



## **CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del título de  
Licenciado en Contabilidad y Auditoría.**

**AUTORES:** Jorge Stalin Cahuasqui Erazo

Alexis Patricio Páez Tabango

**TUTOR:** Ing. Francisco Salas Mgtr. MBA

Diseño de un manual de auditoría de gestión para fortalecer el desempeño funcional y organizacional del departamento financiero de la empresa CENDIAVIA CÍA. LTDA.

## Dedicatoria

A mis padres que siempre han tenido un anhelo en que sus hijos puedan concluir su carrera universitaria, a mis hijos que son el motor en mi vida y las personitas que impulsan y dan razón a mi existir, a mis familiares y amigos que estuvieron presente dentro de todo el proceso con quienes he podido contar con su apoyo incondicional, amigos de la infancia y amigos que fui conociendo dentro de esta carrera mismos que serán colegas, y sobre todo dedico este logro a Dios

Jorge Stalin Cahuasqui Erazo

A mis padres que son mi ejemplo y mi guía, quienes me han forjado de fuerza y sabiduría con su incondicional apoyo, amor y paciencia para cumplir todas mis metas. A mis hermanos, que son my wingmen en este “tricky journey” llamado vida. ¡Los 5 para toda la vida!

Alexis Patricio Páez Tabango

## **Agradecimiento**

Quedo agradecido eternamente a Dios porque gracias a su voluntad estoy en este punto de mi vida un logro que comparto y agradezco a mis padres porque gracias a su sacrificio he podido llegar a donde estoy, gracias a todas las personas que infundieron en mi todas las ganas y el apoyo para llegar a ser un profesional de excelencia, a mis docentes a lo largo de estos semestres porque gracias a su sapiencia y paciencia pudieron compartir sus conocimientos a mi persona, agradezco a todas las personas que me brindaron una mano cuando más lo necesité.

Jorge Stalin Cahuasqui Erazo

Gracias Dios por el camino que me has designado, por el tiempo perfecto para el cumplimiento de metas, pero sobre todas las bendiciones que me has entregado, te agradezco por mi familia, ¡familia esta meta es nuestra! No hay cosas imposibles, solo hombres incapaces.

Alexis Patricio Páez Tabango

## Resumen Ejecutivo

El objetivo del manual de auditoría de gestión es desarrollar una metodología de trabajo y brindar un guía teórica y práctica, que servirá para fortalecer los procedimientos financieros del Centro Médico de Especialidades y de Diagnóstico Vida-CENDIAVIA CÍA. LTDA. El proceso realizado consistió a procedimientos de auditoría de gestión en base a Normas Internacionales para obtener información y sobre todo evidencia para conocer los procesos, identificar hallazgos y recomendar posibles escenarios para la mejora de actividades dentro del giro de negocio de la entidad mencionada.

El diseño del manual de auditoría de gestión y la auditoría de gestión per se, se compone de cinco fases, la primera fase Planificación Preliminar se desarrolla en el contexto de conocimiento de la entidad y su entorno como procedimiento inicial para identificación de posibles riesgos. La segunda fase Planificación Específica corresponde a la evaluación del marco conceptual de Control Interno, se aborda con la Gerencia sobre los procesos, controles implementados, análisis del gobierno corporativo, medios de comunicación interna, donde el diseño e implementación de estas actividades debe generar una seguridad razonable para la consecución de objetivos de la entidad. Su efectividad puede impedir el fraude y procura que la administración se comprometa con la responsabilidad operativa. La tercera fase Ejecución esta referido al desarrollo de la auditoría de gestión, se inicia con la formulación del POA en función al análisis de administración de riesgo y posteriormente se ejecuta los procesos metodológicos de auditoría de gestión (pruebas de controles, sustantivas) alineados con la obtención de evidencia suficiente y razonable, esta fase absorbe la mayor cantidad de tiempo para cumplimiento de las tareas determinadas. La cuarta fase Informe y quinta fase Monitoreo se destina a la comunicación de resultados y seguimiento de recomendaciones, se describe los objetivos de fase final, las actividades que deben cumplirse posterior al examen de auditoría de gestión.

## **Abstract**

The objective of the management audit manual is to develop a work methodology and provide a theoretical and practical guide, which will serve to strengthen the financial procedures of the Medical Centro Médico de Especialidades y de Diagnóstico Vida-CENDIAVIA CÍA. LTDA. The process carried out consisted of management audit procedures based on International Standards to obtain information and above all evidence to know the processes, identify findings and recommend possible scenarios for the improvement of activities within the business line of the entity.

The design of the management audit manual and the management audit per se, consists of five phases, the first phase Preliminary Planning is developed in the context of knowledge of the entity and its environment as an initial procedure for identifying possible risks. The second phase of Specific Planning corresponds to the evaluation of the conceptual framework of Internal Control, it is addressed with the Management on the processes, controls implemented, analysis of corporate governance, internal media, where the design and implementation of these activities must generate reasonable security for the achievement of objectives of the entity. Its effectiveness can prevent fraud and ensures that management is committed to operational responsibility. The third phase Execution is referred to the development of the management audit, it begins with the formulation of the POA based on the risk management analysis and subsequently the methodological processes of management audit (control tests, substantive) aligned with the obtaining of sufficient and reasonable evidence is executed, this phase absorbs the greatest amount of time to fulfill the determined tasks. The fourth phase Report and removes phase Monitoring is intended for the communication of results and follow-up of recommendations, describes the objectives of the final phase, the activities that must be fulfilled after the management audit review.

## Tabla de Contenidos

<b>1</b>	<b>Capítulo I</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>Antecedentes</b> .....	<b>1</b>
1.1.1	Contexto .....	1
<b>1.2</b>	<b>Justificación</b> .....	<b>1</b>
1.2.1	Justificación Teórica.....	1
1.2.2	Justificación Práctica.....	2
1.2.3	Justificación Metodológica.....	3
<b>1.3</b>	<b>Definición Del Problema Central</b> .....	<b>4</b>
<b>1.4</b>	<b>Matriz T</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Capítulo Ii</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1</b>	<b>Análisis De Involucrados</b> .....	<b>6</b>
2.1.1	Mapeo De Involucrados .....	6
2.1.2	Matriz De Análisis De Involucrados .....	7
<b>3</b>	<b>Capítulo Iii</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Problemas Y Objetivos</b> .....	<b>9</b>
3.1.1	Árbol De Problemas .....	9
3.1.2	Árbol De Objetivos .....	10
<b>4</b>	<b>Capítulo Iv</b> .....	<b>11</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis De Alternativas</b> .....	<b>11</b>
4.1.1	Matriz De Análisis De Alternativas .....	11
4.1.2	Diagrama De Estrategias .....	12
<b>5</b>	<b>Capítulo V</b> .....	<b>13</b>
<b>5.1</b>	<b>Propuesta</b> .....	<b>13</b>
5.1.1	Antecedentes .....	13
5.1.2	El Sistema De Control Interno .....	13
5.1.3	Normas Internacionales De Auditoria.....	14
5.1.4	Justificación.....	18
5.1.5	Objetivo General .....	18
5.1.6	Orientación Para El Estudio .....	18

5.1.7	Definición E Importancia Del Manual De Auditoría De Gestión.....	19
<b>5.2</b>	<b>Relación De Contenidos.....</b>	<b>19</b>
5.2.1	Fase I – Planificación Preliminar .....	19
5.2.2	Fase Ii – Planificación Específica .....	24
5.2.3	Fase Iii – Ejecución .....	40
5.2.4	Fase Iv – Finalización.....	47
5.2.5	Fase V – Monitoreo .....	52
<b>5.3</b>	<b>Manual De Auditoría De Gestión (Desarrollo) .....</b>	<b>54</b>
5.3.1	Fase I – Planificación Preliminar .....	54
5.3.2	Fase Ii – Planificación Específica .....	59
5.3.3	Fase Iii – Ejecución .....	73
5.3.4	Fase Iv – Finalización.....	83
5.3.5	Fase V – Monitoreo .....	85
<b>6</b>	<b>Capítulo Vi.....</b>	<b>86</b>
<b>6.1</b>	<b>Aspectos Administrativos.....</b>	<b>86</b>
6.1.1	Recursos .....	86
6.1.2	Presupuesto.....	86
6.1.3	Cronograma .....	88
<b>7</b>	<b>Capítulo Vii .....</b>	<b>90</b>
<b>7.1</b>	<b>Conclusiones Y Recomendaciones.....</b>	<b>90</b>
7.1.1	Conclusiones .....	90
7.1.2	Recomendaciones .....	91
<b>8</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>93</b>

## Tabla de Figuras

<b>Figura 1:</b> Análisis De Fuerza “T” .....	5
<b>Figura 2:</b> Mapeo De Involucrados .....	6
<b>Figura 3:</b> Matriz De Análisis De Involucrados .....	7
<b>Figura 4:</b> Árbol De Problemas .....	9
<b>Figura 5:</b> Árbol De Objetivos.....	10
<b>Figura 6:</b> Matriz De Análisis De Alternativas .....	11
<b>Figura 7:</b> Diagrama De Estrategias .....	12
<b>Figura 8:</b> Objetivos Institucionales .....	22
<b>Figura 9:</b> Organigrama .....	23
<b>Figura 10:</b> Marco De Análisis De Negocio.....	24
<b>Figura 11:</b> Control Interno .....	25
<b>Figura 12:</b> Matriz De Ambiente De Control .....	28
<b>Figura 13:</b> Matriz De Evaluación De Riesgos .....	30
<b>Figura 14:</b> Matriz De Actividades De Control.....	32
<b>Figura 15:</b> Matriz De Información Y Comunicación.....	34
<b>Figura 16:</b> Matriz De Monitoreo .....	36
<b>Figura 17:</b> Plan Operativo Anual .....	38
<b>Figura 18:</b> Programa De Auditoría.....	41
<b>Figura 19:</b> Hallazgos De Auditoría .....	46
<b>Figura 20:</b> Matriz De Eventos Subsecuentes .....	47
<b>Figura 21:</b> Síntesis Del Informe.....	48
<b>Figura 21:</b> Fases Del Monitoreo.....	53
<b>Figura 22:</b> Recursos .....	86
<b>Figura 23:</b> Presupuesto.....	86
<b>Figura 24:</b> Cronograma .....	88



## Tabla de Anexos

<b>Anexo 1:</b> Convocatoria A Lectura Borrador Del Informe .....	<b>49</b>
<b>Anexo 2:</b> Carta De Presentación De Informe .....	<b>50</b>
<b>Anexo 3:</b> Acta De Lectura Final .....	<b>51</b>
<b>Anexo 4:</b> Reporte De Similitud.....	<b>94</b>

# **1 CAPÍTULO I**

## **1.1 ANTECEDENTES**

### **1.1.1 CONTEXTO**

El siguiente proyecto se realizará en el Centro Médico de Especialidades y de Diagnóstico Vida-CENDIAVIA CÍA. LTDA., que es un centro de especialidades médicas situado en la ciudad de Quito, cuenta con consultorios médicos totalmente provistos según la especialidad, área de rehabilitación y fisioterapia.

Contar con un mecanismo que genere valor con lineamientos basados en normas de control para la optimización del desempeño del departamento financiero de CENDIAVIA CÍA. LTDA, será la pauta para la configuración de un manual de auditoría de gestión.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La situación actual de las organizaciones obliga que requieran herramientas para el control de gestión, la práctica económica y financiera actual se ha dinamizado y exige que se diversifique el desarrollo de la tecnología y por ende los procesos dentro de una organización con la finalidad de mejorar su giro de negocio, si bien estas mejoras a los procesos son implementadas, la evaluación de los mismos es punto clave para su correcto funcionamiento, es por eso que dentro del contexto de un manual de auditoría de gestión la planificación (preliminar y específica) sobre la operación, ejecución de análisis y pruebas de control, comunicación de resultados y finalmente el monitoreo sean actividades o etapas que evaluarán la consecución de los objetivos organizacionales.

“Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización. Puede no haber criterios apropiados para medir el logro de las metas y los objetivos de organización, requiriendo así al auditor sugerir a la gerencia que los adopte.” (The Institute of Internal Auditors, 2015)

En función al relevamiento de información y conocimiento de la empresa CENDIAVIA CÍA. LTDA., se evidenció que las actividades de control de gestión son necesarias para la operación dentro del departamento financiero con la finalidad de obtener un procedimiento de calidad y de aseguramiento de la información para comunicar resultados al finalizar cada período.

### **1.2.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La identificación de áreas problemáticas, la causa de estos problemas y alternativas de mejora, son uno de los propósitos de la auditoría de gestión, aunque comúnmente la gerencia no esté consciente de un problema en específico o no pueda definir exactamente el impacto y sus dimensiones. Un manual de auditoría de gestión coadyuvará mediante la evaluación de la entidad a direccionar sus recursos y esfuerzos a la mejora operativa-productiva y consecución de objetivos organizacionales, o llamado de mejor manera aplicación de eficiencia y eficacia en la actividad económica, dando como resultado la ejecución de alternativas de mejora. “La auditoría de gestión es una guía en el proceso de mejoramiento de la calidad en el cometido de las organizaciones.” (Fonseca V, 2014)

Con la finalidad de determinar responsabilidades sobre los procesos y precautelar que los mismos se cumplan dentro de una entidad económica como lo es CENDIAVIA CÍA. LTDA., la implementación de un manual de auditoría de gestión consistirá en elaboración y aprobación de planes anuales de trabajo de auditoría y sus respectivas actualizaciones para cada período, la evaluación de la gestión de procesos, aprobación de informes y el monitoreo a los hallazgos y recomendaciones.

### 1.2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El diseño de un manual de auditoría de gestión dará una visión de estado actual de los procesos la entidad sujeta a examen, ya que “es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias que es ejecutado para proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una organización, programa o proyecto, con un enfoque de mejora de la efectividad, eficiencia y economía en el uso de recursos” (Lara, 2013).

