficacia
	Alcance de la auditoría
	Proveedores externos
	Conflicto de intereses
	Requisitos del cliente de auditoría

3.3 Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental

La Contraloría General del Estado ejerce el control de los recursos públicos mediante el ejercicio de la auditoría gubernamental y el examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoría. Los recursos públicos son definidos como todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones,

sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que a cualquier otro título realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales. (Contraloría General del Estado, 2024)

Estas normas proporcionan directrices y procedimientos para la realización de auditorías de gestión efectivas y consistentes en el sector público ecuatoriano. Algunos puntos clave de estas normas incluyen:

Alcance y objetivos: definen el alcance y los objetivos de la auditoría de gestión, que incluyen la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de los procesos y actividades gubernamentales.

Proceso de auditoría: establece los procedimientos a seguir durante la auditoría, incluyendo la planificación, ejecución y comunicación de los hallazgos y recomendaciones.

Normas de información: detallan los requisitos para la documentación, evidencia y comunicación de los resultados de la auditoría, asegurando la calidad y transparencia del proceso.

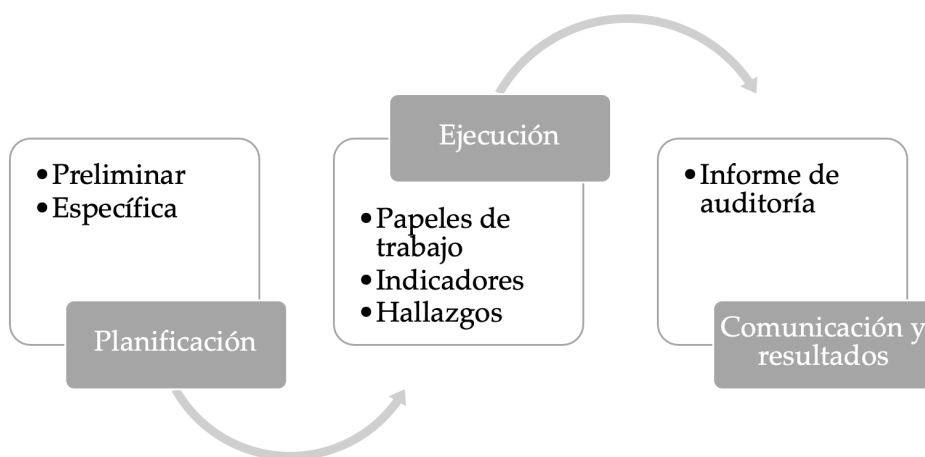
4. Fases de la auditoría de gestión

4.1 Generalidades

La auditoría de gestión y sus fases se fundamentan en los lineamientos de auditoría en sí, que delimitan tres fases principales: planificación, ejecución y comunicación (Vásquez & Pinargote, 2018).

Figura 9.

Fases de auditoría



4.2 Fase de planificación

La planificación consiste en establecer el curso concreto de acción que se genera, estableciendo principios que orienten dicha acción, así como la secuencia de operaciones para su ejecución (Ávalos *et al.*, 2017). En auditoría, la planificación consiste en tomar en cuenta los riesgos significativos para una buena gestión financiera y empresarial.

La planeación, en términos generales, representa un proceso a través del cual se toman decisiones sobre los objetivos y metas que deben alcanzar una determinada actividad en un tiempo específico. La

planeación es la primera parte del proceso de auditoría, establecida para prever los procedimientos que se aplican con el propósito de generar conclusiones válidas y objetivas que servirán como soporte de la opinión sobre el ente auditado. En la auditoría de gestión, esta fase tiene como objetivo valorar el nivel de economías, eficiencia y eficacia en el manejo de recursos económicos, el desempeño de empleados o funcionarios en relación con el cumplimiento de metas y objetivos programados, y el alcance de objetivos.

La fase de planificación en la auditoría debe contener la precisión de objetivos específicos y el alcance del trabajo. La revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen (Maldonado, 2014). En este contexto, la planificación de la auditoría permite al auditor delinear la estrategia planeada, que se verá reflejada en el cronograma de actividades.

Durante la fase de planificación de cada ente auditado, el personal de auditoría recopila información de antecedentes relevantes e inicia el contacto con el cliente. Los auditores se reúnen con los líderes del ente auditado para identificar los riesgos y determinar los objetivos y el alcance de la auditoría, así como el momento del trabajo de campo y la distribución del informe (Orazalin & Akhmetzhanov, 2019).

La planeación representa el entendimiento de la entidad y su entorno, así como la valoración de riesgos. Dentro de esta etapa se obtiene información sobre las obligaciones legales del ente auditado, así como el plan de gestión de este (Blanco, 2015). La importancia de esta fase se enfoca en la obtención de información suficiente de los sistemas administrativos, procedimientos contables y control interno del ente auditado, así como la determinación de la muestra y los procedimientos de auditoría a emplearse. A través de la planeación se puede supervisar y controlar el trabajo de

auditoría, cumpliendo las normas internacionales de auditoría y otras específicas al tipo del ente auditado.

La fase de planificación de auditoría se enfoca en aspectos como el análisis organizacional, evaluación preliminar, plan de auditoría y programa de auditoría. En la figura 10 se muestra cada uno de los aspectos antes detallados.

Figura 10.

Aspectos de la fase de planificación

Análisis organizacional	Evaluación preliminar del control interno y plan de auditoría	Programa de auditoría
• Visión sistemática de la organización • Visión estratégica de la organización	• Objetivos de la auditoría • Alcance de la auditoría	• Definición de actividades • Tiempos estimados • Recursos de la auditoría

4.2.1 Actividades de la fase de planificación

Las principales actividades que se desarrollan dentro de esta fase de planificación son:

- Visita preliminar al ente auditado, con el propósito de analizar la visión sistemática y estratégica de la entidad y el control interno (Armas & Malagón, 2005). En esta visita, se determina el universo de análisis y se adquiere conocimiento sobre la entidad y su control interno.
- Valoración de los estándares de auditoría: en esta actividad se determinan los riesgos inherentes de control y detección, y se seleccionan las áreas que serán objeto de auditoría.
- Valoración analítica para determinar los objetivos de la auditoría: el resultado de esta actividad es el cronograma de trabajo, el plan y los programas de auditoría.

4.2.2 Fases principales de la planificación

En auditoría, la fase de planificación tiene tres etapas fundamentales: investigación de aspectos generales y particulares de la empresa a ser auditada; estudio y evaluación del control interno; y programación del trabajo de detalle específicamente aplicable.

a. Análisis de la organización

El conocimiento del negocio va más allá de deducir las operaciones internas del ente auditado. Por lo tanto, el auditor debe desarrollar una visión sistémica que comprenda el entorno de la organización desde una perspectiva estratégica. Esto implica analizar la misión y visión, objetivos y metas organizacionales que delinean la estrategia de la entidad.

En este contexto, el auditor debe profundizar su conocimiento sobre los elementos organizacionales y las actividades del ente que será auditado. Para ello, debe consultar los archivos permanentes y llevar a cabo una visita preliminar. Al identificar la gestión, el profesional de auditoría obtendrá una visión y una orientación más clara sobre el entorno a ser auditado.

El análisis organizacional comprende el conocimiento de la entidad auditada (visión sistemática y visión estratégica) y la evaluación del control interno (ambiente de control, actividades de control, evaluación de riesgos, información y comunicación, supervisión). El objetivo de este análisis es obtener una visión sistemática y estratégica de la entidad auditada, lo que permitirá al auditor contar con un conocimiento global y desarrollar los siguientes pasos de la auditoría.

b. Evaluación del control interno

El control interno abarca el plan de organización y el conjunto de técnicas y procedimientos que aseguran que los activos

están debidamente protegidos y que los registros contables son fidedignos. Además, garantiza que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente (Estupiñán, 2015b). Entre los objetivos básicos del control interno se destacan la protección de los activos y la salvaguardia de los bienes de la organización; la verificación de la confiabilidad y razonabilidad de los informes contables y administrativos; la promoción de la adhesión a las políticas de gestión organizacional; y el logro de las metas y objetivos programados.

La etapa de evaluación del control interno se orienta a conocer la estructura y obtener una visión inicial de los procedimientos de gestión que serán controlados (Armas & Malagón, 2005; Estupiñán, 2015b). El trabajo del auditor se enfoca en evaluar el nivel de calidad del sistema de control interno del ente auditado.

c. Cronograma de trabajo

El plan de auditoría debe ser planificado utilizando un cronograma, el cual contribuirá a la finalización del examen de auditoría en un período determinado de tiempo. El cronograma establecido vincula las diferentes actividades de la auditoría, generalmente se presenta en forma de un plan de actividades o una hoja de programación de tiempos. En la tabla 3 se muestra un ejemplo del cronograma de auditoría.

Tabla 3.
Cronograma de actividades de auditoría

Entidad: _____

Período de trabajo: del _____ al _____

N.º	Detalle de actividades	Días de trabajo							Ejecutor	H/D Plan	H/D Real
		1	2	3	.	.	.	n			
1											
2											
3											
.											
.											
.											
n											
Total											

4.2.3 Programa de auditoría

Un programa de auditoría es un documento en el cual se relacionan de manera lógica y ordenada todos los procedimientos de auditoría a ser empleados. La extensión y oportunidad de su aplicación se definen en este programa. Su propósito es servir de guía durante la ejecución del trabajo y registro permanente de las actividades ejecutadas (Blanco, 2015; Rubio, 2010).

El trabajo de auditoría se lleva a cabo mediante el uso del programa de auditoría, que es un esquema detallado por adelantado de las actividades a efectuarse. Contiene objetivos y procedimientos

que orientan el desarrollo de la auditoría. Este programa debe ser planificado y elaborado anticipadamente, siendo flexible, sencillo y conciso. De esta manera, los procesos aplicados en la auditoría estarán alineados con las circunstancias del examen.

El elemento básico para construir un programa de auditoría es el memorando de planificación. El programa se elabora con el fin de establecer una conexión entre los objetivos y los procedimientos de la fase de ejecución.

Al preparar un programa de auditoría se deben tomar en consideración los siguientes elementos:

- Normas de auditoría.
- Técnicas y procedimientos de auditoría.
- Legislación vigente y aplicable al ente auditado.
- Experiencias anteriores.
- Conocimiento del ente auditado.
- Experiencia de terceros.

Por medio del programa de auditoría, el auditor adquiere control sobre el desarrollo de la auditoría, ya que dicho programa constituye una guía para la adecuada ejecución de las actividades asignadas al equipo de auditoría.

4.2.3.1 Propósito del programa de auditoría

Los programas de auditoría, al ser un vínculo entre el desarrollo de los objetivos y la conducta del reporte de auditoría, constituyen una guía para generar evidencias relevantes y suficientes en la fase de ejecución. Además, el programa tiene el propósito de asignar actividades entre los integrantes del equipo de auditoría.

4.2.3.2 Elementos del programa de auditoría

Generalmente, un programa de auditoría comprende una sección para cada área auditada. A continuación, se detallan los principales elementos que debe tener un programa de auditoría:

- El nombre del ente a ser auditado.
- El objetivo de la auditoría para el programa a desarrollar. Es importante manifestar que se pueden diseñar diferentes programas de auditoría para diferentes objetivos de auditoría.
- Criterios de auditoría. Deben quedar claros los estándares con los cuales se compararán las condiciones encontradas en la ejecución de la auditoría.
- Tipos de evidencias requeridas: físicas, documentales, testimoniales y analíticas.
- Fuentes probables de la evidencia.
- Técnicas y procedimientos de la auditoría.

A continuación, se detalla el formato general para desarrollar un programa de auditoría.

Tabla 4.

Esquema general del programa de auditoría

Ente auditado		
Objetivo		
Alcance		
Criterios y estándares para considerar		
Tipo de evidencia		Fuentes probables de la evidencia
Procedimiento de auditoría	referencia P/T	Auditor/ Fecha

Es importante mencionar que existen distintos formatos del programa de auditoría, que se adaptarán al objetivo de la auditoría. A continuación, se detalla un formato adicional para el programa de auditoría.

Tabla 5.

Esquema alternativo del programa de auditoría

Programa de auditoría						
Nombre del ente auditado		Auditado A				
N.º	Operación	Horas estimadas	Horas reales	Horas por	Ref. P/T	Fecha
	Introducción					
	Objetivo de la auditoría					
	Procedimientos de auditoría en la fase de planificación					
	Procedimientos de auditoría en la fase de ejecución					
	Procedimientos de auditoría en la fase de comunicación					

Tabla 6.

Esquema alternativo del programa de auditoría

Programa de auditoría				
Nombre del ente auditado				
Nombre del ente auditado		Período:		
N.º	Objetivos y procedimientos	Ref. P/T	Preparado por	Fecha

4.2.4 Matriz de riesgos

Una matriz de riesgos es una herramienta de control y gestión que se utiliza para identificar las actividades más relevantes de una empresa, niveles de riesgo inherente a dichas actividades y factores de riesgo (Estupiñán, 2015a). Una efectiva matriz de riesgo permite realizar comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. En la tabla 7 se muestra el esquema de dicha matriz.