En la auditoria de gestión las técnicas manejadas componen métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza fundamentado en su juicio profesional siguiendo criterios, según las circunstancias. Entre las diferentes técnicas, el auditor podrá escoger una metodología o varias sin menoscabo de importancia de una respecto a la otra por cuanto su utilidad y provecho dependerá del contexto estudiado.

- Ocular: a. Comparación, b. Observación, c. Rastreo.
- Verbal: a. Indagación, b. Entrevista, c. Encuesta.
- Escrita: a. Análisis, b. Conciliación, c. Confirmación, d. Tabulación.
- Documental: a. Comprobación, b. Cálculos, c. Revisión selectiva.

Mediante una independiente y objetiva evaluación el manual de auditoría de gestión coadyuvará al personal administrativo, que está involucrado 100% con la parte operativa del negocio, pero sobre todo a la Gerencia a tener una visión sistémica de aseguramiento de la calidad, competencia y manejo de recursos.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL**

El diseñar un manual de auditoría de gestión conseguirá que la entidad sujeta a este análisis pueda mantener control sobre las actividades y procesos administrativos, financieros permitiendo alcanzar niveles de eficiencia y eficacia dentro de su giro de negocio. De acuerdo con lo mencionado y enfocándolo a CENDIVIA CÍA. LTDA. hemos evidenciado que no existe procedimientos ni herramientas de control de gestión para la operación dentro del departamento financiero que permite contar con un proceso de calidad y aseguramiento de la información para comunicar resultados al finalizar cada período, por lo cual la definición del problema central se enfocará en: Diseño de un manual de auditoría de gestión para fortalecer el desempeño funcional y organizacional del departamento financiero de la empresa CENDIAVIA CÍA. LTDA, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, año 2022.

### **1.4 MATRIZ T**

La matriz T describe de manera minuciosa la problemática del proyecto, parte de una situación actual y deriva a escenarios de situación empeorada y mejorada cada una con sus fuerzas impulsadoras y bloqueadoras respectivamente.

**Figura 1: Análisis de Fuerza “T”**

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
No fortalecimiento del desempeño funcional y organizacional del departamento financiero.	Carencia de un manual de auditoría de gestión que coadyuve en base a su aplicación con evidencias necesarias y recomendaciones expuestas al fortalecimiento del desempeño funcional y organizacional del departamento financiero.				Contar con un manual (mecanismo) que genere valor con lineamientos basados en normas de control para el fortalecimiento del desempeño funcional y organizacional del departamento financiero.
Fuerzas Impulsadoras	Calificación Inicial	Potencial de Cambio	Calificación Inicial	Potencial de Cambio	Fuerzas Bloqueadoras
- Diseño de un manual de auditoría de gestión que asegure los controles para el manejo de información en la comunicación de resultados.	2	4	3	2	- Posible impacto tecnológico, al no contar un ERP reporteador actualizado para obtención de información en la comunicación de resultados.
- Establecer evaluación a los procesos y controles mediante el diseño de un manual de auditoría de gestión.	2	4	3	2	- Disrupción en la estandarización de actividades y roles de desempeño por parte de los involucrados en los procesos.
- Necesidad de conocer los resultados de la empresa mensualmente (flujo de efectivo, utilidad/pérdida).	2	4	3	2	- Retraso en la obtención de información para reporte de resultados mensuales.

**Ponderación**

- 1 - Bajo
- 2 - Regular
- 3 - Neutro
- 4 - Bueno
- 5 - Alto

El punto de partida para el análisis de la Matriz T es la situación actual, que da la pauta para generar los escenarios de situación mejorada que es hacia dónde queremos llegar desde la perspectiva del diseño del manual y su aplicación respectiva, finalmente la situación empeorada que es el escenario sin la aplicación del manual de auditoría de gestión, a través de una lluvia de ideas las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras han sido obtenidas y se ha valorado la intensidad de su efecto sobre las fuerzas del problema central.

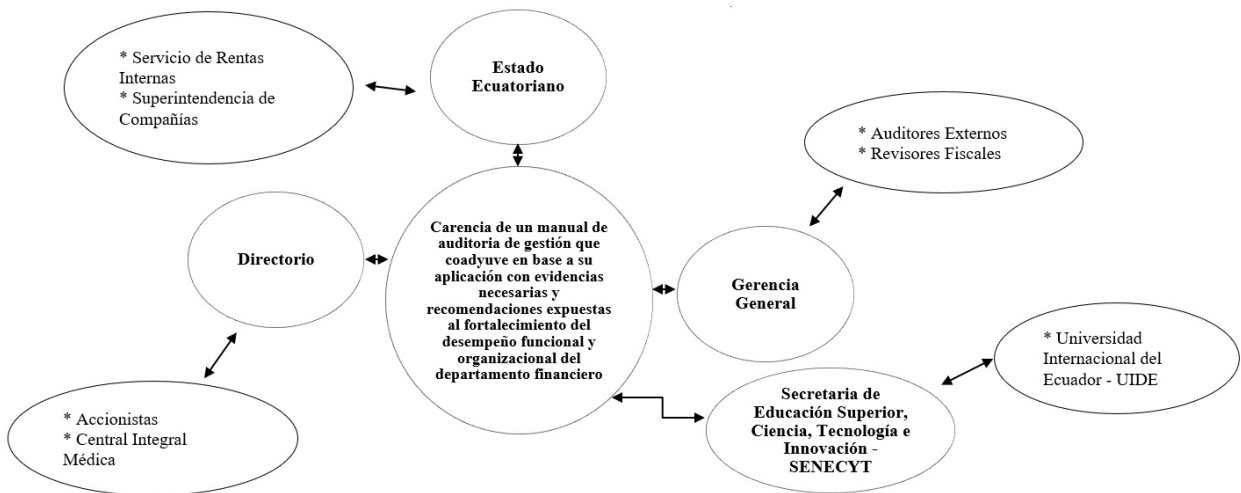
## 2 CAPÍTULO II

### 2.1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

#### 2.1.1 MAPEO DE INVOLUCRADOS

Para desarrollar el mapeo de involucrados se debe identificar los principales interesados en el proyecto, lo que incluye la investigación e interpretación de expectativas, intereses incluso necesidades, en dicha investigación además se define su participación e impacto con la finalidad de generar estrategias que permitan beneficiar el proyecto fortalecer su continuidad y posterior éxito.

**Figura 2: Mapeo de Involucrados**



## 2.1.2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

La matriz de involucrados es una herramienta que ayuda a identificar a los principales interesados o stakeholders del proyecto, asimismo se informa que los involucrados directos e indirectos del proyecto son todas las personas o terceros que presentarán interés en el desarrollo del proyecto.

**Figura 3: Matriz de Análisis de Involucrados**

<b>Actores Involucrados</b>	<b>Intereses sobre el problema central</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos mandatos y capacidades</b>	<b>Intereses sobre el proyecto</b>	<b>Conflictos potenciales</b>
<b>Gerencia General</b>	Presentación de resultados mensuales	Falta de procedimientos o actividades de reportaje	Requerimientos de la Alta Dirección	Establecer procedimientos de comunicación de resultados mensuales	No conformidad con la comunicación de resultados
<b>Audidores Externos</b>	Entrega de documentación soporte	No entrega de documentación soporte solicitada por auditores	Norma Internacional de Auditoría 230	Administrar detalles extracontables conciliados	No entrega de informe estatutario
<b>Centrales Médicas</b>	Mejora en los procesos de la Compañía	Falta de recursos para la mejora de instalaciones	Reglamento Interno de Seguridad	Evaluación de resultados para posibles mejoras en instalaciones	La no repotenciación de las instalaciones
<b>Servicio de Rentas Internas</b>	Pago a tiempo de impuestos generados en la operación	Pago de impuestos en mayor o menor cuantía	Ley de Régimen Tributario Interno	Disminuir el margen de error en las declaraciones de impuestos mensuales	No cumplimiento de la Normativa Local vigente
<b>Superintendencia de Compañías</b>	Pago de contribuciones anuales	Posible incumplimiento de obligaciones (CCO)	Ley de Compañías	Presentación a tiempo de información societaria	No cumplimiento de la Normativa Local vigente



El desarrollo de la matriz de análisis de involucrados frente al proyecto se basa en realizar las consultas ¿qué podrían esperar estos involucrados sobre el desarrollo del proyecto? ¿qué problemas perciben y cómo está afectando este problema?, en dicho análisis generalmente los involucrados del proyecto corresponden a las categorías de interesados-beneficiarios, aquellos que implementan o ejecutan, aquellos que toman decisiones o aquellos que financian.

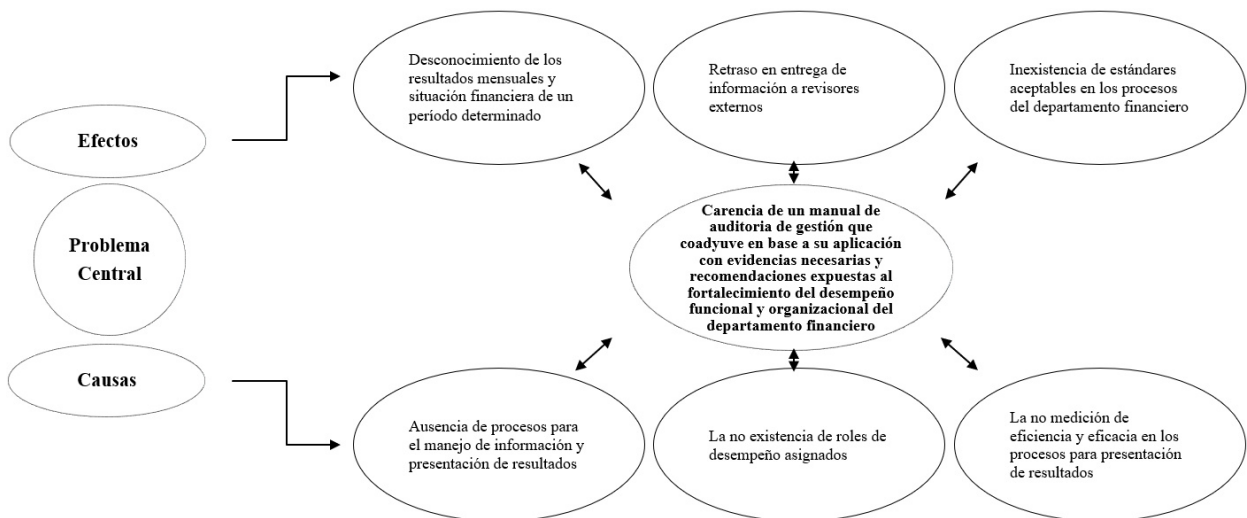
### 3 CAPÍTULO III

#### 3.1 PROBLEMAS Y OBJETIVOS

##### 3.1.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Esta herramienta permite mapear el problema y brinda un vistazo sobre qué es lo que está ocurriendo (problema principal), ¿por qué está ocurriendo? (causas) y ¿qué es lo que está ocasionando? (efectos).

**Figura 4: Árbol de Problemas**

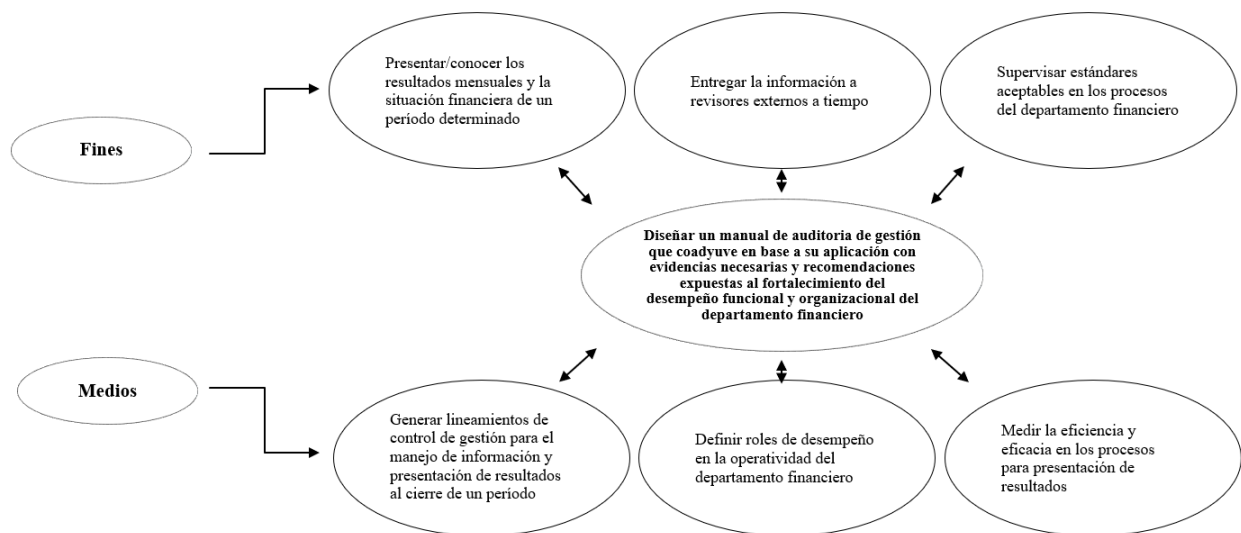


Al identificar el problema central mediante el análisis de la situación actual permitirá determinar los efectos y causas que tienen impacto en el desarrollo del proyecto, la definición de estos puntos se llevó a cabo tomando en consideración la problemática dentro de la entidad, contextualizando la información obtenida y presentándola como ramificaciones (derivados) que se han formado como causas y efectos.

### 3.1.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS

La culminación del árbol de problemas da la pauta para iniciar con el árbol de objetivos, donde el punto de partida es trasladar todo lo negativo a positivo, esto quiere decir, las causas y efectos descritos en el árbol de problemas lo transformemos en medios y fines y el problema central se convierte en el objetivo general.