Tabla 7.
Esquema matriz de riesgos

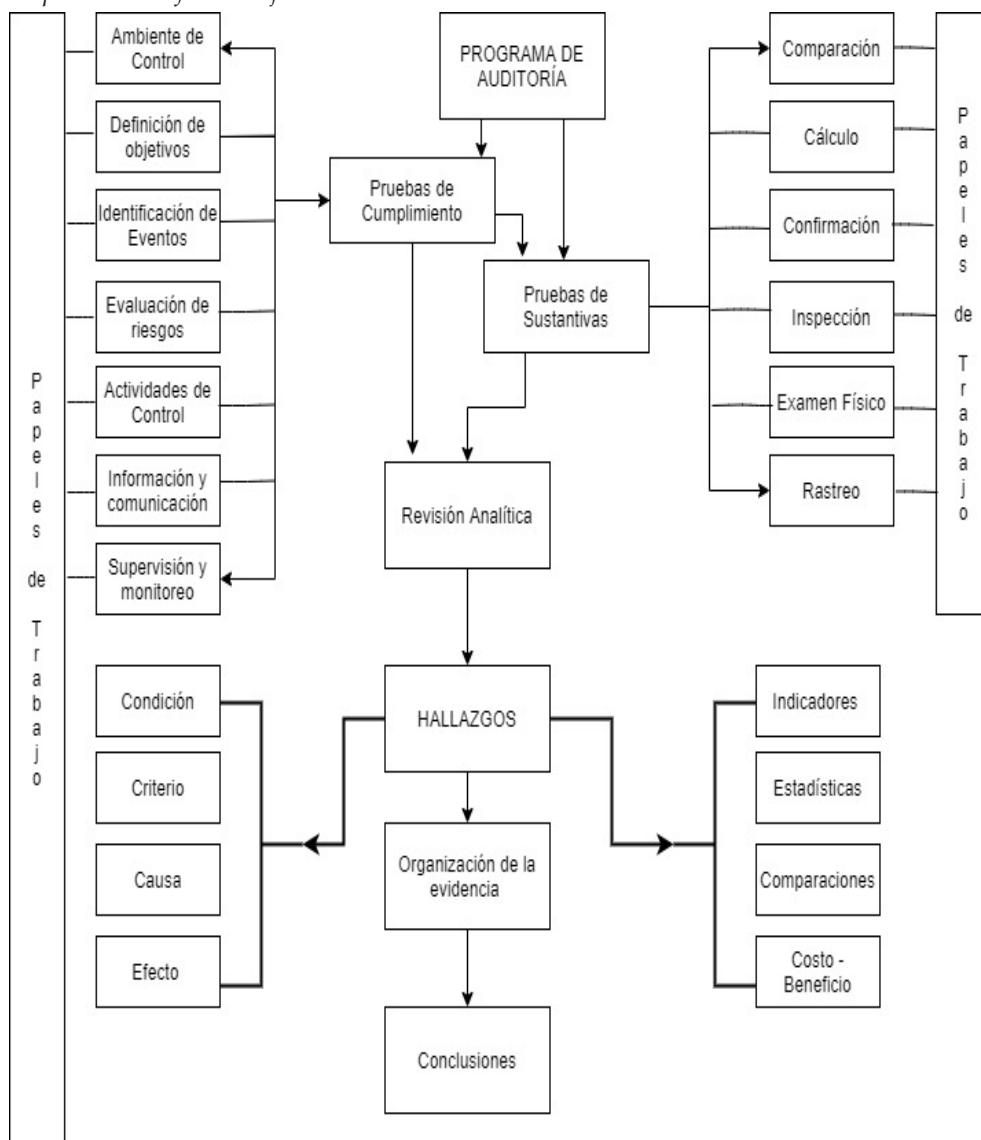
Nombre de la firma auditora				
Ente auditado				
Alcance de la auditoría				
Componentes y afirmaciones	Riesgo y su fundamento	Controles claves	Enfoque de auditoría	
			Pruebas de cumplimiento	Pruebas sustantivas

4.3 Fase de ejecución

La fase de ejecución de la auditoría es donde se ejecuta la estrategia de planificación, concretando el plan y programa de auditoría (Blanco, 2015; Tapia *et al.*, 2016; Gutiérrez, 2022). En esta etapa, se recopilan las evidencias necesarias sobre la gestión de la organización para que el auditor pueda emitir un dictamen sobre el ente a ser auditado. En la figura 11 se observa todos los elementos de esta fase.

Figura 11.

Esquema de la fase de ejecución de la auditoría



En este sentido, se concluye que la fase de la ejecución de la auditoría comprende la realización de pruebas, la evaluación de controles y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar si los aspectos identificados tienen suficiente importancia a efectos de elaborar informes.

4.3.1 Actividades de la fase de ejecución

Dentro de esta fase de auditoría, se persigue la consecución de objetivos, identificando los pasos y métodos para llevar a cabo el examen de auditoría. Las principales actividades en la fase son:

- Aplicación de pruebas de control, analíticas y sustantivas planificadas para la recolección de la evidencia.
- Formulación e interpretación de indicadores de gestión, evaluando la conformidad con la economía, eficiencia y eficacia.
- Análisis y formulación de hallazgos de auditoría.
- Evaluación de la evidencia cuantitativa o cualitativa, en concordancia con los criterios previamente establecidos.
- Organización de los papeles de trabajo.
- Validación de resultados con la administración.

4.3.2 Pruebas de la auditoría de gestión

En la auditoría de gestión, las pruebas sirven como un medio de evaluación de la gestión o manejo del ente auditado. Consisten en la evaluación de controles y recolección de evidencias fidedignas y suficientes con el fin de determinar los asuntos registrados en la fase de planificación como riesgos potenciales, que en realidad son importantes.

Para definir las pruebas de auditoría a utilizarse, el auditor debe responder tres preguntas fundamentales:

- a. ¿Qué tipo de pruebas?
- b. ¿Cómo probar?
- c. ¿Cuánto probar?

En este contexto, las pruebas en la fase de ejecución se clasifican en pruebas de cumplimiento (acatamiento), pruebas sustantivas y de procedimientos analíticos.

4.3.2.1 Pruebas de cumplimiento: también denominadas de acatamiento o control, se aplican para extraer evidencia sobre la efectividad del control interno. A través de ellas, se revisan los sistemas señalados por el ente auditado para verificar su efectividad. Las principales pruebas incluyen:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Cuestionarios.
- Indagaciones.
- Observación.
- Rastreo.

4.3.2.2 Pruebas sustantivas: representan comprobaciones estructuradas para obtener evidencia de validez de las actividades u operaciones realizadas por el ente auditado. Aunque se utilizan con mayor frecuencia en auditoría financiera, en una auditoría de gestión, estas pruebas permiten precisar y comprobar la información vinculada a actividades misionales o de apoyo de la organización. Con el propósito de obtener información y evidencia, se analizan distintas técnicas como pruebas sustantivas que se detallan:

- Comparación.
- Cálculo.
- Confirmación.
- Inspección.
- Examen físico.
- Rastreo.

4.3.2.3 Procedimientos analíticos: la información recopilada tanto de las pruebas de cumplimiento como de las pruebas sustantivas se analiza y evalúa por el equipo de auditoría. Estos procedimientos permiten determinar problemas y desorientaciones dentro de los procesos del área sujeta a auditoría y definir los hallazgos de auditoría. Algunas técnicas de procedimientos analíticos incluyen:

- Benchmarking: constituye una técnica administrativa utilizada en la revisión objetiva de procesos y de prácticas de la gestión del ente a ser auditado mediante la comparación de su desempeño con una similar, líder del sector. Sirve para obtener datos fuera de la organización y constituye una evidencia de auditoría que genera un mayor nivel de credibilidad a las recomendaciones.
- Análisis comparativo (índices e indicadores): esta técnica permite comparar valores reales (condición) con los esperados (metas) para cuantificar o calificar los hallazgos de auditoría, observando causa y efecto.
- Análisis estadístico: permite decidir si una variable de ejecución satisface un criterio de auditoría.
- Análisis de regresión: se utiliza para revisar el comportamiento histórico de una situación, desagregando las variables que la componen en el tiempo; sirve para hacer inferencias a partir de una relación observada en el pasado.
- Análisis costo-beneficio: compara costos y beneficios razonablemente estimados.
- Simulaciones y modelos: se formulan escenarios lógicos, definiendo criterios fundamentados en el deber ser de productos y procesos sobre el ámbito evaluado.
- Mapeo de flujo de trabajo y comunicaciones: se efectúa un mapa de procesos, se identifican los puntos críticos, cuellos de botella, tomas de decisiones, unidades de gasto, oportunidad de

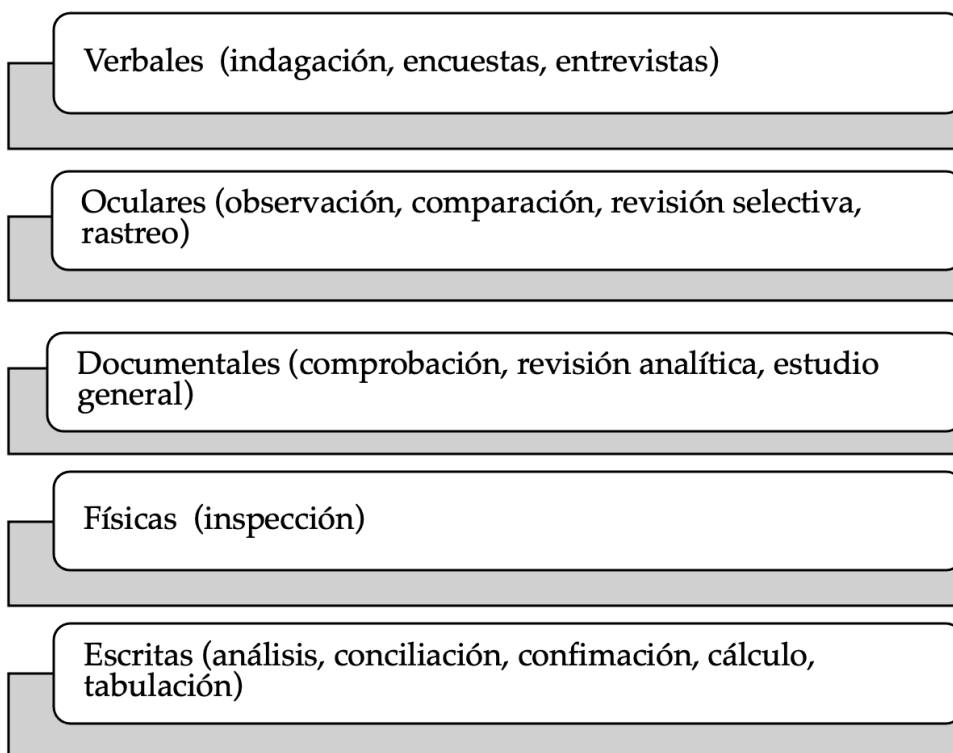
comunicaciones u otro aspecto relevante sobre el problema de auditoría. Se utiliza para una comprensión del funcionamiento del ente auditado; además, puntualiza elementos claves de control y dónde ampliar la aplicación de las pruebas de auditoría.

4.3.3 Recolección de la información

Las técnicas de auditoría representan programaciones usadas por el auditor para obtener evidencia suficiente y necesaria que le permita generar un juicio profesional sobre el ente auditado (Armas & Malagón, 2005), esta técnicas se clasifican como se muestra en la figura 12.

Figura 12.

Técnicas de recolección de información



4.3.3.1 Técnicas verbales

Este tipo de técnicas busca generar información oral mediante averiguaciones, pesquisa o indagaciones interna o externamente del ente auditado, sobre los puntos débiles en la aplicación de procesos, prácticas de control interno o situaciones que el auditor considere relevantes para el examen de auditoría. Las técnicas verbales se clasifican en:

- Indagación: es la averiguación a través de la ejecución de entrevistas directas, sea al personal del ente auditado o de terceros, cuyas actividades tengan un vínculo con las operaciones de la organización.
- Encuestas y cuestionarios: es la utilización de preguntas afines a las operaciones realizadas por el ente auditado, con el fin de determinar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

4.3.3.2 Técnicas oculares

Este tipo de técnicas consiste en la verificación de manera paralela y directa de cómo los responsables desarrollan y documentan las actividades o procesos del ente auditado. Las técnicas oculares permiten generar una visión de la organización desde el punto de vista que el auditor necesite, es decir, procesos, instalaciones físicas, movimientos diarios, relaciones con el entorno, entre otros. Se clasifican en:

- Observación: es la contemplación, a simple vista, que efectúa el auditor en la ejecución de una actividad o proceso.
- Comparación: denominada también confrontación. Se suscita cuando se fija la atención en las operaciones realizadas por el ente auditado y los lineamientos normativos, prácticos y técnicos establecidos con el fin de descubrir sus relaciones, identificando diferencias y semejanzas.

- Revisión selectiva: es el examen a ciertas características que debe cumplir una actividad, proceso o documento, seleccionando una parte de las operaciones que se evaluarán y verificarán en la ejecución de la auditoría.
- Rastreo: seguimiento al proceso de una operación con el fin de conocer y evaluar su ejecución.

4.3.3.3 Técnicas documentales

Las técnicas documentales buscan obtener información escrita que sirva de soporte, tanto para afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Dentro de este tipo de técnicas se destacan:

- Comprobación: es la verificación de la evidencia que sustenta un proceso con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad y veracidad mediante el examen de documentos que los justifiquen.
- Computación: es el análisis documental de datos o hechos asistidos por computadora y *software* especializado.
- Revisión analítica: es el análisis de índices, indicadores, tendencias, exploración de fluctuaciones, variaciones que desvíen las operaciones pronosticadas.
- Estudio general: esta técnica se aplica al inicio del trabajo del auditor, en función de su experiencia profesional. Constituye la evaluación general de la información del ente auditado, sobre aspectos como la naturaleza jurídica de la organización, su objeto social, estados financieros, informaciones presupuestas, sistemas de información, sistemas de control, plan indicativo, gestión, contratación, etc.

4.3.3.4 Técnicas físicas

Las técnicas físicas representan el reconocimiento real sobre los hechos o situaciones dados en un tiempo y espacio. Se emplea como técnica la inspección, que consiste en el reconocimiento a través del examen físico y ocular de hechos, situaciones, operaciones, activos tangibles, transacciones y actividades, aplicando otras técnicas como la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

4.3.3.5 Técnicas escritas

Las técnicas escritas consisten en reflejar información relevante para el trabajo de auditoría. Se aplican las siguientes formas:

- **Análisis:** separación de partes o elementos que conforman una operación o proceso para establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico. Permite identificar y clasificar los aspectos de mayor relevancia que pueden afectar al normal desenvolvimiento del ente auditado.
- **Conciliación:** es la confrontación de información generada por distintas unidades administrativas en relación con una misma operación o proceso, a efectos de hacerla coincidir, permitiendo determinar la validez, veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados objeto de examen.
- **Confirmación:** consiste en la corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de hechos, sucesos u operaciones mediante datos o información obtenida de manera directa y por escrito de funcionarios o terceros que participan en las operaciones sujetas a verificación.
- **Cálculo:** es la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en los documentos como informes, contratos, comprobantes.

- Tabulaciones: se efectúan mediante agrupación de resultados importantes generados en las áreas y elementos analizados para sustentar las conclusiones del examen de auditoría.

4.3.4 Gestión basada en indicadores

Un indicador es una expresión matemática que permite medir variables clave. Estos indicadores tienen un objetivo y cliente predefinido. En el contexto de la gestión, un indicador se relaciona con la filosofía de calidad total aplicada tanto en Estados Unidos y en Japón (Armas & Malagón, 2005; Tapia *et al.*, 2016). Es importante destacar que toda actividad puede medirse mediante parámetros que se enfocan en la toma de decisiones para el monitoreo de la gestión, asegurando que los procesos o actividades se ejecuten correctamente y evaluando resultados en función de objetivos, metas y responsabilidades.

En conclusión, un indicador de gestión es una expresión cuantitativa del desempeño de una actividad o proceso. Al compararse con algún referente, se puede identificar una desviación, lo que lleva a que la organización tome acciones correctivas o preventivas.

En auditoría, los indicadores se utilizan indistintamente para medir procesos o actividades. Lo fundamental es que, durante la ejecución de la auditoría, se cuente con suficiente información confiable. De esta manera, el auditor puede construir una base de indicadores que se interconecten con los resultados para generar una estimación del comportamiento organizacional. El diseño de indicadores se enfoca en responder a preguntas como:

- ¿Qué medir? Esta pregunta determina el nivel al que se pretende llegar con la auditoría.
- ¿A qué profundidad se busca llegar? Esto permite determinar la cantidad de indicadores a utilizar.

- ¿Con qué información cuenta? Esta pregunta establece los límites de construcción de indicadores.
- ¿De dónde se obtendrá la información? Esta pregunta representa la confiabilidad y rapidez de la información obtenida.

4.3.5 Indicadores de gestión

Armas (2005) señala que un indicador por sí solo constituye una cifra fría. Para que se convierta en un instrumento de análisis y evaluación de la gestión, debe compararse con el resultado de rangos preestablecidos y confrontarse con períodos anteriores. Además, generar una interrelación de resultados con las áreas misionales del ente auditado en relación con las áreas de apoyo. Los indicadores representan parámetros de medición de objetivos y metas (Merchán *et al.*, 2018), y cumplen las funciones específicas:

- Función descriptiva: proporciona información sobre el estado real de un proceso.
- Función valorativa: evalúa si el desempeño de una actividad o proceso es adecuado o no.

Un indicador de gestión permite observar cómo se desarrollan actividades y procesos, es decir, mide las acciones emprendidas por la administración del ente auditado para cumplir los objetivos. La tabla 8 detalla las características de un indicador de gestión.

Tabla 8.

Características de un indicador de gestión

Característica	Descripción
Específico	Los indicadores deben estar vinculados a los fenómenos sociales, culturales y económicos sobre los cuales la auditoría actúa. Además, deben contar con metas y objetivos claros que permitan evaluarlos y tomar decisiones pertinentes.
Explícito	El nombre del indicador debe ser entendible.

Característica	Descripción
Relevante y oportuno	El indicador debe describir situaciones prevalecientes en los distintos ámbitos de aplicación. Esto permite establecer metas y transformarlas en acciones.
Claro de fácil comprensión	Todo indicador debe estar expresado con una fórmula de cálculo que permita un mejor entendimiento. Además, debe ser confiable y exacto.
Disponible por varios años	Para observar su comportamiento, un indicador debe estar disponible a lo largo del tiempo para las distintas unidades administrativas.

4.3.5.1 Clasificación de indicadores de gestión

La clasificación de indicadores de gestión en auditoría es un proceso fundamental que permite evaluar la eficiencia, eficacia y legalidad de las operaciones empresariales (Uribe, 2014). Estos indicadores pueden ser internos o externos, cuantitativos o cualitativos, y ayudan a medir el cumplimiento de los objetivos, la calidad de los procesos y la efectividad de las estrategias. Algunos de los indicadores de gestión clave en auditoría incluyen:

- Cumplimiento de objetivos. Estos indicadores miden el progreso y el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Eficiencia operacional. Este indicador evalúa la efectividad y eficiencia en la ejecución de las operaciones diarias de la organización.
- Calidad de los procesos. Los indicadores de calidad permiten evaluar la calidad de los procesos y la satisfacción del cliente, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Gestión de riesgos. Este indicador evalúa la efectividad de la gestión de riesgos y el cumplimiento de las políticas de riesgo y control internos.

- Relaciones con *stakeholders*. Estos indicadores miden la satisfacción y el compromiso de los diferentes grupos interesados, como empleados, clientes y proveedores.
- Innovación y desarrollo. Este indicador evalúa la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a cambios en el mercado o en la industria.
- Desempeño financiero. Los indicadores financieros miden el desempeño financiero de la organización, como la rentabilidad, el flujo de efectivo y la capacidad de financiamiento.

Los indicadores de gestión son fundamentales para la toma de decisiones y el seguimiento del progreso en el logro de los objetivos de la organización. Al analizar estos indicadores, las empresas pueden identificar áreas de mejora, subsanar problemas y tomar decisiones informadas que contribuyan al éxito sostenido de la organización.

4.3.5.2 Indicadores de economía

La evaluación de la gestión económica implica analizar el desempeño a través de indicadores que comprenden la situación real del ente auditado, así como su posición crediticia y funcional. Las principales razones de economía en la auditoría de gestión y su cálculo se fundamentan en el balance general y el estado de pérdidas y ganancias. Es importante mencionar que el fin de la auditoría de gestión no es generar una opinión sobre los estados financieros, sino cerciorarse de la confiabilidad de los datos que reflejan. Existen cuatro grupos de estos índices: razones de liquidez y actividad, endeudamiento, rentabilidad, cobertura o reserva (Puente *et al.*, 2017). En la tabla 9 se muestra un resumen de cada una de estas razones.

Tabla 9.

Indicadores de medición de economía

Indicador	Descripción
Liquidez y actividad	Este tipo de indicadores genera informaciones más relevantes vinculadas a las operaciones a corto plazo del ente auditado. Las principales medidas de este tipo son: - Capital neto de trabajo. - Razón corriente. - Prueba ácida.
Endeudamiento	Estos indicadores expresan el monto de dinero que terceros emplean para generar utilidades. - Razón de endeudamiento. - Razón pasivo-capital. - Razón pasivo a capitalización total.
Rentabilidad	Estos indicadores que permiten evaluar el nivel de ganancia del ente auditado en relación con otros activos o a la inversión de sus propietarios. Se resaltan tres índices: - Margen bruto. - Margen operacional. - Margen neto.
Cobertura o reserva	Este grupo de indicadores evidencia la capacidad del ente auditado para cubrir sus obligaciones de deuda. El principal indicador es el número de veces que se ha ganado intereses.

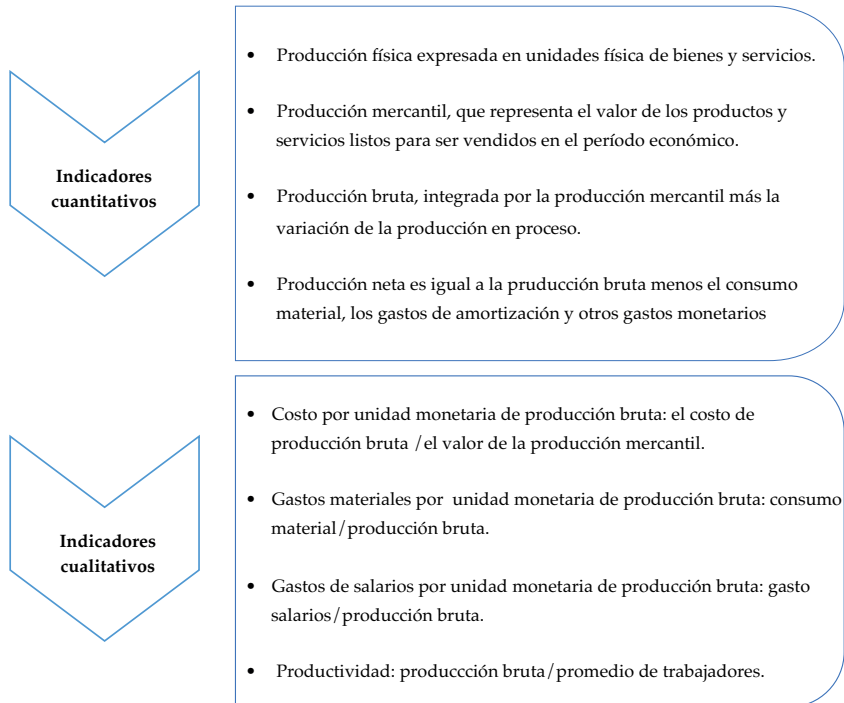
4.3.5.3 Indicadores de eficiencia

En el contexto de la auditoría, Armas (2005) define que la eficiencia “es la obtención de bienes y servicios con un manejo racional de recursos” (p. 80). La eficiencia es una medida que implica una cualidad que relaciona el resultado, razón por la cual es importante

determinar indicadores cuantitativos que reflejen el volumen de producción.

Figura 13.

Indicadores de eficiencia



4.3.5.4 Indicadores de eficacia

La eficacia representa la consecución de objetivos y metas en función de la misión del ente auditado y la visión estratégica. Los indicadores de eficiencia se relacionan con el resultado del cumplimiento de programas, planes y metas, considerando aspectos como cantidad, calidad y oportunidad.

La aplicación de este tipo de indicadores debe considerar información relacionada con los planes y programas organizacionales, recursos utilizados y planeados, número de usuarios y usuarios potenciales, así como los tiempos programados y utilizados en las distintas actividades. Entre los principales indicadores de eficiencia destacan

el índice de cobertura, índice de cumplimiento en tiempo, índice de cumplimiento de utilización de recursos, índice de satisfacción del cliente, índice de cumplimiento de gastos ejecutados, índice de cumplimiento de metas, promedio de capacidad instalada, promedio diario de estadía e índice ocupacional. En la tabla 10 se muestra cómo se calcula cada uno de estos indicadores.

Tabla 10.

Indicadores de eficacia

Indicador	Cálculo
Cobertura	$\frac{\text{Número de usuarios atendidos}}{\text{Número de usuarios potenciales}}$
Cumplimiento en tiempo	$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}}$
Cumplimiento de utilidad de los recursos	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos planeados}}$
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Calidad obtenida}}{\text{Calidad programada}}$
Cumplimiento de gastos ejecutados	$\frac{\text{Gastos ejecutados}}{\text{Gastos programados}}$
Cumplimiento de metas	$\frac{\text{Metas ejecutadas}}{\text{Metas programadas}}$
Promedio diario de capacidad instalada	$\frac{\text{Capacidad instalada}}{\text{días del período}}$
Promedio diario de estadía	$\frac{\text{Capacidad ocupada}}{\text{días del período}}$
Ocupacional	$\frac{\text{Promedio de estadía}}{\text{Promedio de capacidad instalada}}$

4.3.5.5 Ficha técnica de los indicadores

Con el fin de que un indicador conserve el sentido por el cual se genera, es importante establecer o diseñar una ficha técnica para cada uno de ellos, la cual debe ser socializada en todos los niveles de la organización, en la tabla 11 se muestra la información necesaria de la ficha.

Tabla 11.*Hoja del indicador*

Elemento	Descripción
Número	Corresponde a la secuencia del indicador.
Nombre	Denominación del indicador.
Factor crítico de éxito	Son factores internos o externos a la entidad que deben identificarse y reconocerse, ya que representan una amenaza o apoyo a la consecución de objetivos.
Forma de cálculo	Relación de variables.
Objetivo	Propósito de calcular el indicador.
Interpretación	Análisis del indicador, en función del rango de fluctuación; es la lectura del indicador.
Fuente de información	Origen de los datos utilizados.
Frecuencia	Período de tiempo en que se realiza la evaluación.
Unidad de medida	Valor del indicador, expresado en número, porcentaje, tiempo o dinero.

4.3.6 Hallazgos de la auditoría de gestión

En auditoría, un hallazgo se refiere a las debilidades del control interno detectadas por el auditor, que deben ser comunicadas a los funcionarios del ente auditado. Estos hallazgos constituyen deficiencias relevantes que pueden afectar negativamente la capacidad de registrar, procesar, resumir y reportar información fidedigna. Un hallazgo es la base fundamental para una o más conclusiones, recomendaciones y disposiciones (Armas & Malagón, 2005; Tapia *et al.*, 2016).

En auditoría, los requisitos básicos de un hallazgo son: importancia relativa que amerite su desarrollo y comunicación formal, evidencias precisas que consten en los papeles de trabajo; objetivo, al fundamentarse en los hechos, se basa en una labor de auditoría suficiente para respaldar conclusiones resultantes; convincente para una persona que no ha participado en el proceso de la auditoría.

4.3.6.1. Atributos del hallazgo

El auditor determina las observaciones de auditoría o hallazgos y evalúa su importancia. Los atributos de un hallazgo en auditoría son condición, criterio, causa y efecto.