**Figura 5: Árbol de Objetivos**



En la medida que se redactaron las causas y efectos, la situación futura a plantear tiene que ser visualizada en torno a la solución del problema detectado, mediante la verificación y relación 1 a 1 de los medios y fines obtenidos, en caso de que estos no sean los apropiados o se consideren difusos, se debe volver a discutir sobre la problemática y se reexaminará una modificación al árbol de problemas.

## 4 CAPÍTULO IV

### 4.1 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.1.1 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Es un método de ponderación cuantitativa sobre los medios y fines identificados en el árbol de objetivos, con la finalidad de adjudicar relevancia sobre aquellos con implicación significativa.

**Figura 6: Matriz de Análisis de Alternativas**

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Generar lineamientos de control de gestión para el manejo de información y presentación de resultados al cierre de un período determinado	5	5	5	4	4	23	Alto
Definir roles de desempeño en la operatividad del departamento financiero	5	4	5	4	4	22	Alto
Medir la eficiencia y eficacia en los procesos para presentación de resultados al final de cada período	4	4	5	3	3	19	Bueno
Presentar/conocer los resultados mensuales y la situación financiera al cierre de un período determinado	5	4	5	4	4	22	Alto
Entregar la información a revisores externos a tiempo	4	4	4	3	3	18	Bueno
Supervisar estándares aceptables en los procesos del departamento financiero	4	4	4	3	3	18	Bueno

**Ponderación**

1 - Bajo	> 20 Alto
2 - Regular	> = 15 Bueno
3 - Neutro	< 15 Neutro
4 - Bueno	< = 10 Bajo

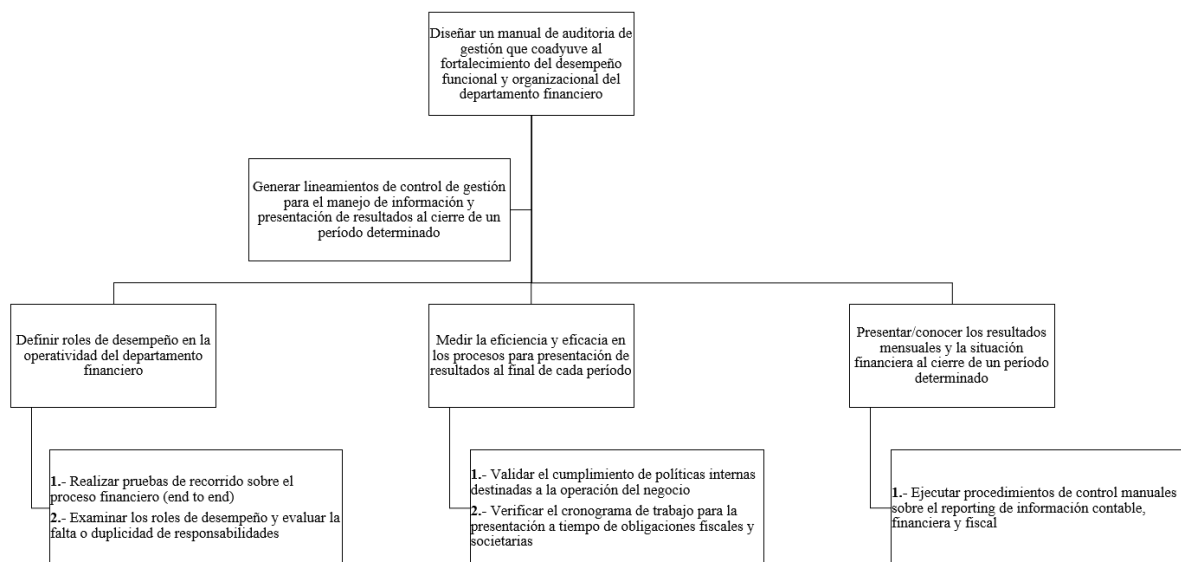
Se ha definido en función al árbol de objetivos las posibles alternativas como el conjunto de medios derivados del objetivo principal y que deben ser atendidos. Se considero los aspectos necesarios para el desarrollo del proyecto en base a criterios que definen la viabilidad de las estrategias, debido a la complejidad de los criterios y de la situación problemática esto puede tomar menor o mayor esfuerzo,

por esto la ponderación descrita sobre cada objetivo que ayudará a seleccionar las alternativas relevantes para nuestro proyecto.

#### 4.1.2 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

El propósito de esta herramienta es construir la estructura y el alcance del proyecto que se mostrarán como un conjunto de fines que se determinan como factibles de ejecutar, es decir, enlazar cada estrategia a los objetivos que se pueden trabajar de una forma coordinada.

**Figura 7: Diagrama de Estrategias**



Se ha definido estrategias en función a la naturaleza del proyecto o de la situación problemática que abordamos, cada estrategia definida tiene por objeto cubrir una expectativa o necesidad que no se han cumplido dentro de los procesos de la entidad a través de una validación e inspección de actividades que debemos ejecutar para viabilidad y desarrollo del proyecto.

## **5 CAPÍTULO V**

### **5.1 PROPUESTA**

#### **5.1.1 ANTECEDENTES**

Con la finalidad de evaluar el control interno de CENDIAVIA CÍA. LTDA., el diseño de un manual de auditoría de gestión brindará un guía para agregar valor y promover la mejora sobre los recursos que la misma utiliza, ejecuta o desarrolla, mediante el análisis de los procesos para contar con una base estructurada que norme y direcciona las actividades de control para fortalecer el desempeño y la operación dentro del departamento financiero.

#### **5.1.2 EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El control interno es “Un proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. El término control se refiere a cualquier aspecto de uno o más de los componentes de control interno.” (Glosario de Término del Consejo de Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento (IAASB), 2016).

En consecuencia, el control interno son los procesos implementados por el nivel ejecutivo de una entidad ejecutado por el personal administrativo de una organización, con el propósito de generar una seguridad razonable frente al uso de los recursos y consecución de objetivos.

Actualmente existen publicaciones sobre modelos de control interno, que tiene como objeto la mejora de las operaciones en las organizaciones y mencionamos los siguientes algunos relevantes: el COSO

(USA), el COCO (Canadá), el Cadbury (Reino Unido), el Vienot (Francia), el Peters (Holanda), King (Sudáfrica) y MICIL (adaptación del COSO para Latinoamérica).

Siendo el modelo COSO uno de los más utilizados en el continente americano, el proyecto utilizará esta metodología como consecuencia del diseño del manual de auditoría de gestión.

“El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), es una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EE. UU., para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision, 2022)

### **5.1.3 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA**

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) a través de la Junta Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB), son un conjunto único de estándares que deben ser aplicadas en los procesos de auditoría para todas las organizaciones, como herramienta clave dentro de la evaluación que ejecutan los auditores independientes.

Los mencionados estándares hacen que exista un medio de comunicación universal dentro de una auditoría y promueve la calidad en los procesos de auditoría haciendo que los auditores puedan aplicarlas en organizaciones con diferentes giros de negocios.

La estructura de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) presentan la siguiente estructura:

Introducción, Objetivos globales del auditor, Definiciones, Requerimientos y Guía de aplicación y otras notas explicativas.

Para el diseño de un manual de auditoría de gestión la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría será esencial puesto que su ejecución permite a las organizaciones fortalecer las prácticas de contabilidad y auditoría, promover la transparencia en los procesos de gestión y control.

En el Ecuador las Normas Internacionales de Auditoría fueron adoptadas a partir del año 2009, según Resolución N° 06.Q.ICI.003 de 21 de agosto del 2006 y han representado un avance para el país en materia de nivel de seguridad y confianza a los usuarios sobre la información financiera y procesos de gestión de las organizaciones locales.

“Normas Internacionales de Auditoría, aplicable a las auditorías correspondientes a períodos iniciados a partir del 15 de diciembre de 2009”, (IAASB, 2022)

- NIA 200: Objetivos generales del auditor independiente y la realización de una auditoría de acuerdo con las normas internacionales de auditoría
- NIA 210: Acuerdo de los términos de los trabajos de auditoría
- NIA 220: Control de calidad para una auditoría de estados financieros
- NIA 230: Documentación de auditoría
- NIA 240: Responsabilidades del auditor relacionadas con el fraude en una auditoría de estados financieros
- NIA 250 (Revisada): Consideración de leyes y reglamentos en una auditoría de estados financieros



- NIA 260: Comunicación con los acusados de gobierno
- NIA 265: Comunicación de deficiencias en el control interno a los acusados de gobierno y gestión
- NIA 300: Planificación de una auditoría de estados financieros
- NIA 315 (Revisada): Identificación y evaluación de los riesgos de incorrección material a través de la comprensión de la entidad y su entorno.
- NIA 320: Materialidad en la planificación y realización de una auditoría.
- NIA 330: Las respuestas del auditor a los riesgos evaluados
- NIA 402: Consideraciones de auditoría relacionadas con una entidad que utiliza una organización de servicio
- NIA 450: Evaluación de incorrecciones identificadas durante la auditoría
- NIA 500: Evidencia de auditoría
- NIA 501: Consideraciones específicas de evidencia de auditoría para elementos seleccionados
- NIA 505: Confirmaciones externas
- NIA 510: Compromisos iniciales de auditoría: saldos iniciales
- NIA 520: Procedimientos analíticos
- NIA 530: Muestreo de auditoría
- NIA 540: Auditoría de estimaciones contables, incluidas estimaciones contables de valor razonable y divulgaciones relacionadas
- NIA 550: Partes relacionadas
- NIA 560: Eventos posteriores
- NIA 570 (Revisada): Preocupación actual
- NIA 580: Representaciones escritas

- NIA 600: Consideraciones especiales: auditorías de los estados financieros del grupo (incluido el trabajo de los auditores de componentes)
- NIA 610 (Revisada): Uso del trabajo de los auditores internos
- NIA 620: Uso del trabajo de un experto auditor
- NIA 700 (Revisada): Formación de opinión e informes sobre estados financieros
- NIA 701: Cuestiones Claves de Auditoría.
- NIA 705: Modificaciones a la Opinión en el Informe del Auditor Independiente
- NIA 706: Párrafos de énfasis y otros párrafos en el informe del auditor independiente.
- NIA 710: Información comparativa.
- NIA 720 (Revisada): Responsabilidad del auditor respecto a la información incluida en los documentos que contienen los estados financieros auditados.
- NIA 800: Consideraciones especiales; auditorías de estados financieros preparados de conformidad común marco de información con fines específicos.
- NIA 805: Consideraciones especiales; auditorías de un solo estado financiero de un elemento cuenta o partida específico de un estado financiero.
- NIA 810: Compromisos para informar sobre los estados financieros resumidos
- Norma Internacional sobre Control de Calidad (ISQC) 1: Control de calidad para empresas que realizan auditorías y revisiones de estados financieros, y otros compromisos de aseguramiento y servicios relacionados

#### **5.1.4 JUSTIFICACIÓN**

La auditoría de gestión nació de la insuficiencia de información a los fines de medir y ponderar los beneficios alcanzados por las organizaciones dentro un ciclo económico (mensual, trimestral o anual). Surge como un modo seguro de ordenar los recursos de la empresa para conseguir elevar la productividad y el desempeño.

El desempeño implica, en primer lugar, tres dimensiones: La eficacia: hacer que un resultado inalcanzable suceda, la eficiencia: hacer procesos con el mínimo obligatorio para alcanzar objetivos y metas, la economía: la razón entre el mínimo costo y el máximo de rendimiento.

#### **5.1.5 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo de este manual apunta a normalizar una metodología de trabajo y a brindar una ayuda eminentemente práctica al equipo de profesionales que integran el departamento financiero de CENDIAVIA CIA. LTDA., en virtud de evidenciar que las actividades de control de gestión son necesarias para medir el desempeño funcional y organizacional para el reporte de resultados.

#### **5.1.6 ORIENTACIÓN PARA EL ESTUDIO**

El desarrollo de auditorías que conlleva al análisis de datos económicos, financieros y de desempeño, implica el uso de diferentes técnicas de acuerdo con la situación y el contexto, así como del área auditada. Entre estas se menciona las siguientes técnicas para la recopilación de datos, tales como: encuestas, entrevistas, observaciones, análisis de documentos, prueba de transacción., etc.

### **5.1.7 DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DEL MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Los procedimientos de auditoría son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos y circunstancias concernientes al objeto de la revisión, según los cuales, se adquieren los fundamentos para sustentar su opinión, debido a lo mencionado el diseño de un manual de auditoría de gestión debe ir de la mano con las normas y lineamientos expedidos internacionalmente, siendo su definición: instrumento guía que describe objetivos, procesos y acciones que permite medir el grado de eficiencia y eficacia con el que una organización utiliza sus recursos disponibles y logra objetivos a nivel macro (negocio) o a nivel micro (departamentos).

La presentación de resultados para conocimiento de la posición financiera, la medición de la eficiencia y eficacia en los procesos y definición de roles de desempeño hace el diseño de un manual de auditoría de gestión necesario para la organización con la importancia de emitir un informe de sobre la situación global de la misma y la acción que la Administración debe afrontar respecto de los hallazgos identificados con la finalidad mantener una evaluación en el tiempo de la posición del negocio y todo lo que conlleva la actividad operativa-funcional.

## **5.2 RELACIÓN DE CONTENIDOS**

Estructura del manual de auditoría de gestión:

### **5.2.1 FASE I – PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

#### **5.2.1.1 Descripción de la entidad**

Centro Médico de Especialidades y de Diagnóstico Vida-CENDIAVIA CÍA. LTDA., es una compañía de responsabilidad limitada de nacionalidad ecuatoriana, que se rige por las disposiciones de la Ley de Compañías, el Código de Comercio y los Reglamentos que expida el Superintendente de Compañías, Estatutos y demás disposiciones legales y reglamentarias.

Su objeto social es principalmente la prestación de servicios médicos, atención al paciente que incluye de manera especial pero no exclusiva, la prestación de servicios como laboratorio clínico, rayos X, servicios de emergencia y hospitalarios en general para uso y consumo humano. Para el cumplimiento de su objeto social la compañía podrá celebrar contratos de asociación, o consorcio de actividades con personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras, para la realización de una actividad determinada.