- Condición (lo que es): son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor frente a una operación, actividad o proceso. Expresa el nivel en que los criterios han sido logrados o aplicados; la condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o alcanzando total o parcialmente.
- Criterio (lo que debe ser): representan las normas y parámetros a través de los cuales el auditor mide la condición, es decir: son las unidades de medición para evaluar la condición actual. Una clasificación típica de criterios presenta disposiciones escritas (leyes, reglamentos, políticas, planes, manuales, circulares, etc.), sentido común, experiencia del auditor, indicadores de gestión, opiniones independientes de expertos, prácticas comerciales prudentes, instrucciones escritas, experiencia administrativa y prácticas observadas.
- Causa (por qué sucede): es la razón primordial que presenta una condición, el motivo o motivos por los cuales no se ha cumplido el criterio. Entre las principales causas típicas se destacan: falta de capacitación, falta de comunicación, falta de conocimiento, negligencia, normas obsoletas, inexistentes, falta

de recursos, falta de juicio, apatía del problema, inadvertencia de beneficios potenciales, falta de supervisión, desactualización de la organización, escasa delegación de autoridad, auditoría interna deficiente, concentración de autoridad.

- **Efecto (la consecuencia):** se traduce en los resultados adversos, reales o potenciales que consigue el auditor en la comparación de condición y criterio. Generalmente representa una pérdida de dinero o eficiencia y eficacia a razón de la aplicación de estándares establecidos; representa el fracaso del logro de metas y objetivos. Como ejemplo de efectos típicos se destaca: pérdida de ingresos, incumplimiento de normativa, gastos indebidos, ineficiencia en el trabajo, control inadecuado de recursos o actividades.

En el trabajo de campo de la auditoría, el auditor utiliza la hoja de hallazgos, como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12.

Hoja de hallazgo

Auditoría de gestión a: _____ REF/ P.T _____

Componente: _____

Título del comentario: _____

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Conclusión	Recomendación

4.3.6.2 Tipos de hallazgo

a. No conformidad

Incumplimiento de un requisito, que puede ser de la propia norma o del Sistema de Gestión de la Calidad del ente auditado. Este tipo de desviaciones afecta a la conformidad del producto o servicio y debe resolverse de manera inmediata.

b. Desviación

Son incumplimientos que no afectan la calidad del producto o servicio; más bien, se trata de fallos no sistemáticos.

Observación

Se refiere a un hallazgo que no incumple ningún requisito de la norma o del que no se tiene una evidencia objetiva.

4.3.7 Evidencias

El informe de auditoría está basado en la evidencia. Los auditores de gestión son responsables de seleccionar cuidadosamente la naturaleza y la cantidad de evidencia recogida, ya que es un punto clave para todo el proceso de auditoría. Debe incluir conceptos de relevancia, competencia, suficiencia y oportunidad.

En la auditoría, la evidencia se define como la información o hechos que usa el auditor para verificar que las actividades auditadas se presenten de acuerdo con estándares y criterios predefinidos. Autores como Tapia *et al.* (2016) y Armas (2005) afirman que una evidencia se traduce en los hechos obtenidos en el trabajo de campo, los cuales se documentan y sirven para respaldar observaciones y conclusiones.

4.3.7.1 Tipos de evidencia

La NIA 500 abarca los tipos de evidencia en una auditoría. Dado que los recursos a disposición del auditor son limitados, no es práctico obtener todo tipo de evidencias. En este contexto, el profesional de auditoría seleccionará la evidencia apropiada para cada situación. Los tipos de auditoría son:

- Evidencia física: es aquella obtenida por observación directa. Ejemplo: verificación física de inventarios, mapas o fotos.
- Evidencia testimonial: es aquella obtenida a través de consultas del auditor a las personas que trabajan en el ente auditado para

obtener información, mediante declaraciones orales o escritas en respuesta a preguntas.

- Evidencia analítica: este tipo de evidencia se construye mediante el análisis de información de otras fuentes, comparación y relaciones para determinar saldos de cuentas u otros datos razonables, como el costo-beneficio.
- Evidencia documental: es el examen que hace el auditor a los documentos y archivos del ente auditado, como la revisión de facturas, cheques y contratos.
- Evidencia electrónica: dada la era digital, la contabilidad, gerencia y otros sistemas en las empresas están computarizados, y para los registros de auditoría el rastreo es magnético. Dentro de los tipos de evidencia electrónica se incluyen diagramas de red y hardware, bitácoras de sistemas operativos, diarios de operador y consolas, registros de tiempo y asistencia, programas de aplicación, diagramas de flujo, códigos fuente y otros registros multimedia. La recolección de esta evidencia es muy frágil, volátil y su seguridad es relativa, por lo que el auditor para garantizar su validez debe ejecutar pruebas y procedimientos que le permitan tener seguridad razonable para los propósitos de auditoría.

4.3.7.2 Atributos de la evidencia

En el campo de la auditoría, son atributos de la evidencia: ser competente, relevante y suficiente para servir de soporte a la opinión profesional del auditor con relación al ente auditado, el programa, la actividad o la función auditada. Es importante mencionar que las evidencias obtenidas en el proceso de auditoría se agrupan y archivan en grupos de documentación denominada legajos¹.

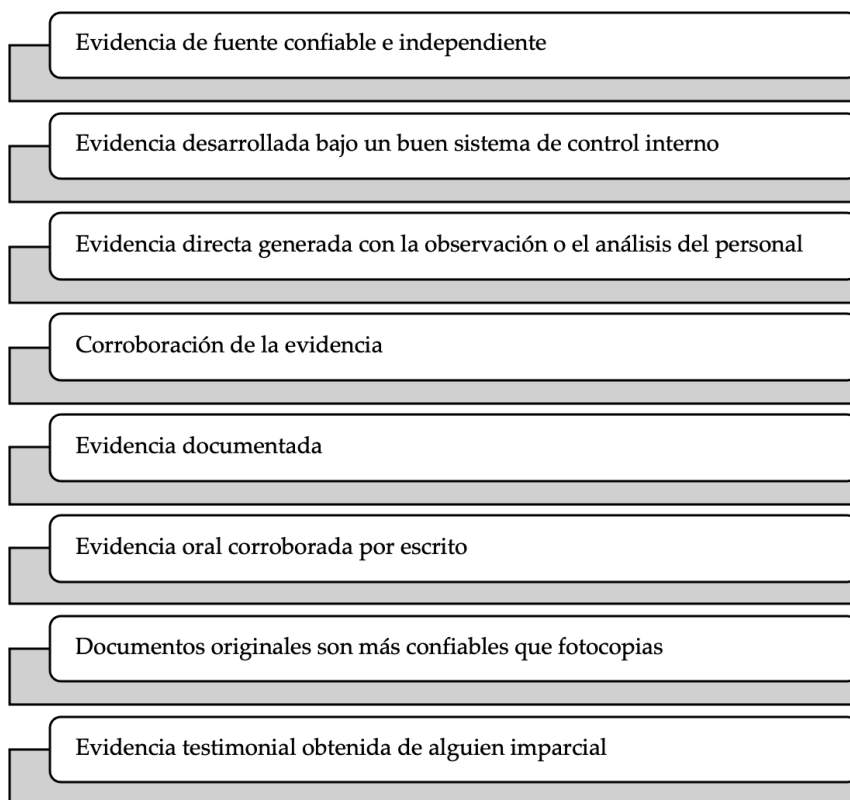
1 Los legajos de auditoría son un conjunto de papeles de carácter permanente, elaborados por el profesional de auditoría o proporcionados para las áreas del ente auditado en relación con antecedentes, actividades, información económica, financiera y el control posterior.

Existen cuatro determinantes de la credibilidad de la evidencia. Los atributos que debe cumplir son relevancia, competencia, suficiencia y oportunidad.

- Relevancia: una evidencia será relevante en función del objetivo de la auditoría. La relevancia considera solo los términos de objetivos específicos de la auditoría. Una evidencia es relevante para un objetivo, pero no para otro.
- Competencia: una evidencia de auditoría es competente si está acorde con la realidad; en otras palabras, si esta evidencia es válida. Se considera que una evidencia es competente si ha sido obtenida de una fuente confiable. En la figura 14 se detalla la manera de determinar la confiabilidad de la evidencia.

Figura 14.

Confiabilidad de la evidencia



- **Suficiencia:** se refiere al número de evidencias requeridas para emitir una opinión de auditoría, que debe ser suficiente, pertinente y competente. Por ejemplo, en un procedimiento de auditoría, las evidencias obtenidas de una muestra de 150 serían más confiables que de una muestra de 75. Existen diversos elementos que determinan la idoneidad del tamaño de la muestra de auditoría; los más importantes son la eficacia de la estructura del control interno del ente auditado y la expectativa de errores por parte del auditor. Como ejemplo, en una auditoría a una fábrica de calzado, el auditor llega a la conclusión de que hay una probabilidad muy alta de que el inventario de productos terminados sea obsoleto debido a la naturaleza de la industria. En este caso particular, el auditor selecciona muestras del inventario para verificar la obsolescencia.

Es importante mencionar que existen otros factores a tomarse en cuenta al momento de definir la suficiencia de evidencia:

- a) La calidad de la evidencia recolectada.
 - b) El significado de los hallazgos.
 - c) El nivel de riesgo vinculado a una opinión errada.
 - d) La experiencia generada en auditorías anteriores.
 - e) El costo de generar la evidencia relativa de los beneficios en función de los hallazgos.
- **Oportunidad:** hace referencia al momento en que las evidencias son recopiladas, o también al período que abarca el examen de auditoría. Las evidencias son más convincentes cuando se consiguen lo más cerca posible de la fecha del balance.

4.3.8 Papeles de trabajo

Al recolectar la evidencia, esta debe quedar documentada. Para ello, se utilizan los papeles de trabajo, que respaldan la labor de la auditoría de gestión. Los papeles de trabajo representan el conjunto de piezas documentales o electrónicas (procesador de texto, hojas de cálculo elaboradas en alguna aplicación informática), en las cuales se consigna la evidencia recolectada por el auditor y los resultados de las pruebas realizadas en la etapa de ejecución.

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos fidedignos que contienen información obtenida por el auditor en la aplicación de la auditoría. Además, describen las pruebas realizadas y los resultados de estas, sobre los cuales sustenta la opinión que el auditor emite al suscribir el informe de auditoría. La propiedad y custodia de los papeles de trabajo corresponden a la firma auditora. Estos documentos tienen el carácter secreto de la información contenida en ellos. Aunque no existe un tiempo específico para conservar los papeles de trabajo, es importante hacerlo para auditorías futuras y cumplir requerimientos legales en caso de litigios.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) referentes a documentación señalan que la extensión de los papeles de trabajo es a juicio profesional. Por lo tanto, es necesario y práctico documentar todos los asuntos importantes que el auditor considere necesarios. Tanto el SAS como las NIA indican que todo papel de trabajo debe incluir:

- Información referente a la estructura orgánica del ente auditado.
- Extractos o copias de documentos legales importantes, convenios y estatutos.
- Evidencia del proceso de planteamiento, incluyendo programas de auditoría.

- Evidencia de comprensión del sistema contable y de control interno.
- Evidencia de evaluación de riesgos inherentes y de control.
- Evidencia sobre la evaluación del trabajo de auditores internos y las conclusiones alcanzadas.
- Análisis de transacciones y balances.
- Análisis de tendencias.
- Un registro de la naturaleza, tiempo y grado de procedimientos de auditoría desarrollados y de los resultados de estos procedimientos.
- Indicación sobre quién desarrolló los procedimientos de auditoría y cuándo fueron desarrollados.
- Copias comunes con otros auditores, expertos y terceros involucrados.
- Copias de cartas relacionadas a asuntos de auditoría comunicados o discutidos con la entidad, incluyendo términos de trabajo y las debilidades sustanciales en control interno.
- Cartas de presentación recibida de la entidad.
- Conclusiones alcanzadas por el auditor, respecto a aspectos relevantes de la auditoría, en las que se incluyan como se han resuelto los asuntos inusuales mostrados por los procedimientos del auditor.
- Copias de los estados financieros, dictamen u otros informes del auditor.

4.3.8.1 Elementos de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben ser claros y concisos en cuanto a la operación a la que se refieren, el trabajo desarrollado y las

conclusiones generadas. Algunos elementos que debe contener todo papel de trabajo:

- Nombre del ente auditado.
- Fecha del cierre del ejercicio examinado.
- Descripción del contenido.
- Fecha en la que preparó.
- Fuente de donde se obtuvieron los datos.
- Descripción concisa del trabajo efectuado.
- Conclusión.

4.3.8.2 Administración y revisión de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el resultado de la auditoría ejecutada y son de propiedad del ente auditor. Los informes de auditoría, al igual que los papeles de trabajo y toda la evidencia que respalda la auditoría, deben conservarse por el plazo que fijen las normas legales vigentes.

Existen tres razones principales para realizar una revisión de los papeles de trabajo al finalizar la auditoría:

1. Evaluación del desempeño del personal.
2. Determinar que el examen de auditoría satisfaga los estándares de desempeño establecidos.
3. Neutralizar cualquier prejuicio de criterio de los auditores.

4.3.8.3 Clasificación de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo en auditoría se pueden clasificar desde dos puntos de vista: por su uso y por su contenido, como se muestra en la figura 15.

Figura 15.
Clases de papeles de trabajo

Por su uso	Por su contenido
☐ Archivo permanente	☐ Hojas de trabajo
☐ Archivo de auditoría	☐ Cédulas sumatorias, analíticas, subanalíticas, de discusión, de observación y marco conceptual

Archivo permanente: constituye un expediente especial en el que se concentran documentos relativos a antecedentes, constitución, organización, operación, normativa jurídica y contable, e información financiera y presupuestos, así como actas y documentos de entrega y recepción de los entes fiscalizables. Esta información, debidamente actualizada, servirá como instrumento de referencia y consulta. La integración del archivo permanente se inicia en la etapa de planificación al obtener la información del ente auditado.

Archivo de auditoría: se elabora durante el transcurso de la auditoría y recopilan la evidencia del proceso de planificación.

Hojas de trabajo: son hojas de múltiples columnas en las que se registran agrupamientos de cuentas de mayores saldos sujetas a examen. Constituyen un resumen y una guía para las cédulas restantes.