#### **5.2.1.2 Base legal y constitución**

Fue constituida en la ciudad de Quito el 15 de febrero del 2013 mediante Resolución 743 e inscrita en el Registro Mercantil el 11 de marzo del 2013.

El capital de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US \$400.00) dividido en cuatrocientas participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un dólar de los Estados Unidos de Norteamérica (US \$1.00). La suscripción y pago de los aumentos de capital se efectuarán en la forma que determine la Ley de Compañías, con sujeción al trámite previsto en la misma y en los reglamentos de la Superintendencia de Compañías.

#### **5.2.1.3 Misión y visión**

**Misión:** En nuestras centrales médicas ambulatorias, brindamos servicios integrales, confiables y oportunos, enfocados en el bienestar y satisfacción de clientes y usuarios.

**Visión:** Garantizar la prestación de servicios integrales, innovadores y diferenciados; Contar con un modelo de gestión sostenible para ser la preferencia de clientes, proveedores y colaboradores.

**Valores Corporativos:**

- Responsabilidad y compromiso: Voluntad de empezar y terminar los procesos para los que se es contratado. Que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que se nos ha confiado.
- Empatía: Participación afectiva de una persona en una realidad ajena a ella. Ponerse en los zapatos del otro.
- Honestidad: Cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y de la verdad.
- Confianza: Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo.
- Proactividad: que sean activos, tengan una alta capacidad de respuesta, iniciativa y disposición ante cualquier circunstancia.
- Vocación de servicio: Realizar nuestra labor diaria con pasión.
- Cooperación: Colaboración con otro u otros para un mismo fin.

Para CENDIAVIA es trascendental crear una política de control en la que se formen habitualmente altos estándares de calidad, esto proveerá al cliente un escenario de valoración constante y como resultado la obtención de un mejor rendimiento en sus funciones.

### 5.2.1.4 Objetivos institucionales

**Figura 8: Objetivos Institucionales**

(CENDIAVA CÍA. LTDA., 2022)

PILARES ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	RESPONSABLE
Financiero	Mantener e incrementar una rentabilidad por encima del 20% de manera sostenida anualmente	Gestión financiera
	Mantener el flujo de efectivo para cubrir los costos fijos de CENDIAVA	
Cliente	Mantener el porcentaje de satisfacción al cliente en un promedio superior al 95% de manera sostenida anualmente.	Gestión de servicio al cliente
	Disminuir el porcentaje de quejas y reclamos en un 3% anualmente	
	Incrementar la cartera de clientes un 25%	
Procesos	Aumentar la productividad en una escala superior al 85% de manera sostenida anualmente	Gestión de operaciones
	Implementar un sistema de gestión integrado y certificado para el año 2025	Gestión de calidad
	Desarrollar e implementar una cartera de servicios acorde a las necesidades de mercado y el crecimiento organizacional	Gestión de operaciones
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar las competencias del personal a un nivel superior para el 2022 de manera sostenida anualmente	Gestión de talento humano
	Desarrollar herramientas tecnológicas acorde a las necesidades de la organización	Gestión de TIC's
	Mantener y mejorar la infraestructura para el crecimiento de la organización y necesidades del cliente	Gestión administrativa
	Implementar un modelo de respuesta/ contingencia, ante situaciones que afectan la prestación del servicio de salud	Gestión de operaciones
	Implementar un modelo de gestión del talento humano	Gestión de talento humano

### 5.2.1.5 Estructura de la entidad

### 5.2.1.6 Gerencia General

El Gerente General será nombrado por la Junta General de Accionistas para un período de cinco años, a cuyo término podrá ser reelegido. El Gerente General continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado y sus funciones son:

- Convocar a las reuniones de Junta General.
- Actuar de secretario en las reuniones de Junta General a las que asista, y firmar con el presidente las actas respectivas.

- Suscribir con el presidente los certificados de aportación y extender el que corresponda a cada socio.
- Ejercer la representación legal, judicial, y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo décimo segundo de la Ley de Compañías.
- Nombrar al apoderado general previo consentimiento de la Junta de Socio.
- Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

**5.2.1.7 Gerencia Financiera**

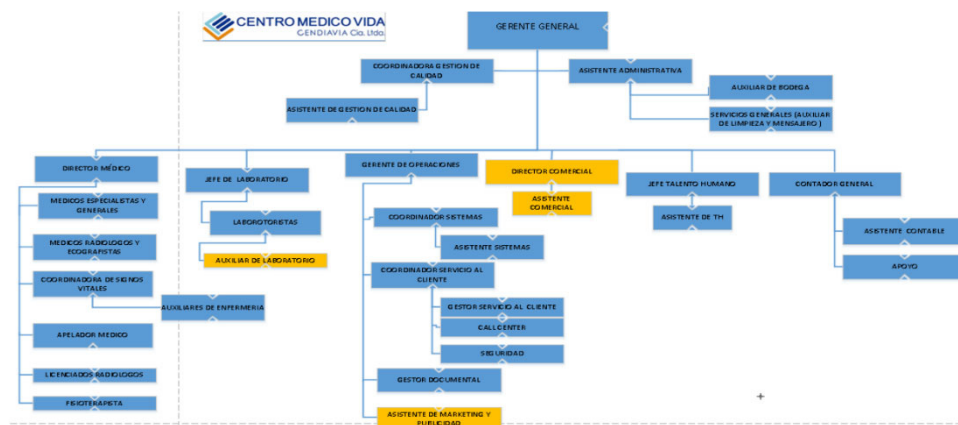
El Gerente Financiero será posicionado a través de un proceso de selección dispuesto por Recursos Humanos para escoger al mejor candidato y su función principal es:

- Generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios de los estados financieros, controlando todas las operaciones económicas realizadas e informar sobre los efectos que estas han producido en las finanzas de la Compañía.

**5.2.1.8 Otros departamentos**

**Figura 9: Organigrama**

(CENDIAVA CÍA. LTDA., 2022)





**Figura 10: Marco de Análisis de Negocio**

<b>MARCO DE ANÁLISIS DE NEGOCIO</b>		
Requerimiento NIA: Industria relevante, normativa y otros factores externos, incluyendo el marco de información financiera (315.11(a))		
<b>Categorías del Marco de Análisis de Negocio a considerar</b>	<b>Documentación del entendimiento, incluyendo en cómo se obtuvo este conocimiento (NIA 315)</b>	<b>Documentar riesgos identificados e impactos a considerar</b>
	Factores de la Industria:	Riesgo Identificado: Impacto: Materialidad: Fraude: Evaluación Analítica de Riesgo: Otros:
	Factores regulatorios:	
	Otros factores externos:	
Requerimiento NIA: La naturaleza del negocio (315.11(b))		
	Operación del negocio:	Riesgo Identificado: Impacto: Materialidad: Fraude: Evaluación Analítica de Riesgo: Otros:
	Información financiera:	
	Otros factores externos:	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## 5.2.2 FASE II – PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### 5.2.2.1 Marco conceptual de control interno

El Control Interno constituye los procesos que una organización aplica para la salvaguarda de los activos de esta y diseña/aplica controles para mitigar riesgos en la operación, “es un proceso dinámico, iterativo e integrado donde los componentes Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo funcionan como un todo y se afectan mutuamente, en consecuencia un marco de control interno que permita eficientemente el alcance de los objetivos planteados posibilita la minimización de la probabilidad de ocurrencia y el impacto que pueda tener la materialización del riesgo.” (PricewaterhouseCoopers-PwC Audit Guide, 2022).

En general el control interno es inherente a las operaciones o actividades que realizan las organizaciones y donde esté involucrado el factor humano, ya que su efectividad puede impedir o mitigar el riesgo de fraude y procura que la administración sea comprometida con la responsabilidad colectiva en un ámbito social.

En el año 2006, el Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede!, elaboró un estudio denominado Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE), el cual consideró como base técnica los informes COSO I, COSO II y MICIL, desarrollando su estudio a través de los ocho componentes que cita el informe COSO II. Por consiguiente, el marco conceptual COSO sirve de base para la definición de un modelo de control interno. Para el diseño del manual de auditoría de gestión para CENDIAVIA el marco conceptual de control interno se encuentra definido en el COSO I.

### Figura 11: Control Interno

(PricewaterhouseCoopers-PwC Audit Guide, 2022)



**Monitoreo:** Evaluaciones continuas e independientes.

**Información y Comunicación:** Necesaria para ejecutar las responsabilidades.

**Actividades de Control:** Acciones que permitan procurar el logro de objetivos.

**Evaluación de Riesgos:** Proceso dinámico de análisis de riesgos.

**Ambiente de Control:** Estándares, procesos y estructuras para ejecutar controles.

### 5.2.2.2 Ambiente de control

“Abarca la totalidad de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. Todo esto incluye elementos como la existencia de políticas y procedimientos, código de ética, comité de auditoría, departamento de auditoría interna, línea de denuncias, entre otros.” (PricewaterhouseCoopers-PwC Audit Guide, 2022).

Dentro de este componente de control interno debemos, describir el o los controles y la evidencia de la implementación de estos, mediante el uso de técnicas en adición a la indagación.

Se deberá consultar con la administración para obtener una comprensión de los controles relevantes para diseño del manual de auditoría de gestión, se incluirá los controles relevantes para los riesgos significativos (en caso de existir) y los puntos a evaluar son:

- Integridad y valores éticos:
  - ¿La gerencia establece un “tone at the top” apropiado en la entidad?
  - ¿La gerencia ha implementado un mecanismo "whistle-blowing" (denuncia o equivalente) como una línea directa de ética?
  - ¿Las actitudes y acciones de la administración hacia la información financiera no dan como resultado una selección conservadora o agresiva sobre principios o estimaciones contables?
- Eficacia de la Junta General de Accionistas (o su equivalente):
  - ¿El papel de los encargados del gobierno corporativo lo asumen personas con la experiencia, competencia e independencia adecuadas?
  - ¿Las actas y otras discusiones con los encargados del gobierno corporativo indican que el grado de su participación y sus acciones son adecuadas?

- Supervisión, estructuras, líneas jerárquicas y autoridades adecuadas
  - ¿La estructura organizativa es adecuada para el tamaño y la complejidad de la entidad, con líneas claras de información definidas y con asignación de autoridad?
  - ¿Existe una adecuada supervisión y seguimiento de las operaciones de procesamiento de información (financiera y no financiera)?
  - ¿Existe una segregación adecuada de deberes entre las principales actividades/funciones de la entidad?
  - ¿Se han establecido políticas apropiadas para la autorización de pagos?
- Compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes
  - ¿Los empleados en puestos clave de gestión de información tienen los conocimientos, las habilidades y la integridad necesaria para desempeñar sus funciones?
  - ¿Los paquetes de remuneración están estructurados de forma que eviten factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa sobre la dirección?
- Responsabilidad sobre actividades de control interno
  - ¿La actitud de la gerencia crea una cultura en la que los informes financieros son importantes en lugar de ser ignorados o pasados por alto?

**Figura 12: Matriz de Ambiente de Control**

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b> .....			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Integridad y valores éticos:</b>			
¿La gerencia establece un "tone at the top" apropiado en la entidad?	Sí	No	N/A
¿La gerencia ha implementado un mecanismo "whistle-blowing" (denuncia o equivalente) como una línea directa de ética?	Sí	No	N/A
¿Las actitudes y acciones de la administración hacia la información financiera no dan como resultado una selección conservadora o	Sí	No	N/A
<b>• Eficacia de la Junta General de Accionistas (o su equivalente):</b>			
¿El papel de los encargados del gobierno corporativo lo asumen personas con la experiencia, competencia e independencia adecuadas?	Sí	No	N/A
¿Las actas y otras discusiones con los encargados del gobierno corporativo indican que el grado de su participación y sus acciones son adecuadas?	Sí	No	N/A
<b>• Supervisión, estructuras, líneas jerárquicas y autoridades adecuadas</b>			
¿La estructura organizativa es adecuada para el tamaño y la complejidad de la entidad, con líneas claras de información definidas y con asignación de autoridad?	Sí	No	N/A
¿Existe una adecuada supervisión y seguimiento de las operaciones de procesamiento de información (financiera y no financiera)?	Sí	No	N/A
¿Existe una segregación adecuada de deberes entre las principales actividades/funciones de la entidad?	Sí	No	N/A
¿Se han establecido políticas apropiadas para la autorización de pagos?	Sí	No	N/A
<b>• Compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes</b>			
¿Los empleados en puestos clave de gestión de información tienen los conocimientos, las habilidades y la integridad necesaria para desempeñar sus funciones?	Sí	No	N/A
¿Los paquetes de remuneración están estructurados de forma que eviten factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa sobre la dirección?	Sí	No	N/A
<b>• Responsabilidad sobre actividades de control interno</b>			
¿La actitud de la gerencia crea una cultura en la que los informes financieros son importantes en lugar de ser ignorados o pasados por alto?	Sí	No	N/A
<b>AMBIENTE DE CONTROL - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	Sí	No	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	Sí	No	N/A

### 5.2.2.3 Evaluación de riesgos

“Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.” (PricewaterhouseCoopers-PwC Audit Guide, 2022)

Se refiere a la identificación, calificación y análisis de los riesgos que podrían incidir en la consecución de los objetivos. Se deberá consultar con la administración para obtener una comprensión de los controles relevantes para diseño del manual de auditoría de gestión, se incluirá los controles relevantes para los riesgos significativos (en caso de existir) y los puntos a evaluar son:

- Objetivos a nivel estratégico y operativo:
  - ¿La dirección establece objetivos estratégicos y operativos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad?
  - ¿Los objetivos a nivel estratégico y operativo se actualizan periódicamente y se presentan a los encargados del gobierno corporativo para su revisión y aprobación?
- Identificar, evaluar y responder a los riesgos:
  - ¿La gerencia tiene un proceso para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos?
  - ¿El proceso de evaluación de riesgos de la información financiera implica una gestión adecuada, incluidos los altos funcionarios financieros?
- Consideración de los factores de riesgo de fraude:

- ¿La gerencia tiene un proceso formal o informal para evaluar el riesgo de informes financieros fraudulentos y actos ilegales, y establece revisiones apropiadas de estados financieros, asientos de diario y otras transacciones para administrar este riesgo?
- Identificar, evaluar y responder a los cambios en el negocio:
  - ¿La gerencia identifica y analiza los cambios en el negocio que podrían tener un impacto significativo en la información financiera?

**Figura 13: Matriz de Evaluación de Riesgos**

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b>			
.....			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Objetivos a nivel estratégico y operativo:</b>			
¿La dirección establece objetivos estratégicos y operativos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad?	Sí	No	N/A
¿Los objetivos a nivel estratégico y operativo se actualizan periódicamente y se presentan a los encargados del gobierno corporativo para su revisión y aprobación?	Sí	No	N/A
<b>• Identificar, evaluar y responder a los riesgos:</b>			
¿La gerencia tiene un proceso para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos?	Sí	No	N/A
¿El proceso de evaluación de riesgos de la información financiera implica una gestión adecuada, incluidos los altos funcionarios financieros?	Sí	No	N/A
<b>• Consideración de los factores de riesgo de fraude:</b>			
¿La gerencia tiene un proceso formal o informal para evaluar el riesgo de informes financieros fraudulentos y actos ilegales, y establece revisiones apropiadas de estados financieros, asientos de diario y otras transacciones para administrar este riesgo?	Sí	No	N/A
<b>• Identificar, evaluar y responder a los cambios en el negocio:</b>			
¿La gerencia identifica y analiza los cambios en el negocio que podrían tener un impacto significativo en la información financiera?	Sí	No	N/A
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	Sí	No	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	Sí	No	N/A

#### 5.2.2.4 Actividades de control

“Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente. Evaluaremos el diseño y la efectividad de los controles creados por la compañía y la cultura de control asumida por el personal.” (PricewaterhouseCoopers-PwC Audit Guide, 2022)

Son los procedimientos que coadyuvan a asegurar que los controles se lleven a cabo adecuadamente. Se deberá consultar a la administración para obtener una comprensión del flujo de transacciones para procesos significativos del negocio y los puntos a evaluar son:

- Clases de transacciones significativas
- Sistema informático y procedimientos manuales mediante los cuales las transacciones se inician, registran, procesan, corrigen según sea necesario, se transfieren al libro mayor y se informan en los estados financieros
- Registros manuales o electrónicos utilizados para iniciar, registrar, procesar e informar transacciones (incluida la información de divulgación obtenida fuera del libro mayor y los libros de contabilidad subsidiarios)
- Cómo el sistema de información captura eventos y condiciones, distintos de las transacciones, que son significativos para los estados financieros
- Proceso de información financiera utilizado para preparar los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones y revelaciones contables significativas y las divulgaciones



**Figura 14: Matriz de Actividades de Control**

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
Se consultó a la gerencia para obtener una comprensión del flujo de transacciones de los procesos significativos, incluida la consideración de transacciones fuera del ciclo normal del negocio.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b> .....			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>Procedimientos Globales y Resultados</b>			
Clases significativas de transacciones	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Sistema informático y procedimientos manuales mediante los cuales las transacciones se inician, registran, procesan, corrigen según sea necesario, se transfieren al libro mayor y se informan en los estados financieros	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Registros manuales o electrónicos utilizados para iniciar, registrar, procesar e informar transacciones (incluida la información de divulgación obtenida fuera del libro mayor y los libros de contabilidad subsidiarios)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Cómo el sistema de información captura eventos y condiciones, distintos de las transacciones, que son significativos para los estados financieros	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Proceso de información financiera utilizado para preparar los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables significativas y las divulgaciones	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Controles relacionados con las entradas del diario, incluidas las entradas de diario no estándar utilizadas para registrar transacciones o ajustes inusuales y no recurrentes (en la medida en que no estén ya documentados en el proceso de negocio "Informes financieros al final del período (incluidas las entradas del diario)")	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<b>Ciclos significativos en el giro de negocio</b>			
	<b>Significativo</b>		
Informes financieros al final del período (incluidas las entradas del diario)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Ingresos y cuentas por cobrar	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Compras y cuentas por pagar	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Inventario	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Propiedad, planta y equipo	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Nómina	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>

### 5.2.2.5 Información y comunicación

“La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad. Es este sentido también se evaluarán los controles de aplicación y seguridad de los sistemas de información de la Compañía.”

(PricewaterhouseCoopers-PwC Audit Guide, 2022)

Se refiere a la identificación, obtención y comunicación de información al personal de la entidad con la finalidad que puedan cumplir con sus responsabilidades. La información es relevante en todos los niveles que está compuesto un negocio y son importantes para la consecución de los objetivos en todas sus categorías: sociales, financieras, laborales, etc., y los puntos a evaluar son:

- Procesos implementados para respaldar informes financieros efectivos
  - ¿Existen procesos para recopilar información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de estados financieros?
  - ¿La estructura y la cultura de TI respaldan un entorno de TI efectivo (ejemplos: políticas formales o informales respecto al procesamiento de datos y la seguridad)?
- Comunicación de los objetivos y responsabilidades de la información financiera
  - ¿Los altos funcionarios financieros, contables, de TI y otros gerentes funcionales se comunican claramente sobre asuntos importantes relacionados con la información financiera y el control interno?
  - ¿La gerencia establece manuales de políticas o manuales de información contable y financiera que comunica los objetivos de control y las responsabilidades relacionadas?
- Comunicación con partes externas

- ¿La información financiera se comunica de manera oportuna y clara a los stakeholders externos y entidades regulatorias?

**Figura 15: Matriz de Información y Comunicación**

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b> .....			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Procesos implementados para respaldar informes financieros efectivos</b>			
¿Existen procesos para recopilar información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de estados financieros?	Sí	No	N/A
¿La estructura y la cultura de TI respaldan un entorno de TI efectivo (ejemplos: políticas formales o informales respecto al procesamiento de datos y la seguridad)?	Sí	No	N/A
<b>• Comunicación de los objetivos y responsabilidades de la información financiera</b>			
¿Los altos funcionarios financieros, contables, de TI y otros gerentes funcionales se comunican claramente sobre asuntos importantes relacionados con la información financiera y el control interno?	Sí	No	N/A
¿La gerencia establece manuales de políticas o manuales de información contable y financiera que comunica los objetivos de control y las responsabilidades relacionadas?	Sí	No	N/A
<b>• Comunicación con partes externas</b>			
¿La información financiera se comunica de manera oportuna y clara a los stakeholders externos y entidades regulatorias?	Sí	No	N/A
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	Sí	No	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	Sí	No	N/A

**5.2.2.6 Monitoreo**

“El cumplimiento de los objetivos de la organización, la gestión de riesgos corporativos y la efectividad de los controles, debe ser supervisada. Aun cuando la gestión de supervisión es responsabilidad de la

gerencia, auditoría interna juega un rol importante en este proceso.” (PricewaterhouseCoopers-PwC Audit Guide, 2022)

Se encarga de determinar el desempeño del sistema de control interno conforme se ejecutan operaciones en el tiempo, es decir si estos son operativamente funcionales y adecuadamente implementados y los puntos a evaluar son:

- Evaluaciones continuas y/o separadas de la efectividad del control interno
  - ¿La entidad tiene un proceso continuo para monitorear los controles internos?
  - ¿La entidad ha implementado y supervisa un sistema adecuado de programas y controles antifraude (ejemplos: un comité de auditoría independiente y facultado, evaluación detallada del riesgo de fraude, mecanismos de denuncia de fraude, ¿capacitación a los empleados, seguimiento y resolución apropiados de asuntos de fraude)?
  - ¿Las evaluaciones y revisiones continuas están integradas en los procesos comerciales para identificar y evaluar las excepciones en tiempo real?
  - ¿Se utiliza una función de auditoría interna (o equivalente) para monitorear la efectividad del control interno?
- Comunicación y respuesta a las deficiencias de control
  - ¿La gerencia identifica y evalúa las deficiencias que resultan de las evaluaciones continuas y/o separadas del control interno sobre la información financiera?
  - ¿La gerencia comunica cualquier deficiencia significativa al comité de auditoría (o equivalente) de manera oportuna?

**Figura 16: Matriz de Monitoreo**

<b>MONITOREO</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b> .....			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Evaluaciones continuas y/o separadas de la efectividad del control interno</b>			
¿La entidad tiene un proceso continuo para monitorear los controles internos?	Sí	No	N/A
¿La entidad ha implementado y supervisa un sistema adecuado de programas y controles antifraude (ejemplos: un comité de auditoría independiente y facultado, evaluación detallada del riesgo de fraude, mecanismos de denuncia de fraude, ¿capacitación a los empleados, seguimiento y resolución apropiados de asuntos de fraude)?	Sí	No	N/A
¿Las evaluaciones y revisiones continuas están integradas en los procesos comerciales para identificar y evaluar las excepciones en tiempo real?	Sí	No	N/A
¿Se utiliza una función de auditoría interna (o equivalente) para monitorear la efectividad del control interno?	Sí	No	N/A
<b>• Comunicación y respuesta a las deficiencias de control</b>			
¿La gerencia identifica y evalúa las deficiencias que resultan de las evaluaciones continuas y/o separadas del control interno sobre la información financiera?	Sí	No	N/A
¿La gerencia comunica cualquier deficiencia significativa al comité de auditoría (o equivalente) de manera oportuna?	Sí	No	N/A
<b>MONITOREO - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	Sí	No	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	Sí	No	N/A

### 5.2.2.7 Plan operativo anual de auditoría

“El plan operativo anual de auditoría se fundamentará en un diagnóstico de la organización, que le permita conocer, entre otros aspectos su misión, visión, los objetivos estratégicos, las metas dentro del marco de la planificación estratégica, los programas, proyectos actividades, que serán ejecutados

durante el período, y el presupuesto de la empresa.” [Cubero, T. [Ed.]. (2019), *Manual de auditoría de gestión*, Ecuador. Universidad del Azuay casa editora.]

Esta información es complementaria a la auditoría de diferentes índoles que han sido ejecutadas a la entidad en años anteriores, tanto por auditores externos o internos (en caso de existir esta unidad en la organización) con la finalidad de evitar duplicidad de información y esfuerzos, con la posibilidad realizar evaluaciones de control sobre los hallazgos anteriormente identificados como los que serán hallados dentro del período corriente.

#### **5.2.2.8 Aprobación del plan operativo anual**

“Las actividades de auditoría debe ser objeto de planificación previa y de evaluación posterior de sus resultados, y se ejecutarán de acuerdo con las NIAA y estándares de calidad, que añadan valor a la entidad. El control de calidad se realizará durante todo el proceso de la auditoría, desde la emisión de la orden de trabajo hasta la aprobación del informe.” [Cubero, T. [Ed.]. (2019), *Manual de auditoría de gestión*, Ecuador. Universidad del Azuay casa editora.]

Para la aprobación del plan operativo anual será necesaria la presencia del equipo de trabajo (auditores) como el personal clave de la entidad sujeta al examen de auditoría.

**Figura 17: Plan operativo anual**

PLAN OPERATIVO ANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	
<b>EMPRESA:</b> <b>PERÍODO:</b>	
<b>ANTECEDENTES</b> El procedimiento de auditoría a ejecutar fue aprobado mediante el requerimiento de la Gerencia ..... y aprobado mediante Acta de Junta de Accionistas del .....	
MISIÓN	VISIÓN
POLÍTICAS	OBJETIVOS
FUNCIONES	
PRINCIPALES	SECUNDARIAS
<p><b>Solicitante:</b> _____ Gerencia .....</p> <p><b>Aprobador:</b> _____ Representante Legal</p> <p><b>Auditor:</b> _____ Representante Legal</p>	

**5.2.2.9 Programa de auditoría**

La auditoría de gestión debe ser vigilada por medio del uso de programas de trabajo, que forman planes que se crean por adelantado del trabajo que ha de consumarse durante la auditoría y están fundados en

objetivos admitidos y en la información utilizable sobre los movimientos operaciones y procedimientos de la entidad.

Un programa de auditoría es el resultado de la planificación y exhibe etapa por etapa los procedimientos detallados del trabajo del auditor. Refiere cuidadosamente la forma de aplicar los procedimientos que están conformados por técnicas, prácticas y pruebas de auditoría.

“El programa de auditoría tiene dos propósitos: - Servir como guía en la aplicación de los procedimientos de auditoría. - Servir como registro de la labor de auditoría, evitando olvidarse la aplicación de algún procedimiento. Por lo tanto, el programa de auditoría constituye un plan de trabajo para los auditores y al mismo tiempo permite el registro del logro de cada etapa o procedimiento en el proceso de la auditoría.” [Cubero, T. [Ed.]. (2019), *Manual de auditoría de gestión*, Ecuador. Universidad del Azuay casa editora.]

La documentación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos planificados para responder al plan de auditoría incluirá:

- Naturaleza
  - Selección de actividades de recopilación de evidencia, tanto de pruebas de controles y pruebas sustantivas para responder a los riesgos valorados y adaptación de los procedimientos cuando sea necesario, y selección del tipo de pruebas a ser realizadas (ejemplo: pruebas orientadas a re-ejecución de controles de gestión).
- Oportunidad
  - Selección de las fechas de cobertura apropiadas para cada actividad de recopilación de evidencia y utilización planificada de posibles actividades roll-forward (el período roll-forward



cubre la fecha de revisión realizada hasta la fecha de emisión del informe de auditoría de gestión).

- Alcance
  - Selección del nivel deseado de evidencia (bajo, moderado, alto) dentro de los papeles de trabajo en función a procedimientos analíticos sustantivos.