Cédulas sumarias: contienen datos de manera general de cifras, procedimientos, conclusiones u observaciones correspondientes a un grupo de conceptos cuyo análisis se encuentra en otras cédulas.

Cédulas analíticas: en estas cédulas se describen los procedimientos aplicados a los procesos seleccionados para la

revisión y comprobación en los distintos tipos de auditoría. Se muestran razonabilidad o irregularidad mediante marcas y notas explicativas de auditoría.

Cédula subanalítica: se elabora para examinar con mayor detalle algún concepto o para explicar otros procedimientos añadidos a los contenidos en otra cédula analítica de auditoría.

Cédula de discusión de observaciones: solo se debe formular previa autorización del nivel jerárquico superior. En esta cédula se describen con claridad y objetividad las decisiones que se consideren necesarias en relación con los resultados obtenidos de la auditoría. Estas decisiones serán útiles para el área auditada, y el contenido de las cédulas debe ser conocido por los titulares de las áreas auditadas.

Cédula de marco conceptual: a través de esta cédula, el auditor da a conocer de forma general el objetivo, alcance, plan de trabajo, estrategia y cualquier otro recurso que utilizará para alcanzar el objetivo deseado. Debe prepararse al inicio de la auditoría.

4.3.9 Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son signos o símbolos utilizados por el auditor en la anotación de sus cédulas para resaltar o indicar hechos o pruebas efectuadas. El significado de estas marcas se describe como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13.

Marcas de auditoría

Marca	Significado
√	Cálculo verificado.
√√	Cifra cuadrada.

Marca	Significado
	Cifra que no debe ser considerada.
∅	Documento o punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Documento o punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.
¶	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documentación comprobatoria original.
ev	Expediente revisado.
dv	Documento integrado en expediente.
dcv	Documentación comprobatoria revisada.
	Confrontado contra evidencia física.
	Pedido, contrato o dato por confirmar mediante compulsia.
Obs.	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo, que posteriormente se describirá en la cédula de observación
	Muestra seleccionada para revisión

Además de las marcas descritas, existe el uso de conectores y notas que permite al auditor referenciar y comentar la información contenida en sus papeles de trabajo, como se muestra en la figura 16.

Figura 16.

Conectores y notas



4.4 Fase de comunicación

Esta fase tiene como propósito asimilar los criterios básicos para elaborar el informe de auditoría, así como las estrategias de presentación de resultados al ente auditado. La comunicación de resultados del trabajo cierra el proceso principal de la auditoría.

La fase de elaboración del informe de una auditoría de gestión se inicia con la redacción de las observaciones preliminares y finaliza, en la mayoría de los casos, con las conclusiones y recomendaciones de gestión. La información plasmada en el informe tiene como objetivo promover cambios y mejoras en el ente auditado. Entre las principales fases, se destacan:

- Redacción de conclusiones según los hallazgos.
- Redacción de recomendaciones a los directivos del ente auditado.
- Acuerdo con el nivel directivo de la auditoría sobre la estructura, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe.
- Generar un borrador del informe (informe preliminar).
- Presentación de resultados del ente auditado.
- Elaboración del informe definitivo.

En la fase de comunicación de auditoría, se enfoca en la notificación al ente auditado de los resultados obtenidos en el proceso de auditoría, formulando un plan de acción correctivo con miras a mejorar la eficiencia, eficacia y economía del ente auditado.

4.4.1 Informe de auditoría

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor, en el que se presentan observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, así como el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones generadas por los interesados y cualquier otro aspecto relevante para la composición del informe.

El informe de auditoría expresa una opinión no vinculante sobre las cuentas anuales o estados financieros que presenta el ente auditado. Autores como Maldonado (2014), Armas y Malagón (2005) consideran que dicho informe es el elemento más importante del proceso de auditoría, ya que representa el producto resultante del examen realizado.

El informe es la fase a través de la cual el auditor expresa por escrito el papel y los resultados procedentes de la aplicación de procesos analíticos. Se explican los hallazgos, la condición, los criterios, las causas, los efectos, así como las conclusiones y recomendaciones sobre el ente auditado. Las fases de planeación y ejecución representan los insumos del informe de auditoría.

Entre los principales insumos para el informe de auditoría se detallan los siguientes:

- Análisis de la organización de la auditoría de gestión (información relevantes del ente auditado y evaluación del control interno).
- Plan de auditoría.
- Programas de auditoría.
- Hallazgos de auditoría.

- Evidencias.
- Papeles de trabajo.

Todo auditor debe redactar el informe de auditoría con extremo cuidado y consideración, ya que dicho informe es el único aspecto del trabajo del auditor que es público y está sujeto a juicio de la competencia. De él puede emanar la responsabilidad legal del auditor.

El informe debe incluir únicamente hallazgos y conclusiones que estén debidamente documentadas en papeles de trabajo, que sustenten una evidencia relevante y competente. Es importante que, si la información es significativa para los hallazgos y conclusiones de auditoría que no han sido examinados, dentro del informe se indiquen las limitaciones de la información y no se emitan conclusiones o recomendaciones injustificadas.

El informe de auditoría debe ser objetivo y veraz, es decir, evidenciar la verdad de los hechos tal como son y se conciben. Debe evitarse interpretaciones erróneas, y los resultados deben ser imparciales. Al describir las falencias del desempeño en la gestión del ente auditado, el auditor debe mencionar las explicaciones de los dirigentes y funcionarios responsables. A través del informe, se debe alentar la toma de decisiones en función de los hallazgos y recomendaciones.

4.4.2 Tipos de informe de auditoría

- a.** Informe extenso: es un documento generado por el auditor para comunicar los resultados. Contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, junto con el dictamen respectivo.
- b.** Informe breve: es un documento formulado para comunicar resultados, en el cual los hallazgos no son relevantes y no desprenden responsabilidades.

- c. Informe de examen especial: es un reporte que constituye el producto final de la ejecución de exámenes especiales de carácter financiero, operacional y técnico. Tiene un alcance limitado y es menos amplio que el informe de auditoría. Aplica normas, técnicas y procedimientos de auditoría para revelar los resultados obtenidos a través de cometarios, conclusiones y recomendaciones.
- d. Informe de responsabilidad penal: este tipo de informe se origina cuando existen delitos de peculado u otros que afecten a la administración del ente auditado. Se utiliza en entidades del sector público.

4.4.3 Estructura del informe de auditoría

La estructura del informe de auditoría se genera desde el inicio de la auditoría. Una vez concluido el trabajo de auditoría, el auditor sabe lo que desea escribir y conoce los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que deben ser comunicadas. El informe debe contener los siguientes apartados:

- a. Carátula: debe contener el logotipo del ente auditado, el nombre de la unidad de auditoría, el título del trabajo de auditoría, el nombre del auditor, el lugar y la fecha de la auditoría.
- b. Índice: es el detalle resumido del contenido del informe e incluye número de páginas. Sirve de guía para el lector o usuario del informe.
- c. Abreviaturas utilizadas: es fundamental incluir una lista del significado de las abreviaturas usadas dentro del informe. No se consideran abreviaturas de uso corriente, sino aquellas pertinentes al contenido del informe.
- d. Carta de presentación: esta comunicación sirve para presentar el informe de auditoría de gestión al gerente y miembros del ente auditado. Dentro de la carta de presentación se deben

incluir: título, destinatarios, alcance del trabajo, declaración de que la auditoría de gestión se realizó conforme a las normas de auditorías vigentes, firma del auditor general, lugar y fecha de emisión.

El auditor, al estructurar el informe, debe responder la pregunta ¿a quién está escribiendo el informe?, pues generalmente el lector no es técnico y no sabe interpretar un informe técnico.

A continuación, se presenta un modelo de carta de presentación del informe de auditoría:

Asunto: Carta de presentación del informe.

Fecha: Riobamba, días / mes / año

Señor.

Gerente General de XYZ S.A

Ciudad.

De nuestra consideración:

Se ha realizado la **auditoría de gestión** a,
por el período comprendido entre el y el
.....

El examen se efectuó de acuerdo con las normas internacionales de auditoría, COSO, normas internacionales de contabilidad y todas las normas que rigen a la empresa XYZ S.A. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza de que la información y documentación examinada no contenga errores de carácter significativo. Asimismo, se verifica que las operaciones a las cuales corresponden se han ejecutado conforme a las disposiciones legales vigentes.

Por la naturaleza del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

AUDITOR GENERAL

Capítulo I: Enfoque de la auditoría. En este capítulo se consignarán los datos más importantes acerca del motivo, alcance y naturaleza de la auditoría de gestión, el enfoque y los indicadores utilizados. Estos elementos servirán de base para una mejor comprensión y apreciación por parte del lector. A continuación, se detallan los siguientes aspectos:

- Motivo de la auditoría.
- Objetivo de la auditoría.
- Alcance de la auditoría.
- Componentes auditados.

Capítulo II: Información de la entidad. Se incluye la información relativa a la entidad:

- Misión.
- Visión.
- Base legal.
- Estructura orgánica.
- Objetivos.
- Políticas.
- Principales funcionarios.

Capítulo III: Resultados generales. En esta sección se presentarán los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad.

Estos estarán relacionados con la evaluación de la estructura del control interno, así como del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, entre otros aspectos.

Capítulo IV: Anexos. El informe, con frecuencia, requiere detalles e información que deben anexarse como gráficos, cuadros, resúmenes, indicadores y parámetros de gestión, y el cronograma de cumplimiento de recomendaciones.

Asimismo, se debe adjuntar como apéndice:

- Memorando de antecedentes.
- Síntesis de la auditoría de gestión.
- Constancia de la notificación de inicio de auditoría.
- Convocatoria y acta de la conferencia final de comunicación de resultados.

4.4.4 Requisitos y cualidades del informe de auditoría

La preparación y presentación del informe de auditoría debe cumplir con características que faciliten la comprensión de los usuarios y promuevan una efectiva aplicación de acciones correctivas. Las principales cualidades que debe tener el informe de auditoría son las siguientes:

- a. Utilidad y oportunidad: la formulación de un informe de auditoría se antecede por un análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar.
- b. Objetividad y perspectiva: todo informe debe presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones de forma evidente, objetiva, imparcial y clara. Debe incluir suficiente información sobre el asunto principal de la auditoría para proporcionar al usuario una perspectiva adecuada.

- c. Concisión: el auditor debe presentar informes completos y concisos con el propósito de captar la atención de los funcionarios responsables del ente auditado. Un informe de auditoría será efectivo cuando se formule oportunamente después de la culminación del trabajo de campo.
- d. Precisión y razonabilidad: el requerimiento de precisión se fundamenta en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores que el informe expuesto es confiable. Un error en el informe puede generar dudas sobre su validez total.
- e. Respaldo adecuado: tanto los comentarios como las conclusiones presentadas en el informe de auditoría deben respaldarse con evidencias suficientes y objetivas para sustentar lo informado con precisión y razonabilidad.
- f. Tono constructivo: el propósito del informe de auditoría es lograr que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad. Por lo tanto, la redacción del informe debe enfocarse a generar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor.
- g. Importancia del contenido: la información contenida en todo el informe es vital para justificar la comunicación y merecer la atención de aquellos a quienes va dirigida.
- h. Claridad: para que el informe se comuniqué con efectividad, debe presentarse de manera clara y simple. Es imprescindible considerar la claridad de los datos del informe, ya que pueden ser utilizados por otros funcionarios y no solamente por directivos vinculados al examen de auditoría.

4.4.5 Informe preliminar

El auditor es quien redacta el informe preliminar, también denominado borrador, con los resultados de la auditoría. Este es

susceptible de adiciones, supresiones o enmiendas y se redacta con el propósito de presentar los resultados a la administración. El borrador del informe es un tipo de comunicación a gerencia que se puede presentar en las auditorías (Armas & Malagón, 2005; Maldonado, 2014). Este informe preliminar se somete al conocimiento del nivel directivo del ente auditado con el propósito de conocer la opinión y observaciones, así como efectuar las mejoras pertinentes.

Al finalizar cada auditoría, el auditor debe emitir una opinión o un informe escrito en el cual se precisen los resultados de manera apropiada. El contenido debe ser de fácil entendimiento, libre de ambigüedades y debe incluir únicamente información respaldada por evidencia relevante de la auditoría.

El formato del informe preliminar o borrador debe contener la carátula, y todas las páginas llevarán impreso el sello que diga *borrador de informe*. Además, se debe identificar la fecha de la conferencia final y la fecha de otorgamiento del documento.

4.4.6 Conclusiones de la auditoría

Las conclusiones se construyen en función de los objetivos de auditoría. Los hallazgos, resultados y conclusiones preliminares deben probarse con la evidencia recopilada y discutirse para generar información valiosa para el ente auditado.

Las conclusiones de auditoría deben ser apropiadas, específicas, lógicas, aprobadas por el auditor general, sustentadas en evidencia y discutidas con la administración. El proceso de generación de las conclusiones es sistemático y se basa en una propuesta, objetivos, criterios o estándares.

Según Armas (2005), la obtención de conclusiones apropiadas es un pilar fundamental para el proceso de auditoría, ya que resumen

los resultados del trabajo y establecen si los objetivos trazados han sido alcanzados. Durante la fase de ejecución, el auditor y su equipo recogen evidencia y obtienen resultados en función de cada criterio o estándar. La comparación de lo obtenido frente a los criterios establecidos revela resultados positivos y negativos, sobre los cuales el auditor basa sus conclusiones.

El auditor es el encargado de definir la conclusión de la auditoría, conjugando criterio, condición, causa y efecto de los resultados. Sin embargo, por cada aspecto examinado del ente auditado, se genera una conclusión.

4.4.7 Recomendaciones de la auditoría

Las recomendaciones están dirigidas al titular de la organización auditada con el fin de que se tomen las medidas adecuadas para su cumplimiento. Estas recomendaciones del auditor se presentan en el informe de auditoría de manera ordenada, considerando su grado de importancia en relación con la presentación de las conclusiones.