### **5.2.3 FASE III – EJECUCIÓN**

#### **5.2.3.1 Aplicación del programa de auditoría (plan de trabajo)**

“El programa de auditoría debe contener las siguientes partes: objetivo general, es decir, describir para qué se va a efectuar el examen, cuál es en forma global su propósito principal; el alcance, debe mencionarse la aplicación de las normas de auditoría generalmente aceptadas y/u otras normas nacionales; restricciones si las hubiere, y cualquier otro requisito específico requerido.” [Cubero, T. [Ed.]. (2019), *Manual de auditoría de gestión*, Ecuador. Universidad del Azuay casa editora.]

**Figura 18: Programa de auditoría**

PROGRAMA DE AUDITORÍA			
EMPRESA:		Referencia al papel de trabajo	
PERÍODO:			
Tipo de prueba:			
Componente:			
Subcomponente:			
No.	Detalle	Realizado por:	Fecha:
1.	OBJETIVOS:		
	PROCEDIMIENTOS GENERALES:		
	PRUEBAS DE OBSERVACIÓN (de los controles)		
	PRUEBAS SUSTANTIVAS		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

**5.2.3.2 Pruebas de auditoría**

Los auditores aplican escepticismo y juicio profesional al recopilar y evaluar la evidencia a través de una combinación de pruebas sobre los controles internos de una entidad, seguimiento de saldos y divulgaciones incluidas en los estados financieros y mediante la obtención de documentación externa de terceros. Esto incluye probar las revelaciones materiales realizadas por la administración y los supuestos (estimaciones, mediciones) que han utilizado para reflejar sus decisiones dentro del giro de negocio.

“Las pruebas de auditoría consisten en la selección de las técnicas y las herramientas más adecuadas de llevar a cabo, dentro de una serie de procedimientos de auditoría, a través de los cuales se espera obtener los elementos de juicio pertinentes para detectar, confirmar o delimitar las posibles incidencias o consecuencias que se pueden presentar en la organización.” [Cubero, T. [Ed.]. (2019), *Manual de auditoría de gestión*, Ecuador. Universidad del Azuay casa editora.]

### **5.2.3.3 Pruebas de controles**

A medida que las organizaciones se han vuelto más complejas y sofisticadas, y los costos de mano de obra han aumentado, los sistemas y procesos automatizados necesariamente se han vuelto mucho más frecuentes. Una organización bien administrada tendrá sus propios sistemas y controles para operar de manera eficiente, salvaguardar sus activos y brindar una seguridad razonable de que sus transacciones se informan correctamente.

Los auditores evalúan la eficacia de estos controles para prevenir y mitigar el posible riesgo de error material en aquellas áreas en las que el auditor planifica utilizar dichos controles para ajustar la naturaleza, oportunidad y el alcance de sus pruebas.

Si los auditores evalúan que los controles son efectivos y han probado que operan de manera confiable durante todo un período o ciclo, entonces el nivel de evidencia sustantiva necesaria para dar su opinión puede reducirse. Incluso si los controles son confiables siempre será necesario recopilar diversos niveles de evidencia de auditoría sustantiva.

#### **5.2.3.4 Pruebas sustantivas**

Además de probar los controles, se requiere que el auditor realice procedimientos adicionales para recopilar evidencia mediante procedimientos sustantivos, que puede o no incluir la combinación de:

- Observación física o inspección de activos (tales como inventario, propiedad, planta y equipo)
- Examinar registros para respaldar saldos y transacciones
- Obtención de confirmaciones de terceros con los que la entidad realiza transacciones (tales como proveedores, clientes, entidades financieras)
- Verifica elementos de los estados financieros comparándolos con información externa relevante e investigando cualquier inconsistencia (ejemplo: el uso de supuestos económicos como índice de mercado para validación de precios)
- Verificación de cálculos

#### **5.2.3.5 Evidencia de auditoría**

“El auditor diseñará y aplicará procedimientos de auditoría que sean adecuados, teniendo en cuenta las circunstancias, con el fin de obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada.

Al realizar el diseño y la aplicación de los procedimientos de auditoría, el auditor considerará la relevancia y la fiabilidad de la información que se utilizará como evidencia de auditoría.

Si la información a utilizar como evidencia de auditoría se ha preparado utilizando el trabajo de un experto de la dirección, el auditor, en la medida necesaria y teniendo en cuenta la significatividad del trabajo de dicho experto para los fines del auditor:

- Evaluará la competencia, la capacidad y la objetividad de dicho experto;
- Obtendrá conocimiento del trabajo de dicho experto; y

- Evaluará la adecuación del trabajo de dicho experto como evidencia de auditoría en relación con la afirmación correspondiente.” (Norma Internacional de Auditoría 500 – Evidencia de Auditoría, 2019)

### **5.2.3.6 Hallazgos de auditoría**

“Uno de los procesos más importantes en la auditoría es el desarrollo de oportunidades de mejoramiento de las principales actividades que ejecuta la empresa. La palabra “hallazgo” tiene muchos significados y connotaciones, además transmite una idea diferente a distintas personas. Sin embargo, en la auditoría de gestión se la emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en los diferentes componentes. El hallazgo debe ser estructurado de acuerdo con sus atributos (condición, criterio, causa y efecto) y obviamente que sea de interés para la organización auditada.”

### **5.2.3.7 La condición**

“Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor interno en relación con una operación, actividad o transacción, y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se esté aplicando o logrando, o bien, que el criterio se esté aplicando o logrando parcialmente.”

### **5.2.3.8 El criterio**

“Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.”

### **5.2.3.9 Causa**

“Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición, o el motivo o motivos por el que no se cumplió el criterio. Basta con indicar en el informe de auditoría, que determinado problema existe porque alguien no cumplió un criterio, para convencer al lector.”

### **5.2.3.10 Efecto**

“Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.”

[Cubero, T. [Ed.]. (2019), *Manual de auditoría de gestión*, Ecuador. Universidad del Azuay casa editora.]

### **5.2.3.11 Conclusión y recomendación**

En base al escepticismo y juicio profesional el auditor brindará a la entidad sujeta a examen de auditoría las conclusiones y posibles recomendaciones para mitigar el impacto o en ciertos casos evitar el riesgo de error material.

**Figura 19: Hallazgos de auditoría**

HOJA DE HALLAZGOS			
EMPRESA:		Referencia al papel de trabajo	
PERÍODO:			
Componente:			
Subcomponente:			
No.	Detalle	Realizado por:	Fecha:
	HALLAZGO (Detallar):		
	LA CONDICIÓN (Detallar):		
	EL CRITERIO (Detallar):		
	CAUSA (Detallar):		
	EFEECTO (Detallar):		
	CONCLUSIÓN (Detallar):		
	RECOMENDACIÓN (Detallar):		
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

### 5.2.3.12 Eventos subsecuentes

“Los estados financieros se pueden ver afectados por determinados hechos que ocurran con posterioridad a la fecha de los estados financieros. Muchos marcos de información financiera se refieren específicamente a tales hechos<sup>1</sup>. Dichos marcos de información financiera suelen identificar dos tipos de hechos:

- Aquellos que proporcionan evidencia sobre condiciones que existían en la fecha de los estados financieros; y
- Aquellos que proporcionan evidencia sobre condiciones que surgieron después de la fecha de los estados financieros.” (Norma Internacional de Auditoría 560 – Hechos Posteriores al Cierre, 2019)

**Figura 20: Matriz de Eventos subsecuentes**

<b>EVENTOS SUBSECUINTES</b>	
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.	
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b> .....	
<b>Realizó procedimientos de eventos posteriores tan cerca como sea posible de la fecha del informe del auditor realizando cada uno de los siguientes:</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>Se consideró si son necesarios procedimientos adicionales de revisión de eventos posteriores.</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>
<b>Determinar si los eventos posteriores identificados se reflejan adecuadamente en los estados financieros.</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO</b>

**5.2.4 FASE IV – FINALIZACIÓN**

**5.2.4.1 Comunicación de resultados**

“El producto final de una auditoría de gestión es la comunicación de resultados, cuyo informe sirve de herramienta importante para la administración de la empresa por cuanto su implantación crea valor y mejora los procesos operativos y estratégicos de la organización.”



### 5.2.4.2 Aprobación de resultados

El auditor deberá obtener evidencia de la Aprobación de resultados que serán expuestos o no de acuerdo con los procedimientos de auditoría realizados dentro del Informe de auditoría “per se” o dentro de la Carta de recomendaciones de Control interno.

### 5.2.4.3 Emisión del informe

“La fase más significativa de la auditoría de gestión es la comunicación de resultados, pues ésta constituye el producto final de las labores del equipo de auditoría. Normalmente se tiende a pensar en términos del informe por escrito al hablar de la comunicación de los resultados. No obstante, la comunicación de los resultados no se limita a la fase final ni solamente al informe por escrito, sino que, en el curso del examen los auditores deben mantener comunicación con los empleados de la empresa y demás personas relacionadas con el examen.”

[Cubero, T. [Ed.]. (2019), *Manual de auditoría de gestión*, Ecuador. Universidad del Azuay casa editora.]

**Figura 21: Síntesis del informe**

SINTESIS DEL INFORME	
Información del equipo de auditoría	Motivo de la auditoría
Integrantes:	Plan anual de auditoría
	Fecha
Auditoría de gestión desarrollada a:	
Período examinado:	
Síntesis de los principales hallazgos (Referir a los papeles de trabajo)	
Ciudad y Fecha:	Responsable:

**Anexo 1: Convocatoria a Lectura Borrador del Informe**

**CONVOCATORIA A LECTURA BORRADOR DEL INFORME**

Por medio de la presente convoco a usted, para que asista a la sesión de trabajo en donde daremos lectura al borrador del informe de la “Auditoría de Gestión a \_\_\_\_\_ de la empresa \_\_\_\_\_ por el período comprendido entre el \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_ realizado por los auditores, mediante Plan Operativo Anual de fecha \_\_\_\_\_

El acto se llevará a cabo en \_\_\_\_\_, el día.....de.....de.....a partir de las..... horas.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará como delegado en su representación.

Atentamente,

SOCIO/GERENTE DE AUDITORÍA

Quito, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20XX

(Detallar de los convocados con sus respectivas firmas)

**Anexo 2: Carta de Presentación de Informe****CARTA DE PRESENTACIÓN DE INFORME**

Señores

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS Y GERENTE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

Ciudad.-

De mis consideraciones:

Hemos efectuado la auditoría de gestión a la empresa \_\_\_\_\_, por el periodo comprendido entre el \_\_\_\_\_ y el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ con cargo al plan operativo anual de la unidad de auditoría para el año \_\_\_\_\_

Nuestro examen fue realizado de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Es importante que las recomendaciones sean debidamente acogidas y aplicadas por la administración de la empresa, las mismas que servirán para mejorar las operaciones y cumplir con los objetivos organizacionales.

Atentamente,

Socio/Gerente de auditoría

### Anexo 3: Acta de Lectura Final

#### ACTA DE LECTURA FINAL

ACTA DE LA LECTURA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A \_\_\_\_\_ DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_, POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL \_\_\_\_\_ Y EL \_\_\_\_\_

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_, siendo las \_\_\_\_\_ horas, en el local \_\_\_\_\_ se constituyen los suscritos:

(Socio/Gerente de la unidad de auditoría, supervisor y jefe de equipo) con el objeto de dejar constancia de la conferencia final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoría de gestión a:

\_\_\_\_\_ de la empresa \_\_\_\_\_, que fue realizada de conformidad con el Plan Operativo Anual del.... de .....de ..., suscrita por el Socio/Gerente de auditoría.

Para tal efecto se convocó mediante oficio circular No \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a empleados y exempleados de la empresa \_\_\_\_\_, y personas relacionadas con el trabajo ejecutado.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, y se analizaron los resultados del examen, obtenidos mediante los respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

Nombres y Apellidos	Cargo	Firma	Identificación

## **5.2.5 FASE V – MONITOREO**

### **5.2.5.1 Recomendaciones**

“La fase de seguimiento y monitoreo en la auditoría de gestión es posterior a la finalización de la auditoría, y su objetivo consiste, por un lado, verificar que el gerente y demás ejecutivos de la organización, cumplan con la implantación de las recomendaciones que constan en el informe de auditoría, de acuerdo con los plazos acordados en el cronograma (matriz) de cumplimiento de recomendaciones; y por otro, que la empresa mejore las operaciones y ello permita cumplir los objetivos con eficiencia, eficacia y calidad.”

### **5.2.5.2 Seguimiento de recomendaciones**

Los auditores con frecuencia elaboran una matriz denominada cronograma de implantación de las recomendaciones, que luego es entregada a la empresa con el objeto de comprometer a sus ejecutivos en su observancia y cumplimiento. En ella se hace constar:

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

**Figura 21: Fases del monitoreo**

CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES				
EMPRESA:			Referencia al papel de trabajo	
PERÍODO:				
Tipo de prueba:				
Componente:				
Subcomponente:				
No.	Detalle	Realizado por:	Cumplimiento:	
			Sí	No
			Cumplimiento:	
			Sí	No
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:

### **5.3 MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN (DESARROLLO)**

#### **5.3.1 FASE I – PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Dentro de esta etapa de auditoría de gestión se realizarán los siguientes procedimientos para obtener comprensión de la entidad sujeta a examen como lo determina la NIA 315.6.

- El Marco de Análisis de Negocio (Business Analysis Framework) es una herramienta diseñada bajo juicio profesional del auditor para obtener información suficiente y relevante que pueda ser base para la toma de decisiones dentro de la Planificación Preliminar y mediante lo siguiente:
- Consultas con la gerencia, y otros integrantes dentro de la entidad, que a juicio del auditor pueda ayudar a identificar los riesgos de error importante en la operación o debido a fraude o error.
- Evaluación analítica (no sustantiva) de riesgos dentro de la etapa de conocimiento de la entidad
- Observación y la inspección de la entidad y su entorno
- Los posibles riesgos identificados y sus efectos deben reflejarse en la estrategia de auditoría. El objetivo de esta matriz es documentar los impactos que podamos identificar frente al conocimiento de la entidad (a nivel analítico) sujeta a examen.

La documentación de Planificación Preliminar se realizará dentro del Marco de Análisis de Negocio y será identificado como el Papel de Trabajo dentro de esta etapa para propósito del examen de auditoría.

<b>MARCO DE ANÁLISIS DE NEGOCIO</b>		
Requerimiento NIA: Industria relevante, normativa y otros factores externos, incluyendo el marco de información financiera (315.11(a))		
<b>Categorías del Marco de Análisis de Negocio a considerar</b>	<b>Documentación del entendimiento, incluyendo en cómo se obtuvo este conocimiento (NIA 315)</b>	<b>Documentar riesgos identificados e impactos a considerar</b>
Factores de la Industria: Condiciones de la industria, tales como el entorno competitivo, las relaciones con proveedores y clientes, y los avances tecnológicos.	<p><b>Factores de la Industria:</b> Centro Médico de Especialidades y de Diagnóstico Vida-CENDIAVIA CÍA. LTDA., es una compañía de responsabilidad limitada de nacionalidad ecuatoriana, que se rige por las disposiciones de la Ley de Compañías, el Código de Comercio y los Reglamentos que expida el Superintendente de Compañías, Estatutos y demás disposiciones legales y reglamentarias.</p> <p>Dentro del entorno competitivo podemos mencionar que no tiene mayor impacto frente al giro de negocio de la entidad ya que dentro de la ciudad de Quito la necesidad de Centros Médicos de alta calidad y con precios accesibles son de alta demanda, pero podemos mencionar que los principales competidores son: Baxter Ecuador S.A., Fresenius Ecuador S.A., Dr. Albuja Centros Médicos.</p>	<p><b>Riesgo Identificado:</b> No se han identificados riesgos.  <b>Impacto:</b> N/A  <b>Materialidad:</b> N/A  <b>Fraude:</b> N/A  <b>Evaluación Analítica de Riesgo:</b> Frente a esta evaluación no se han identificado riesgos. La fuente de información ha sido la entidad sometida a examen y entes regulatorios del Ecuador (información estadística, censos, etc.), adicionalmente se ha obtenido información del entorno económico y otros factores influyentes.  <b>Otros:</b> N/A</p>
Factores Regulatorios: Marco normativo de información financiera aplicable y el entorno jurídico y político.	<p><b>Factores regulatorios:</b> A continuación se detallan las normas, leyes, reglamentos y entes de control bajo las cuales debe estar regida la entidad para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>Entidades Regulatorias:  Servicio de Rentas Internas  Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros  Municipio de Quito  Ministerio de Relaciones Laborales  Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</p> <p>Reglamentos:  Ley Régimen Tributario Interno  Código de Trabajo  Constitución Política de la República del Ecuador  Reglamento a la Ley de Seguridad Social</p>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1	Auditor Senior	Gerente de Auditoría



<b>MARCO DE ANÁLISIS DE NEGOCIO</b>		
Requerimiento NIA: Industria relevante, normativa y otros factores externos, incluyendo el marco de información financiera (315.11(a))		
<b>Categorías del Marco de Análisis de Negocio a considerar</b>	<b>Documentación del entendimiento, incluyendo en cómo se obtuvo este conocimiento (NIA 315)</b>	<b>Documentar riesgos identificados e impactos a considerar</b>
Otros Factores Externos Los ejemplos de otros factores externos que afectan a la entidad que el auditor puede considerar incluyen las condiciones económicas generales, tasas de interés y la disponibilidad de financiamiento, y la inflación o revaluación de la moneda.	<p><b>Otros factores externos:</b></p> <p>En función a la metodología aplicada (Investigación, Observación) sobre la información del Banco Central del Ecuador con información al primer trimestre de 2022, el ciclo de crecimiento del PIB del Ecuador, continua en fase expansiva. Este resultado también se observa al compararlo con el Indicador Compuesto Coincidente y el Indicador Compuesto Adelantado (cifras disponibles a mayo de 2022). La correlación de estos indicadores (83,7% y 84,9%, respectivamente) evidencian la similitud de las variables utilizadas con respecto al PIB.</p> <p>La Administración considera que las implicaciones del COVID-19 en el negocio no han afectado actividades de manera significativa, por lo tanto, no existe incertidumbre material que comprometa la capacidad de la entidad para continuar como empresa en marcha.</p> <p>De igual forma, la entidad ha mantenido indicadores de liquidez y que le han permitido permanecer solvente durante el periodo de restricciones.</p> <p>Este juicio se basa en una expectativa razonable de que la entidad mantiene los recursos adecuados para continuar su operación en el futuro cercano, así como el apoyo de sus accionistas finales.</p>	<p><b>Riesgo Identificado:</b> No se han identificados riesgos.</p> <p><b>Impacto:</b> N/A</p> <p><b>Materialidad:</b> N/A</p> <p><b>Fraude:</b> N/A</p> <p><b>Evaluación Analítica de Riesgo:</b> Frente a esta evaluación no se han identificado riesgos. La fuente de información ha sido la entidad sometida a examen y entes regulatorios del Ecuador (información estadística, censos, etc.), adicionalmente se ha obtenido información del entorno económico y otros factores influyentes.</p> <p><b>Otros:</b> N/A</p>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1	Auditor Senior	Gerente de Auditoría

<b>MARCO DE ANÁLISIS DE NEGOCIO</b>		
<b>Categorías del Marco de Análisis de Negocio a considerar</b>	<b>Documentación del entendimiento, incluyendo en cómo se obtuvo este conocimiento (NIA 315)</b>	<b>Documentar riesgos identificados e impactos a considerar</b>
Requerimiento NIA: La naturaleza del negocio (315.11(b))		
Descripción de la entidad Base legal y constitución Misión y Visión Valores Corporativos Objetivos institucionales Estructura de la entidad Información financiera	<p><b>Operación del negocio:</b> El objeto social de la entidad es principalmente la prestación de servicios médicos, atención al paciente que incluye de manera especial pero no exclusiva, la prestación de servicios como laboratorio clínico, rayos X, servicios de emergencia y hospitalarios en general para uso y consumo humano. Para el cumplimiento de su objeto social la compañía podrá celebrar contratos de asociación, o consorcio de actividades con personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras, para la realización de una actividad determinada.</p> <p>Fue constituida en la ciudad de Quito el 15 de febrero del 2013 mediante Resolución 743 e inscrita en el Registro Mercantil el 11 de marzo del 2013.</p> <p>El capital de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica (US \$400.00) dividido en cuatrocientas participaciones iguales, acumulativas e indivisibles de un dólar de los Estados Unidos de Norteamérica (US \$1.00). La suscripción y pago de los aumentos de capital se efectuarán en la forma que determine la Ley de Compañías, con sujeción al trámite previsto en la misma y en los reglamentos de la Superintendencia de Compañías.</p> <p><b>Misión:</b> En nuestras centrales médicas ambulatorias, brindamos servicios integrales, confiables y oportunos, enfocados en el bienestar y satisfacción de clientes y usuarios.</p> <p><b>Visión:</b> Garantizar la prestación de servicios integrales, innovadores y diferenciados; Contar con un modelo de gestión sostenible para ser la preferencia de clientes, proveedores y colaboradores.</p>	<p><b>Riesgo Identificado:</b> Se ha identificado que no existe un procedimiento de reporte mensual de Informes financieros al final del periodo.</p> <p><b>Impacto:</b> Desconocimiento de los resultados mensuales y situación financiera dentro de un periodo determinado.</p> <p><b>Materialidad:</b> N/A</p> <p><b>Fraude:</b> N/A</p> <p><b>Evaluación Analítica de Riesgo:</b> Representa un riesgo de error material no significativo de nivel medio.</p> <p><b>Otros:</b> N/A</p>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1	Auditor Senior	Gerente de Auditoría

<b>MARCO DE ANÁLISIS DE NEGOCIO</b>		
<b>Categorías del Marco de Análisis de Negocio a considerar</b>	<b>Documentación del entendimiento, incluyendo en cómo se obtuvo este conocimiento (NIA 315)</b>	<b>Documentar riesgos identificados e impactos a considerar</b>
Requerimiento NIA: La naturaleza del negocio (315.11(b))		
Descripción de la entidad Base legal y constitución Misión y Visión Valores Corporativos Objetivos institucionales Estructura de la entidad Información financiera	<p><b>Información financiera:</b> Los estados financieros de la entidad están preparados de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el IASB (International Accounting Standard Board), vigentes al 31 de diciembre del 2021, que han sido adoptadas en Ecuador y representan la adopción integral, explícita y sin reservas de las referidas normas internacionales.</p> <p>Los estados financieros se han preparado bajo el criterio del costo histórico.</p> <p>La preparación de los estados financieros conforme a las NIIF requiere el uso de estimaciones contables. También exige a la Administración que ejerza su juicio en el proceso de aplicación de las políticas contables de la entidad y deberán revelar las áreas que implican un mayor grado de juicio o complejidad o las áreas donde los supuestos y estimaciones son significativos para la elaboración de los estados financieros. Debido a la subjetividad inherente en este proceso contable, los resultados reales pueden diferir de los montos estimados por la Administración.</p> <p>Nuevas normas y modificaciones</p> <p>Las siguientes enmiendas y modificaciones han entrado en vigencia al 1 de enero de 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Concesiones de arrendamiento relacionadas con el Covid -19: modificaciones a la NIIF 16 y</li> <li>* Reforma de la tasa de interés de referencia – Fase 2: modificaciones a las NIIF 9, NIC 39, NIIF 7, NIIF 14 y NIIF 16.</li> </ul> <p>Estas enmiendas y modificaciones no tuvieron impacto material en los importes reconocidos en períodos anteriores y no se espera que afecten significativamente los períodos futuros.</p> <p>Al 31 de diciembre de 2021, se han publicado nuevas normas, así como también enmiendas y mejoras a las NIIF existentes que no han entrado en vigencia y que la Compañía no ha adoptado con anticipación.</p>	<p><b>Riesgo Identificado:</b> Se ha identificado que no existe un procedimiento de reporte mensual de Informes financieros al final del período.</p> <p><b>Impacto:</b> Desconocimiento de los resultados mensuales y situación financiera dentro de un período determinado.</p> <p><b>Materialidad:</b> N/A</p> <p><b>Fraude:</b> N/A</p> <p><b>Evaluación Analítica de Riesgo:</b> Representa un riesgo de error material no significativo de nivel medio.</p> <p><b>Otros:</b> N/A</p>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1	Auditor Senior	Gerente de Auditoría

<b>MARCO DE ANÁLISIS DE NEGOCIO</b>		
<b>Categorías del Marco de Análisis de Negocio a considerar</b>	<b>Documentación del entendimiento, incluyendo en cómo se obtuvo este conocimiento (NIA 315)</b>	<b>Documentar riesgos identificados e impactos a considerar</b>
Requerimiento NIA: La naturaleza del negocio (315.11(b))		
Descripción de la entidad Base legal y constitución Misión y Visión Valores Corporativos Objetivos institucionales Estructura de la entidad Información financiera	<p><b>Otros factores externos:</b></p> <p>Moneda funcional y moneda de presentación: Las partidas en los estados financieros de la Compañía se expresan en la moneda del ambiente económico primario donde opera la entidad (moneda funcional). Los estados financieros se expresan en dólares estadounidenses, que es la moneda funcional y la moneda de presentación de la Compañía. A menos que se indique lo contrario, las cifras incluidas en los estados financieros adjuntos están expresadas en dólares estadounidenses.</p> <p>Transacciones y saldos: Las transacciones en moneda extranjera, principalmente deudas con compañías relacionadas, se convierten a la moneda funcional utilizando los tipos de cambio vigentes a las fechas de las transacciones. Las ganancias y pérdidas por diferencias en moneda extranjera que resultan de la liquidación de estas transacciones y de la conversión a los tipos de cambio de cierre de los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera, se reconocen en el estado de resultados integrales. Sin embargo, no son significativos.</p>	<p><b>Riesgo Identificado:</b> Se ha identificado que no existe un procedimiento de reporte mensual de Informes financieros al final del periodo.</p> <p><b>Impacto:</b> Desconocimiento de los resultados mensuales y situación financiera dentro de un periodo determinado.</p> <p><b>Materialidad:</b> N/A</p> <p><b>Fraude:</b> N/A</p> <p><b>Evaluación Analítica de Riesgo:</b> Representa un riesgo de error material no significativo de nivel medio.</p> <p><b>Otros:</b> N/A</p>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1	Auditor Senior	Gerente de Auditoría

### 5.3.2 FASE II – PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### Análisis del Marco Conceptual de Control Interno

En esta etapa de la auditoría de gestión se documentará la comprensión y evaluación de los cinco componentes del marco de control interno como lo establece la NIA 315.A131, “la forma y el alcance de la documentación están influenciados por la naturaleza, el tamaño y complejidad de la entidad y su control interno, la disponibilidad de información de la entidad y la tecnología y metodología de auditoría utilizadas en el curso de la auditoría.”

Se menciona adicionalmente que, si el diseño de un control no es efectivo o si el control no existe, el equipo de trabajo tendrá que determinar si existe un control compensatorio al concluir su evaluación del control interno con base en:

- El conocimiento del equipo de trabajo sobre la entidad (Planificación Preliminar).
- Las indagaciones, observaciones y pruebas paso a paso realizadas para evidenciar el diseño y la implementación de los controles.
- La documentación apropiada del trabajo realizado.
- La documentación producida por la entidad con el detalle de las políticas, procedimientos y controles, el equipo del encargo necesita determinar si sería o no apropiado depositar confianza en los controles implementados por la entidad.

La documentación de Planificación Específica se ejecutará en función a la evaluación de los cinco componentes del marco de control interno, las respuestas para cada componente requieren que el auditor realice indagaciones sobre la implementación de los controles, la evidencia a través de las respuestas a cada matriz de cada componente será base fundamental para depositar confianza en la efectividad operativa de los controles.