Las recomendaciones se formulan donde se encuentran los hallazgos desfavorables y los efectos nocivos significativos que se han identificado. No es suficiente indicar a la gerencia de un programa en particular que requiere una mejora. También es necesario señalar las opciones a considerar para llevar a cabo dicha mejora.

Al formular las recomendaciones, el auditor debe estimar, en medida de lo posible, los probables ahorros o mejoras derivados de estas. Esto genera un valor agregado a la auditoría, y los beneficios son claramente definidos.

4.4.8 Presentación de resultados

La última actividad de la auditoría en el trabajo de campo consiste en una reunión debidamente programada entre los administradores del ente auditado y el equipo de auditores que realizó el examen de auditoría. El fin de esta reunión es presentar los resultados generados durante la ejecución del trabajo. En dicha reunión, los funcionarios tienen la oportunidad de expresar sus comentarios, opiniones e información documental relacionados con las áreas que son objeto del informe de auditoría.

Al presentar los resultados a la administración, el auditor debe considerar los siguientes aspectos:

- Establecer objetivos claros para la reunión, de tal manera que el equipo auditor sepa qué esperar durante la presentación de los resultados.
- Informar al nivel directivo de la auditoría cuándo concluirá y cuándo se planea discutir con el ente auditado los aspectos más relevantes del examen. Esto permitirá que la administración emita sus comentarios y opiniones sobre las conclusiones preliminares de la auditoría.
- Designar a un miembro del equipo de auditoría para tomar notas durante la reunión.
- Presentar los temas en orden claro y lógico.
- Hacer un breve resumen para cada conclusión.
- Asegurarse de que las fuentes de información estén identificadas claramente para cada asunto presentado.
- Verificar que el equipo auditor y los materiales necesarios estén disponibles para la reunión.

4.4.9 El informe definitivo

El informe final de auditoría es el producto resultante del desarrollado de la auditoría, que será evaluado por el órgano legislativo, la sociedad y el público en general. Al preparar este informe, se deben considerar los siguientes principios:

- **Puntualidad:** los informes se deben publicar de manera oportuna, es decir, se debe elaborar un producto de calidad dentro del tiempo establecido en el plan de auditoría.
- **Exactitud:** los informes deben ser precisos. Los errores dentro de un informe afectan la credibilidad del informe y de la entidad fiscalizadora o auditora.
- **Claridad:** los informes deben ser fáciles y claros de entender. El lenguaje utilizado debe ser simple en la información compleja; las cartas, tablas y fotografías se deben utilizar en el lugar apropiado. La claridad mejora cuando el informe es breve.
- **Propósito:** los informes deben indicar su propósito.

4.4.10 Síntesis del informe

La síntesis de un informe es un documento adicional que prepara el auditor de manera separada. Refleja el resumen de los principales comentarios, conclusiones y recomendaciones de la auditoría de gestión, tal como se presentan en el informe definitivo.

La síntesis se incorpora a los informes extensos para que el gerente y otros ejecutivos de la empresa, que no dispongan de tiempo debido a sus funciones, puedan informarse rápidamente del contenido del informe. Es importante que esta síntesis sea lo más breve posible.

4.5 Ejemplo de informe de auditoría de gestión



ÍNDICE DE CONTENIDOS	1
Opinión de auditoría.....	2
Capítulo I. Enfoque de la auditoría.....	3
1.1 Motivo:	3
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Alcance	4
1.4 Enfoque.....	4
1.5 Componentes de la auditoría.....	4
1.6 Indicadores utilizados	5
Capítulo II. Información de la institución	7
2.1 Misión	7
2.2 Visión	7
2.3 FODA.....	7
2.4 Base legal.....	8
2.5 Estructura orgánica	8
2.6 Objetivos estratégicos.....	9
Capítulo III. Resultados generales	10
Capítulo 4. Resultados específicos.....	17
Capítulo V. Anexos	29
Opinión de auditoría	

Señor Gerente General
COAC Patria Ltda.

La firma auditora VAP-AUDICONT Cía. Ltda. ha llevado a cabo la auditoría de gestión del sistema de créditos de la COAC Patria Ltda., ubicada en la ciudad de Riobamba, durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019.

Esta auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las normas internacionales de auditoría. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de la información y documentación examinada, y que esta no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo.

Considerando que la auditoría realizada proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión, el equipo de auditoría se abstiene de emitir una opinión sobre el proceso de elaboración de actas del subcomponente aprobación, ya que su evaluación no fue aprobada en consejo de administración.

Por la naturaleza del estudio, los resultados se encuentran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Auditor general

Capítulo I: Enfoque de la auditoría

1.1 Motivo:

La auditoría de gestión al sistema de créditos de la COAC Patria Ltda., de la ciudad de Riobamba, se realizó por solicitud de la gerencia con el fin de brindar a la organización una opinión profesional sobre la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan mejorar la administración de la cooperativa.

1.2 Objetivos

General

Verificar que el sistema de crédito de la COAC Patria brinde satisfacción a los socios, bajo la normativa vigente, de tal manera que permita identificar falencias y oportunidades de mejora para contribuir a la dirección en lograr una administración más eficaz a través de la aplicación de indicadores de gestión, generando una propuesta de mejora.

Objetivos específicos:

- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el manejo de créditos.
- Comprobar que los procedimientos faciliten la concesión de los créditos.
- Comprobar la existencia de control interno en el área de créditos para determinar fortalezas y debilidades.
- Evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en la utilización de recursos mediante el uso de indicadores de gestión.
- Establecer conclusiones y recomendaciones para el sistema analizado mediante la entrega de un informe de auditoría de

gestión.

1.3 Alcance

En la auditoría al sistema de créditos de la COAC Patria Ltda., se estudiará la captación de la necesidad de crédito, el análisis del sujeto de crédito, la aprobación, la formalización y el desembolso.

1.4 Enfoque

Está orientada a examinar el sistema de créditos de la cooperativa, la eficiencia, eficacia y efectividad de las operaciones en el logro de objetivos y actividades.

1.5 Componentes de la auditoría

1. Captación de necesidad de crédito.
 - a. Información del socio.
 - b. Entrevista y análisis previo.
 - c. Recepción de solicitud y documentación para el crédito de socios y garantes.
2. Análisis del sujeto de crédito.
 - a. Verificación de información e inspección.
 - b. Digitalización de documentos.
 - c. Recomendaciones previas al siguiente filtro.
3. Aprobación.
 - a. Análisis y decisión de la solicitud de crédito.
 - b. Elaboración de actas.
 - c. Comunicación de resultados al oficial de negocios y al socio.
4. Formalización y desembolso.
 - a. Formalización y legalización de documentos.
 - b. Desembolso.
 - c. Custodia de archivo.

1.6 Indicadores utilizados

Indicadores de eficiencia

Nivel de satisfacción	$\frac{\text{Satisfacción del socio real}}{\text{Satisfacción planificada del socio}}$
Cumplimiento del llenado de solicitudes de crédito	$\frac{\text{Número de solicitudes llenadas correctamente}}{\text{Número de solicitudes revisadas}}$
Cumplimiento de firmas en solicitudes de crédito	$\frac{\text{Número de solicitudes firmadas}}{\text{Número de solicitudes revisadas}}$
Cumplimiento de respaldos del titular en solicitudes de crédito	$\frac{\text{Número de solicitudes con respaldo del titular}}{\text{Número de solicitudes revisadas}}$
Historial crediticio	$\frac{\text{Número de socios con buen historial crediticio}}{\text{Número de socios analizados}}$
Cumplimiento de <i>check list</i>	$\frac{\text{Número de socios con check list}}{\text{Número de socios analizados}}$
Cumplimiento de condición de carácter	$\frac{\text{Número de socios con condición carácter}}{\text{Número de socios analizados}}$
Cumplimiento de condición de capacidad	$\frac{\text{Número de socios con condición capacidad}}{\text{Número de socios analizados}}$
Cumplimiento condición de capital	$\frac{\text{Número de socios con condición capital}}{\text{Número de socios analizados}}$

Cumplimiento condición de colateral	$\frac{\text{Número de socios con condición colateral}}{\text{Número de socios analizados}}$
Cumplimiento del proceso de formalización de crédito	$\frac{\text{Número de socios que cumplen con el proceso de formalización}}{\text{Número de socios analizados}}$
Cumplimiento del proceso de desembolso de crédito	$\frac{\text{Número de socios que cumplen con el proceso de desembolso}}{\text{Número de socios analizados}}$

Indicadores de eficiencia

Período de calificación	$\frac{\text{Número de meses de calificación ejecutado}}{\text{Número de meses de calificación planificada}}$
Eficiencia microcréditos	$\frac{\text{Microcréditos 2019} - \text{Microcréditos 2018}}{\text{Microcréditos 2018}}$
Eficiencia crédito de consumo	$\frac{\text{Consumo 2019} - \text{Consumo 2018}}{\text{Consumo 2018}}$

Capítulo II: Información de la institución

2.1 Misión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Patria Ltda. es una entidad sólida, solvente y solidaria, con base firme en los aspectos: social, moral y económico, ofrece con calidad servicios financieros y sociales, con espíritu de superación, en forma ágil y oportuna, promoviendo en sus socios un mejor nivel de vida.

2.2 Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Patria Ltda., con el fruto tesonero del trabajo de sus socios, espera ser una organización sólida, rentable y competitiva que incremente constantemente el ahorro de sus miembros, generando desarrollo socioeconómico en la provincia de Chimborazo.

2.3 FODA

FORTALEZAS - Infraestructura propia. - Personal capacitado y comprometido. - Trato personalizado a los socios. - Agilidad en trámites de crédito.	OPORTUNIDADES - Regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. - Vinculación con la comunidad. - Confianza del público en el sistema cooperativista. - Recursos tecnológicos.
DEBILIDADES - No cuenta con planificación estratégica. - Falta de control de auditoría interna. - Falta de personal en algunas áreas. - Salarios bajos.	AMENAZAS - Inestabilidad económica del país. - Alto índice de morosidad. - Disminución de ahorros. - Migración de capitales.

2.4 Base legal

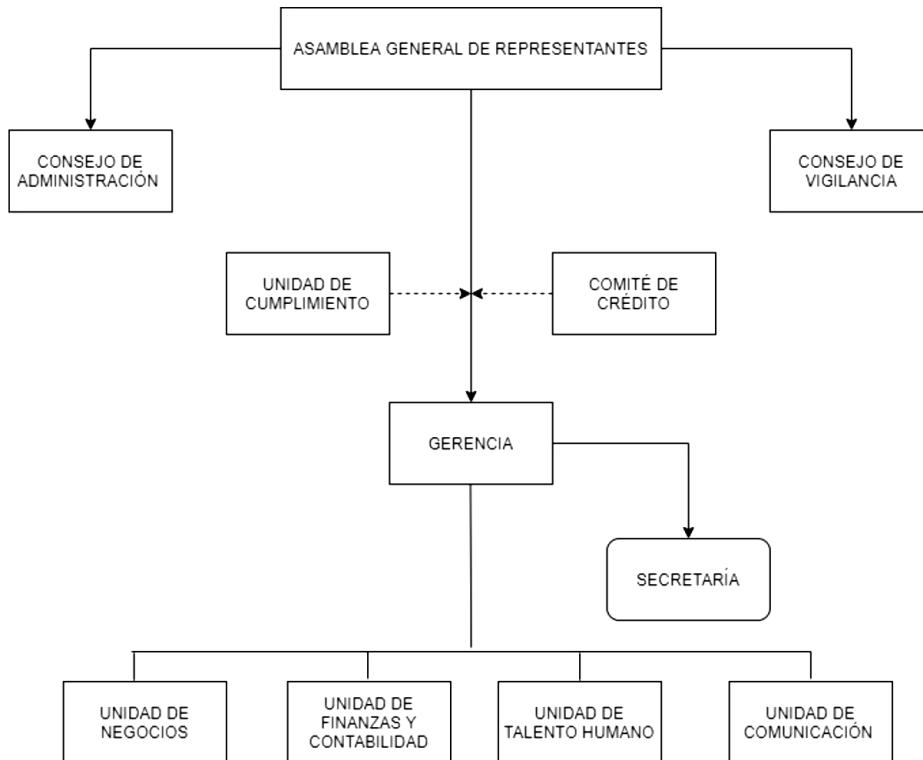
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Patria Ltda. inició su actividad mediante acuerdo ministerial 042, enviado a la Dirección Provincial de Bienestar Social de Chimborazo; la personería jurídica de la COAC se asigna con acuerdo ministerial 2117 del 10 de agosto de 1999, publicado en el Registro Oficial 260.

Las actividades y operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Patria Ltda. se sujetan en las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)
- Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidario y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2.5 Estructura orgánica

La estructura orgánica de la COAC Patria Ltda., de conformidad con la estructura general y funcionamiento por procesos, se detalla a continuación:



2.6 Objetivos estratégicos

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Fortalecer el proceso de negocio.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Innovar productos de acuerdo a las necesidades y expectativas de los socios.
- Alcanzar una estructura organizacional enfocada en la calidad.
- Contar con personal competente y comprometido.

Capítulo III: Resultados generales

Título del comentario: Incumplimiento en la estructura organizacional.

Condición

La institución no cuenta con los siguientes cargos: Unidad de Ética y Cumplimiento, asistente de TIC, director de Talento Humano, coordinador de cobranza y director financiero.

Criterio

De acuerdo con el manual de funciones en el artículo 1, la estructura orgánica funcional de la cooperativa Patria Ltda., conforme a su estructura general y de procesos, debe poseer en el proceso gobernante una Unidad de Ética y Cumplimiento, en el proceso generador de valor un coordinador de cobranzas, y en procesos habilitantes-apoyo debe haber un director financiero, un asistente de TIC y un director de Talento Humano.

Causa

La situación se presenta porque la institución considera que el personal no es necesario debido al tamaño y complejidad de la cooperativa, y porque busca proteger los recursos de los socios y precautelar su confianza.

Efecto

Al ser cargos suplidos por el personal existente, se obtiene una sobrecarga de funciones y un pago excesivo de horas extras, razón por la cual no se cumple de manera eficiente con las funciones, atribuciones y responsabilidades encomendadas a los funcionarios del ente auditado.

Conclusión

La cooperativa no cuenta con el personal necesario para desarrollar procedimientos clave, lo que resulta en una debilidad en el sistema

de control interno debido a la falta de una adecuada segregación de funciones.

Recomendación

Al gerente:

1. Ordenar una evaluación de las actividades desempeñadas por el personal para evitar la sobrecarga de actividades y funciones.

Título del comentario: Falta de indicadores de gestión

Condición

La cooperativa cuenta con indicadores financieros que respaldan el análisis económico financiero, pero no se han establecido indicadores de gestión que midan el desempeño de las actividades en cada uno de los procesos.

Criterio

Según el componente COSO ERM, el establecimiento de objetivos se orienta a la consecución de objetivos estratégicos y operativos. Una buena práctica para medir su cumplimiento es la aplicación de indicadores de gestión, que permiten evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de dichos objetivos.

Causa

Esta situación se presenta porque no existe una disposición interna que regule la aplicación de indicadores de gestión en cada proceso de la cooperativa.

Efecto

La falta de una estructura de indicadores de gestión impide medir la eficiencia, eficacia y efectividad, dificultando la identificación de áreas críticas en la consecución de objetivos.

Conclusión

La aplicación de indicadores de gestión en las organizaciones debe ser una prioridad, ya que son fundamentales para la medición y evaluación del desempeño, necesaria para la toma de decisiones y logro de objetivos.

Recomendaciones

Al gerente

2. Emitir una disposición para que los responsables de cada proceso, ordenando la estructuración, establezcan y apliquen indicadores de gestión.

Directores

3. Estructurar, establecer y aplicar indicadores de gestión con el objetivo de cuantificar y tomar medidas correctivas en el desempeño de cada proceso.

Título del comentario: Carencia de mecanismos para la identificación de riesgos

Condición

La cooperativa cuenta con un análisis empírico de los riesgos, pero carece de mecanismos estructurados, como inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo, entrevistas, análisis del flujo de procesos, que contribuyan a identificar y mitigar los riesgos de manera global.

Criterio

De acuerdo con la evaluación de control interno, el componente de identificación de eventos que establece el COSO ERM permite a las instituciones identificar eventos internos y externos que afecten a los objetivos de la institución. A su vez, considera algunos mecanismos para la administración de riesgos.

Causa

La situación se presenta debido a que el personal administrativo desconoce la existencia del COSO ERM y el cargo de auditoría interna se adaptó por disposición de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Efecto

Al no tener una administración de riesgos adecuada, no se puede lograr una eficiente identificación y categorización que ayude a la cooperativa a encontrar un nivel tolerable y reducir estos eventos.

Conclusión

Debido al poco tiempo de existencia del cargo de auditoría interna, no ha podido estructurar mecanismos de identificación de riesgos. Sin embargo, la organización se encuentra recopilando información útil para elaborar estos mecanismos.

Recomendación

Al coordinador de riesgos integrales y estadísticas y a la auditoría interna

4. Estructurar métodos de identificación de riesgos para medir, evaluar, prevenir y mitigar los riesgos a los que se puede enfrentar la cooperativa.

Título del comentario: Sobrecarga de actividades para el personal del sistema de créditos.

Condición

Las funciones realizadas por el personal de crédito incluyen que la analista de colocaciones sea designada por otros integrantes del comité de crédito, con el propósito de que realice la aprobación, negociación de créditos y gestión de cobro. La responsabilidad de

jefatura de agencia recae sobre el oficial de crédito senior, mientras que los oficiales de crédito junior y senior ejercen dentro de sus competencias actividades de captación, colocación y cobranza.

Criterio

De acuerdo con el manual de funciones, el analista de crédito integra con voz y voto el comité de créditos. El jefe de agencia debe cumplir con las funciones, atribuciones y responsabilidades del oficial senior. Los oficiales de crédito se encargan de otorgar productos de ahorro y crédito a los socios y realizan seguimiento, control y recuperación de créditos en mora.

Causa

Esta situación se presenta debido a la inexistencia del personal de apoyo al que se le pueda asignar dichas responsabilidades y el abuso del poder de encomendar responsabilidades que asigna el gerente o jefe de agencia.

Efecto

Los oficiales y analistas de crédito se encargan de realizar gestiones de cobranza a los socios, por lo que no cumplen a cabalidad las funciones encomendadas a ellos, generando un impacto en la consecución de objetivos de la cooperativa.

Conclusión

La cooperativa requiere una actualización de su manual de funciones, donde se estructuren y delimiten adecuadamente las funciones del personal de crédito de acuerdo con las responsabilidades asignadas y las competencias profesionales necesarias.

Recomendación

Al director de Operaciones y Procedimientos

5. Supervisar las funciones del Comité de créditos, verificando que las responsabilidades se cumplan en su totalidad.

Al gerente

- Incluir dentro del presupuesto la contratación de un director de Talento Humano y personal que cubra la gestión de cobros.

Título del comentario: Desconocimiento de límites para la aprobación de créditos

Condición

A través de la evaluación al sistema de control interno se identificó que el personal a cargo de las colocaciones no conoce las políticas relacionadas al límite de aprobación de créditos acordes a la normativa interna vigente.

Criterio

En el manual de negocios (art. 26) se establece que, exceptuando créditos diferidos corporativos y personales, en el momento de desembolso del crédito, la cooperativa realizará las siguientes retenciones:

Encaje o ahorro programado (Crédito)	Certificado de aportación	Asistencia social	Seguro de desgravamen
6 %	2.5 %	0.25 %	1.25 %

Además, en el art. 37 del manual de negocio se establece que para una gestión eficiente y eficaz del sistema de crédito, los niveles de aprobación serán los siguientes:

Nivel de aprobación	Tipo de garantía				
	Quirografario				Garantía real
	hasta 1500	hasta 3000	hasta 15 000	hasta 25 000	más de 10 000
Comité de crédito				X	x
Gerencia			X		x
Director de negocios			X		

Analista de crédito		x	X		
Jefe de agencia	x	x			
Consejo de Administración	Aprobación de créditos de directivos, funcionarios y vinculados				

Causa

La situación se presenta debido a que el personal de crédito no lee adecuadamente el manual de negocios y no realiza una evaluación y supervisión adecuada del conocimiento del personal sobre la normativa que rige el otorgamiento de créditos en la entidad.

Efecto

El desconocimiento del personal de crédito provoca que no se asuman las jerarquías definidas en el manual y se aprueben créditos que requieren un análisis más profundo.

Conclusión

Es indispensable que el personal del proceso de créditos domine toda la normativa vigente, tanto interna como externa, para poder ofrecer sus servicios de manera eficiente.

Recomendación

Al director de operaciones y procedimientos

7. Realizar evaluaciones al personal de créditos sobre el manual de negocios vigente para verificar un conocimiento adecuado del mismo.

Capítulo IV: Resultados específicos

Título del comentario: Incumplimiento de entrega de material informativo

Condición

Durante la evaluación efectuada al ente auditado durante tres semanas, se observó que, en la entrega de material informativo para acceder a un crédito, no se cumple con la entrega completa del mismo.

Criterio

El manual de funciones de la cooperativa establece que los oficiales de negocios deben atender a los socios proporcionando información y material sobre los productos y servicios. El procedimiento descrito en el flujograma de información inicial explica que el oficial de negocios entrega folletería y publicidad de recordatorio de información de la empresa.

Causa

La situación se presenta por dos motivos. El primero, los oficiales de crédito no disponían de material informativo porque se había agotado y no se había puesto en conocimiento al director de comunicaciones. El segundo, el olvido de los responsables al momento de distribución a los socios.

Efecto

El incumplimiento provoca que el socio no tenga la información necesaria para acceder a un crédito (por falta de un requisito, por ejemplo), lo que genera disgusto en el socio.

Conclusión:

Los socios son el motor de crecimiento institucional para que las

cooperativas de ahorro y crédito puedan sostenerse en el tiempo y cumplir sus objetivos trazados.

Recomendaciones

Al director de Operaciones y Procedimientos

1. Establecer responsabilidad a uno de los oficiales de negocios para que reporte el agotamiento de material informativo y, a su vez, exista una supervisión de entrega del mismo.
2. Estimular a los oficiales de negocios sobre la importancia de tener un socio bien informado.

Al director de Comunicaciones

3. Mantener un control sobre la entrega de material informativo a los oficiales de negocio, para los recursos sean bien destinados y ayuden al cumplimiento de metas propuestas.

Título del comentario: No utilización de medios para la calificación de satisfacción del socio

Condición

La cooperativa cuenta con calificadores *touch* para que el socio califique la calidad del servicio brindado. Sin embargo, los reportes generados por estos dispositivos no son de forma continua.

Criterio

El manual de calidad de la COAC, en cuanto al servicio, en su artículo 5, párrafo d, menciona “esta es una fase caracterizada por la confianza, el socio o interesado recibe en esta fase los servicios ofrecidos, además se abre la posibilidad de medir y evaluar el nivel de satisfacción generada”.

Causa

Esta situación se presenta debido a que el personal de la cooperativa no solicita al socio realizar la calificación correspondiente después de cada operación realizada o brindada.

Efecto

En consecuencia, no se está dando importancia al nivel de satisfacción de los socios. Además, las máquinas al no utilizarse generan gastos innecesarios, como es el mantenimiento de las mismas.

Conclusión:

No se mide eficientemente la satisfacción del socio. No se tiene una visión exacta de este parámetro, lo que puede dar como resultado que se mejoren aspectos de calidad en el servicio.

Recomendaciones

Al jefe de agencia

4. Ordenar la utilización de los dispositivos calificadores *touch* para tener resultados veraces del nivel de satisfacción del socio.

Al director de Operaciones y Procedimientos

5. Exigir la generación de reportes mensuales de los calificadores, con el fin de informar las falencias detectadas y tomar medidas correctivas.

Al auditor interno

6. Pedir reportes mensuales del calificador para medir la gestión de satisfacción del socio y evitar gastos innecesarios.

Título del comentario: Cumplimiento con el análisis previo para el otorgamiento de un crédito

Condición

Las observaciones sobre la ejecución del análisis previo a los socios para acceder a un crédito se efectúan de manera eficiente.

Criterio

Cumplimiento del flujograma denominado “entrevista primer crédito” y “entrevista renovación”.

Causa

Al momento de solicitar un crédito, los funcionarios de la cooperativa realizan el análisis previo, como el ingreso al buró de información crediticia, la validación de información y el cruce de información.

Efecto

Al realizar el análisis previo, el oficial de negocios tiene una idea clara del perfil del socio antes de otorgarle un crédito.

Conclusión:

El análisis previo se realiza de manera adecuada, por parte de los oficiales de negocios.

Recomendación

Al director de negocios

7. Informar a la gerencia sobre la desactualización de sistemas informáticos utilizados como fuente de revisión del análisis previo.

Título del comentario: Historial de crédito incompleto

Condición

La revisión del historial crediticio de los socios no está documentada adecuadamente por parte de los oficiales de crédito. En el muestreo realizado de 26 solicitudes, el 22 % de los socios analizados no obtuvo un comentario en relación con el historial crediticio.

Criterio

El Manual de Negocios, en sus artículos 45 y 46, determina los requisitos y condiciones para los créditos de consumo y microcréditos.

Causa

El historial crediticio no está siendo supervisado por el jefe de agencia, pues el dar un comentario al socio es obligatorio para que se proceda al siguiente nivel de aprobación.

Efecto:

Se obtienen niveles de riesgo crediticio mayores al no ser analizados debidamente en el primer nivel de aprobación.

Conclusión

Este tipo de actividades son muy importantes porque de ellas depende el éxito de la colocación crediticia.

Recomendaciones

A los oficiales de negocios

8. Cumplir puntualmente con lo expresado en el manual de negocios de la cooperativa.

A la jefatura de agencia

9. Revisar que se encuentre llena adecuadamente la recomendación del oficial de crédito con referencia al historial crediticio del socio.

Al analista de crédito

10. Exigir que se tome en cuenta el historial del socio para dar su aprobación.

Título del comentario: Irregularidades en la documentación presentada por socios que obtuvieron créditos

Condición

En la revisión aleatoria a una muestra de 26 socios que accedieron a un crédito en 2019, se evidencian irregularidades en relación con

la documentación presentada, ya sea del deudor o de los socios garantes. Se encontró un 14 % de documentos desactualizados, un 6 % de certificados de ingresos no confirmados con la fuente, un 11 % de documentos de los garantes en que no hay respaldos en los archivos o irregularidades de otro tipo. El nivel de eficacia en las solicitudes llenadas correctamente representa el 99 %, los respaldos de las solicitudes el 77 % y las solicitudes firmadas el 98 %.

Criterio

El Manual de Negocios de la cooperativa manifiesta que para acceder a un crédito de consumo o quirografario se debe verificar detalladamente lo siguiente:

- Estabilidad laboral.
- Verificación de domicilio de deudor y garante en el caso que lo amerite.
- Confirmar con documentos el patrimonio del deudor y garante.

Causa

La situación se presenta porque no se toma en cuenta la normativa y solo se fundamenta en el patrimonio o capacidad de pago del socio, dejando de lado la documentación necesaria para cumplir con el proceso de otorgamiento del crédito.

Efecto

La información de respaldo de un crédito se encuentra incompleta o con irregularidades importantes, lo que provoca que la recuperación de cartera no sea la adecuada.

Conclusión

La inobservancia, el desconocimiento de la normativa y la falta de compromiso del personal al realizar actividades de colocación generan desequilibrios económicos y financieros para la cooperativa.

Recomendación

Al director de Negocios

11. Reforzar las actividades de supervisión para este tipo de operaciones, generando compromiso del personal

Título del comentario: Incumplimiento de los requisitos para ser sujeto de crédito

Condición

De la evaluación realizada a 26 socios, se verificó que todos los socios cumplen con los literales a, c, d, e, f, g, h, i, excepto los literales b (94,44 %) y j (41.67 %).

Criterio

El Manual de Negocios establece que para ser sujeto de crédito se deben cumplir los siguientes requisitos:

- a. Ser mayor de edad y estar en la capacidad legal de contratar y ser contratado.
- b. Ser ecuatoriano de nacimiento, con cédula de identidad no caducada.
- c. En caso de extranjeros, se exigirá la documentación del socio y de su cónyuge debidamente legalizada en Ecuador.
- d. Ser socio activo de la COAC Patria Ltda.
- e. Estar al día con todas las obligaciones contraídas con la cooperativa u otras instituciones financieras, como titular o garante, además de no mantener un promedio de atraso mayor a 15 días en los últimos 12 pagos de crédito.
- f. Acreditar capacidad de endeudamiento y de pago.
- g. No ser garante de socio en mora en la cooperativa.
- h. Mantener referencias personales, comerciales o bancarias intachables.
- i. Incrementar los certificados de aportación de acuerdo con la política establecida.

- j. Proporcionar al funcionario responsable la solicitud de crédito y documentación de soporte sin alteraciones u omisiones de información socioeconómica y financiera del deudor, garantes y cónyuges, respectivamente.

Causa

Esta situación se presenta debido a dos eventos:

- Los oficiales de crédito no conocen a profundidad la normativa.
- Existen estrechas relaciones de amistad de los socios con los oficiales de negocios, lo que eleva el nivel de riesgo en la cobranza.

Efecto

Nivel de riesgo alto en la recuperación de cartera.

Conclusión

Los socios en algunos casos son atraídos y atendidos por los mismos oficiales de negocio, lo que permite el incumplimiento de algunos requisitos necesarios para asegurar un buen otorgamiento de crédito.

Recomendaciones

Al director de Operaciones y Procedimientos

12. Establecer sanciones a aquellos que incumplan la normativa.

Al jefe de agencia

13. Plantear un estudio del tiempo de atención a los socios solicitantes de crédito con el propósito de tratar solo temas vinculados con el crédito.

Título del comentario: Ausencia de informes de inspección

Condición

De la evaluación efectuada a 26 créditos concedidos, sujetos de informe de inspección, se determinó que el 28 % no cumple con la inspección.

Criterio

De acuerdo con lo establecido en el Manual de Negocios en el artículo 45, literal c, que establece que en los créditos de consumo con garantía real se debe realizar obligatoriamente la inspección física del inmueble a ser prendado o hipotecado. Así mismo, el artículo 46 establece que los créditos otorgados por primera vez, y desde 1500 USD, deben cumplir con la inspección.

Causa

La situación se presenta porque los oficiales de negocios no han podido cumplir con el informe de inspección. Sin embargo, han catalogado a los socios con buenas referencias.

Efecto

Dificulta la ubicación de las actividades de cobranza de algunos socios.

Conclusión

El informe de inspección es una actividad importante, debido al criterio socioeconómico que formula el oficial de negocios al conocer la situación real del socio. Por lo que, el socio debe ser evaluado eficientemente con el propósito de identificar y evaluar posibles riesgos.

Recomendaciones

Al jefe de agencia

14. Cumplir con la revisión y visto bueno de la documentación de sustento de operaciones crediticias sin preferencia alguna.

A oficiales de Negocio

15. No recomendar crédito cuyo carácter no haya sido comprobado según lo establece la normativa vigente.

Título del comentario: Inspección no supervisada

Condición

De la evaluación realizada durante tres semanas al ente auditado, en las actividades de inspección realizadas por los oficiales de negocios se observó que el 100 % de actividades no contaba con supervisión.

Criterio

En el Manual de Funciones, en relación con la jefatura de agencias, se establece que el jefe de agencia inspecciona el cumplimiento de los deberes del personal a su cargo.

Causa

La situación se presenta debido a las varias funciones que debe cumplir el personal.

Efecto

La no supervisión causa un mayor costo a la institución, reflejado en las horas extras por la realización de actividades no relacionadas.

Conclusión

La supervisión es una actividad clave en las tareas de inspección, porque al no ser vigiladas, motivan al personal a presentar diferentes causas por el incumplimiento de esta condición.

Recomendaciones

Al jefe de agencia

16. Delimitar tiempos para realizar la inspección.

Título del comentario: Buró crediticio justificado

Condición:

De la evaluación realizada se verificó que el 100 % de los créditos cumple con el reporte del buró de créditos. Sin embargo, uno de

los créditos del muestreo no contiene un buen historial crediticio, a pesar de lo cual se le concede el crédito.

Criterio

Los créditos otorgados son por débito directo para su pago, además de contener un *check list* como lo establece el comunicado GCCREA 001-003-679, que manifiesta que el archivo digitalizado contendrá el *check list* del socio solicitante.

Causa

La situación se presenta porque el comunicado no tiene carácter de obligatorio.

Efecto

Los oficiales de crédito aplican el *check list* a pocas solicitudes de crédito.

Conclusión:

El *check list* es un documento importante que controla el cumplimiento de una lista de requisitos en forma ordenada, por lo que facilita al oficial de negocios la realización de nuevas transacciones.

Recomendación

Al gerente

17. Establecer como obligatoria la revisión del *check list* para los oficiales de negocios con el fin de que el proceso se cumpla eficientemente.

Título del comentario: Criterios de crédito cumplidos en 89 %

Condición

De la evaluación realizada al proceso de análisis según los criterios crediticios, se observó el cumplimiento del 73 % en el carácter, el 95.46 % en capacidad, el 81 % en capital, el 100 % en colateral y el 94 % en condición.

Criterio

De acuerdo con lo establecido en los flujogramas del proceso de evaluación a los microcréditos y créditos de consumo, el analista de créditos deberá aprobar los créditos con base en los criterios mencionados con anterioridad.

Causa

La situación se presenta porque ningún socio ha podido cubrir el 100 % de los criterios crediticios.

Efecto

Generación de un riesgo de rango menor.

Conclusión:

El análisis de criterios crediticios es importante para mantener las finanzas sanas. La administración de créditos de la cooperativa debe asegurar el crédito de tal manera que se garantice su cobro.

Recomendaciones

Al director de negocios

18. Establecer un porcentaje de criterios crediticios de manera individual y global, donde los créditos tengan cierto límite y permitan reducir el nivel de riesgo.

Referencias bibliográficas

- Abolacio, M. (2018). *Planificación de la auditoría*. IC Editorial.
- Al-Kate, F., Ahmed, D. M. (2019). The role of the Sarbanes-Oxley Act (SOX) in Reducing Agency Costs Exploratory Study of a Sample of Auditors in the Kurdistan Region of Iraq. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 4(2). <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.4.2.19>
- Arias, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 6.
- Armas, R., & Malagón, M. (2005). *Auditoría de gestión: conceptos y método*. F. V. Editorial.
- Ávalos, J., Puente, M., Viñán, J., & Carrasco, V. (2017). *Elementos de Ingeniería Administrativa*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Betlloch-Mas, I., Ramón-Sapena, R., Abellán-García, C., & Pascual-Ramírez, J. C. (2019). Implementation and Operation of an Integrated Quality Management System in Accordance With ISO 9001:2015 in a Dermatology Department. *Actas Dermo-Sifiliograficas*, 110(2), 92–101. <https://doi.org/10.1016/j.ad.2018.08.003>
- Blanco, Y. (2015). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (2.^a ed.). Ediciones E.
- Buele, I., Sandoval, A., & Espinoza, V. (2020). COSO III REPORT: APPLICATION IN ECUADORIAN CORPORATIONS. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(6), 1–12.
- Cubero, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión Enfoque empresarial y de riesgos*. Universidad del Azuay. <http://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/download/82/76/674-1?inline=1>

- Cubero, T. (2023). *Manual de Auditoría de Gestión. Enfoque empresarial y riesgos*. Universidad del Azuay.
- De la Cruz, L. V., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. Estudios de La Gestión. *Revista Internacional de Administración*, 211–230. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Doron, M. E. (2023). Reputation and commercialism: Did accounting have a golden age? The US audit profession 1929–1990. *Journal of Accounting and Public Policy*, 42(4). <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2023.107119>
- Estupiñán, R. (2010). *Pruebas Selectivas en la auditoría*. Ecoediciones.
- Estupiñán, R. (2015). *Administración de riesgos e.r.m. y la auditoría interna* (2.^a ed.). EcoEdiciones.
- Gómez, H., Fornoso, A., Niama, J. & Puchaicela, D. (2021). Proceso de control interno basado en COSO II en una empresa operadora de viajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 37-46.
- Hay, D., & Cordery, C. (2018). The value of public sector audit: Literature and history. *Journal of Accounting Literature*, 40, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.acclit.2017.11.001>
- Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316–2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030
- ISO. (2018). *Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión. Norma Internacional ISO 19011:2018 - Traducción oficial*.
- Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 42.

- Maldonado, M. (2014). *Auditoría de Gestión* (4.^a ed.). P. D. A. Ayala.
- Mancero Arias, M. G., Arroba Salto, I. M., & Pazmiño Enríquez, J. E. (2020). MODELO DE CONTROL INTERNO PARA PYMES EN BASE AL INFORME COSO - ERM. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(105), 4–11. <https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375>
- Mantilla, S. (2016). *Auditoría de Control Interno* (3.^a ed.). Eco Ediciones.
- Merchán, N., Pinargote, P., Baque, E., Chiquito, G., Acebo, R., & Paredes, L. (2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las Operaciones Empresariales. *Polo del conocimiento*, 3(5), 115-127.
- Núñez, R., Proaño, E., & Quiñonez, L. (2018). Evolución de la auditoría de gestión. *Ciencia Digital*, 2, 8–18.
- Puente, M., Viñán, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Rubio, L. (2010). La auditoría de gestión, una solución ante los retos provocados por los escándalos financieros. *Escenarios*, 8(2), 21–30. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3882797.pdf>
- Sanz, L. F., & Silva, P. B. (2014). Gestión de riesgos en proyectos de desarrollo de software en España: estudio de la situación. *Revista Facultad de Ingeniería-Universidad de Antioquía*, 70, 233–243. <https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-facultad-de-ingenieria-universidad-de-antioquia/articulo/gestion-de-riesgos-en-proyectos-de-desarrollo-de-software-en-espana-estudio-de-la-situacion>
- Sotelo Asef, J. G. (2018). ISO 19001: 2011 standard planning of the audit in a system of quality management on the basis of standard ISO 19011: 2011. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 97-129.

- Spicer, E., & Pegler, E. (1978). *Practical Auditing* (15th ed.). A. Publishers.
- Tapia, C., Guevara, E., Castillo, S., Rojas, M., & Salomón, L. (2016). *Fundamentos de Auditoría Aplicación Práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2017). *Manual de auditoría de gestión*. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF
- Uribe, M. (2014). *Sistema de indicadores de gestión*.
- Valderrama, L., Briceño -Joselyn, & Sánchez, Y. (2021). Procedimientos para obtener evidencia suficiente y adecuada en la auditoría financiera. Una caracterización desde el enfoque teórico y normativo. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(17), 39–63.
- Vásquez, M., & Pinargote, F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ed. <http://www.munayi.ulead.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>
- Vega, L. & Marrero, F. (2021). Evolution of Internal Control Towards an Integrated Management to Management Control. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evolución-del-control-interno-hacia-una-gestión/docview/2557344459/se-2?accountid=36757>
- Zambrano Rodríguez, M., Álvarez Pincay, D. E., & Yoza, R. (2021). La importancia de la Auditoría de Gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *Publicación Cuatrimestral*, 5(3), 127.



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
CHIMBORAZO

Gestión del Conocimiento y Propiedad Intelectual

FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, se publicó en el mes de noviembre de 2024 en la Universidad Nacional de Chimborazo.

FUNDAMENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Florípes del Rocío Samaniego Erazo

Ingeniera de Empresas, magíster en Administración para el Desarrollo Educativo, Dirección de Empresas, Técnica en Emprendimientos, Gestión Integral de la Calidad y Medio Ambiente; Ph. D. en Ciencias Económicas, especialista en Estadística e Investigación Científica. Docente universitaria de Metodología de la Investigación, Emprendimiento



Iván Patricio Arias González

Graduado en la Universidad Nacional de Chimborazo como Lic. en Auditoría y Contabilidad CPA, y magíster en Contabilidad y Auditoría; magíster en Contabilidad y Finanzas con mención en Gestión Fiscal, Financiera y Tributaria, título obtenido en la Universidad de Otavalo. Docente Titular UNACH.



Mónica del Pilar Vallejo Villalva

Licenciada en Auditoría y Contabilidad, magíster en Contabilidad y Auditoría, magíster en Gestión Pública, profesional de amplia trayectoria en gestión pública y auditoría en entidades públicas como la Contraloría General del Estado, la Universidad Nacional de Chimborazo, el GAD Municipal de Guano. Actualmente es directora Zonal 3 del Servicio Nacional de Contratación Pública.



Mariana Isabel Puente Riofrío.

Ingeniera en Finanzas (ESPOCH). Magíster en Pymes mención Finanzas (UNACH), magíster en Finanzas (UTPL). Docente universitaria de amplia trayectoria en áreas financieras, contables y tributarias. Actualmente, candidata a doctora en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo – Perú.



Vicerrectorado de **Investigación,
Vinculación y Posgrado**

Dirección de **Investigación**

Gestión del **Conocimiento y
Propiedad Intelectual**

ISBN: 978-9942-661-42-5



ISBN: 978-9942-661-43-2