Para propósitos de esta actividad se ha determinado que el enfoque de auditoría de gestión será de totalmente sustantivo, donde los relevamientos a los procesos clave de la entidad serán fuente de análisis para propósito del diseño del manual de auditoría de gestión con la finalidad de identificar deficiencias aplicando juicio y escepticismo profesional.

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b>			
Consulta realizada con Jessica Argotti - Gerente General			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Integridad y valores éticos:</b>			
¿La gerencia establece un “tone at the top” apropiado en la entidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
¿La gerencia ha implementado un mecanismo "whistle-blowing" (denuncia o equivalente) como una línea directa de ética?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
¿Las actitudes y acciones de la administración hacia la información financiera no dan como resultado una selección conservadora o agresiva sobre principios o estimaciones contables?	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
<b>• Eficacia de la Junta General de Accionistas (o su equivalente):</b>			
¿El papel de los encargados del gobierno corporativo lo asumen personas con la experiencia, competencia e independencia adecuadas?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
¿Las actas y otras discusiones con los encargados del gobierno corporativo indican que el grado de su participación y sus acciones son adecuadas?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
<b>• Supervisión, estructuras, líneas jerárquicas y autoridades adecuadas</b>			
¿La estructura organizativa es adecuada para el tamaño y la complejidad de la entidad, con líneas claras de información definidas y con asignación de autoridad?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
¿Existe una adecuada supervisión y seguimiento de las operaciones de procesamiento de información (financiera y no financiera)?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
¿Existe una segregación adecuada de deberes entre las principales actividades/funciones de la entidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
¿Se han establecido políticas apropiadas para la autorización de pagos?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
<b>• Compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes</b>			
¿Los empleados en puestos clave de gestión de información tienen los conocimientos, las habilidades y la integridad necesaria para desempeñar sus funciones?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
¿Los paquetes de remuneración están estructurados de forma que eviten factores que puedan ejercer una presión indebida o significativa sobre la dirección?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A
<b>• Responsabilidad sobre actividades de control interno</b>			
¿La actitud de la gerencia crea una cultura en la que los informes financieros son importantes en lugar de ser ignorados o pasados por alto?	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> N/A

<b>AMBIENTE DE CONTROL - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
<p><b>• Integridad y valores éticos:</b>            Determinado que existe un código de conducta y otras políticas relativas y prácticas de negocios aceptables, conflictos de intereses o normas esperadas de comportamiento ético, y que son integrales, reconocidas y comprendidas.            - Inspeccionado el código de conducta y otras políticas relativas de la entidad para determinar que son integrales.            - Inspeccionado los documentos para determinar que el código de conducta y otras políticas de la entidad son comunicados y reconocidos.            - Inspeccionado las encuestas de empleados realizadas para evaluar ética y la integridad.            Indagado sobre la forma en que la entidad se relaciona con los empleados, proveedores, clientes, inversiones, acreedores, etc., desde el punto de vista de ética y la integridad</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Eficacia de la Junta General de Accionistas (o su equivalente):</b>            Determinado que la gerencia establece un "tone at the top" apropiado, lo comunica en toda la organización y enfatiza la importancia de la integridad y el comportamiento ético a través de sus acciones.            - Inspeccionado el sistema de denuncia de irregularidades.            - Inspeccionado las comunicaciones de la gerencia a las partes interesadas para determinar que enfatizan el compromiso de la gerencia con el establecimiento de un "tone at the top" apropiado.</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Supervisión, estructuras, líneas jerárquicas y autoridades adecuadas</b>            Determinado que el rol de los responsables del gobierno de la entidad es llevado a cabo por personal con la adecuada experiencia, competencia e independencia respecto de la gerencia.            - Inspeccionado los reglamentos de Directorio para determinar si la participación de los responsables del gobierno de la entidad es adecuada.            - Inspeccionado las actas de reuniones para determinar la supervisión eficaz de los responsables del gobierno de la entidad y su capacidad para formular soluciones frente a problemas.</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes</b>            Determinado que las personas y empleados que ocupan puestos gerenciales y de información financiera claves poseen los conocimientos, destrezas e integridad requeridos para llevar a cabo sus funciones.            - Inspeccionado los perfiles del puesto para determinar que los conocimientos, calificaciones y destrezas requeridos están en línea con los roles y responsabilidades.</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Responsabilidad sobre actividades de control interno</b>            Determinado que existe una supervisión y un monitoreo adecuados dentro de las actividades de control interno.            - Inspeccionado documentos que demuestran la estrecha participación de la gerencia y colaboradores para con el control interno.</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b>			
Consulta realizada con Jessica Argotti - Gerente General			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Objetivos a nivel estratégico y operativo:</b>			
¿La dirección establece objetivos estratégicos y operativos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
¿Los objetivos a nivel estratégico y operativo se actualizan periódicamente y se presentan a los encargados del gobierno corporativo para su revisión y aprobación?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<b>• Identificar, evaluar y responder a los riesgos:</b>			
¿La gerencia tiene un proceso para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
¿El proceso de evaluación de riesgos de la información financiera implica una gestión adecuada, incluidos los altos funcionarios financieros?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<b>• Consideración de los factores de riesgo de fraude:</b>			
¿La gerencia tiene un proceso formal o informal para evaluar el riesgo de informes financieros fraudulentos y actos ilegales, y establece revisiones apropiadas de estados financieros, asientos de diario y otras transacciones para administrar este riesgo?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<b>• Identificar, evaluar y responder a los cambios en el negocio:</b>			
¿La gerencia identifica y analiza los cambios en el negocio que podrían tener un impacto significativo en la información financiera?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>



<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	Sí	<b>No</b>	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	Sí	<b>No</b>	N/A
<p><b>• Objetivos a nivel estratégico y operativo:</b>            Determinado que la gerencia establece objetivos a nivel estratégico que son apropiados para el tamaño y complejidad de la entidad y que los objetivos a nivel operativo son congruentes con la estrategia global.            - Inspeccionado el informe de planificación estratégica de negocio para determinar que la planificación estratégica es apropiada para el tamaño y la complejidad de la entidad.</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Identificar, evaluar y responder a los riesgos:</b>            Determinado que la gerencia tiene un proceso para identificar los riesgos del negocio relevantes para los objetivos planteados, estimar su significatividad, valorar la probabilidad de su ocurrencia y decidir sobre las acciones direccionadas a esos riesgos.            - Inspeccionado la lista de riesgos identificados por la gerencia para determinar si dicha lista es congruente con nuestra comprensión del negocio.            - Inspeccionado documentos para determinar que la gerencia estimó la significatividad de los riesgos, valoró la probabilidad de su ocurrencia y decidió sobre las acciones a adoptar direccionadas a esos riesgos.</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Consideración de los factores de riesgo de fraude:</b>            Determinado que la gerencia ha establecido un proceso formal para gestionar riesgos de fraude dentro del negocio.            - Inspeccionado documentos de comunicación para determinar que la gerencia ha establecido un proceso formal para gestionar riesgos de fraude.            - Observado el proceso aplicado en respuesta al riesgo de fraude.</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Identificar, evaluar y responder a los cambios en el negocio:</b>            Determinado que la gerencia identifica, evalúa y responde mediante un proceso establecido la gestión de cambios que pueden tener un impacto significativo en la entidad.            - Observado el proceso sobre respuesta a un cambio que pueda tener un impacto significativo en la entidad (ej.: reformas tributarias sobre Impuesto a la renta de empleados).</p> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
Se consultó a la gerencia para obtener una comprensión del flujo de transacciones de los procesos significativos, incluida la consideración de transacciones fuera del ciclo normal del negocio.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b>			
Consulta realizada con Jessica Argotti - Gerente General			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>Procedimientos Globales y Resultados</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Clases significativas de transacciones	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Sistema informático y procedimientos manuales mediante los cuales las transacciones se inician, registran, procesan, corrigen según sea necesario, se transfieren al libro mayor y se informan en los estados financieros	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Registros manuales o electrónicos utilizados para iniciar, registrar, procesar e informar transacciones (incluida la información de divulgación obtenida fuera del libro mayor y los libros de contabilidad subsidiarios)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Cómo el sistema de información captura eventos y condiciones, distintos de las transacciones, que son significativos para los estados financieros	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Proceso de información financiera utilizado para preparar los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables significativas y las divulgaciones	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Controles relacionados con las entradas del diario, incluidas las entradas de diario no estándar utilizadas para registrar transacciones o ajustes inusuales y no recurrentes (en la medida en que no estén ya documentados en el proceso de negocio "Informes financieros al final del período (incluidas las entradas del diario)")	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<b>Ciclos significativos en el giro de negocio</b>	<b>Significativo</b>		
Informes financieros al final del período (incluidas las entradas del diario)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Ingresos y cuentas por cobrar	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Compras y cuentas por pagar	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Inventario	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Propiedad, planta y equipo	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Nómina	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
<p><b>Procedimientos Globales y Resultados</b></p> <p>Con base en la comprensión y evaluación, las Actividades de Control relevantes para la auditoría son apropiadas para el tamaño y la complejidad de la entidad.</p> <p>La evaluación de la efectividad del diseño y la evidencia de la implementación de los controles constituyen un elemento clave de la identificación y valoración del riesgo de error material mediante la comprensión de la entidad y su entorno.</p>			

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b>			
Consulta realizada con Jessica Argotti - Gerente General			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Procesos implementados para respaldar informes financieros efectivos</b>			
¿Existen procesos para recopilar información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de estados financieros?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
¿La estructura y la cultura de TI respaldan un entorno de TI efectivo (ejemplos: políticas formales o informales respecto al procesamiento de datos y la seguridad)?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
<b>• Comunicación de los objetivos y responsabilidades de la información financiera</b>			
¿Los altos funcionarios financieros, contables, de TI y otros gerentes funcionales se comunican claramente sobre asuntos importantes relacionados con la información financiera y el control interno?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
¿La gerencia establece manuales de políticas o manuales de información contable y financiera que comunica los objetivos de control y las responsabilidades relacionadas?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
<b>• Comunicación con partes externas</b>			
¿La información financiera se comunica de manera oportuna y clara a los stakeholders externos y entidades regulatorias?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>N/A</b>
<p><b>• Procesos implementados para respaldar informes financieros efectivos</b></p> <p>Determinado que existen procesos para obtener información financiera clave para respaldar los objetivos de información financiera y la preparación de los estados financieros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeccionado la información suministrada y la comunicación relacionada para determinar que la información es enviada anualmente a las personas y entidades regulatorias apropiadas.</li> <li>- Inspeccionado documentos para determinar que se aplican los controles sobre la confiabilidad de la información interna.</li> </ul> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			
<p><b>• Comunicación de los objetivos y responsabilidades de la información financiera</b></p> <p>Sobre la base de comprensión y evaluación de Información y Comunicación, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos (y también considerando la evaluación de los otros componentes del marco de control interno documentados) hemos identificado la siguiente deficiencia de control interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de procesos para el manejo de información y presentación de resultados o conocido como "Reporting Mensual" donde la Gerencia y la Alta Dirección puedan tener una visión global de la posición financiera de la entidad a una determinada fecha o ciclo económico dentro de un año fiscal.</li> <li>- La no existencia de roles de desempeño asignados</li> <li>- Lo no medición de eficiencia y eficacia en los procesos para presentación de resultados.</li> </ul> <p><b>Considerado que el control no está implementado.</b></p>			
<p><b>• Comunicación con partes externas</b></p> <p>Determinado que la información financiera es comunicada de manera clara y oportuna (anualmente) a partes externas como entidades reguladoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspeccionado documentos para determinar que los procesos para la revisión y presentación de información sobre la posición y el desempeño financiero de la entidad han sido informados a entidades reguladoras de acuerdo a la Ley de Compañías y realizado de manera anual.</li> </ul> <p><b>Considerado que el control está implementado.</b></p>			

<b>MONITOREO</b>			
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.			
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b>			
Consulta realizada con Jessica Argotti - Gerente General			
<b>Descripción del control y evidencia de la implementación a través del uso de técnicas además de la investigación (Seleccione N/A si el control no es relevante para la auditoría)</b>	<b>Diseñado de manera efectiva e implementado?</b>		
<b>• Evaluaciones continuas y/o separadas de la efectividad del control interno</b>			
¿La entidad tiene un proceso continuo para monitorear los controles internos?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
¿La entidad ha implementado y supervisa un sistema adecuado de programas y controles antifraude (ejemplos: un comité de auditoría independiente y facultado, evaluación detallada del riesgo de fraude, mecanismos de denuncia de fraude, ¿capacitación a los empleados, seguimiento y resolución apropiados de asuntos de fraude)?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
¿Las evaluaciones y revisiones continuas están integradas en los procesos comerciales para identificar y evaluar las excepciones en tiempo real?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
¿Se utiliza una función de auditoría interna (o equivalente) para monitorear la efectividad del control interno?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
<b>• Comunicación y respuesta a las deficiencias de control</b>			
¿La gerencia identifica y evalúa las deficiencias que resultan de las evaluaciones continuas y/o separadas del control interno sobre la información financiera?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
¿La gerencia comunica cualquier deficiencia significativa al comité de auditoría (o equivalente) de manera oportuna?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A

<b>MONITOREO - EVALUACIÓN GENERAL</b>			
¿No se han identificado deficiencias?	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
Control(es) y Deficiencias/Debilidad(es) identificado(s)	<b>Sí</b>	<b>No</b>	N/A
<b>• Evaluaciones continuas y/o separadas de la efectividad del control interno</b>			
Determinado que la gerencia tiene un proceso continuo para monitorear los controles internos.			
- Inspeccionado las conciliaciones significativas para determinar que son realizadas con el fin de detectar un control que no esté operando tal como fue diseñado: Conciliación de módulos Ingresos - Cuentas por Cobrar / Pagos - Cuentas por Pagar.			
- Inspeccionado las revisiones de desempeño de negocio para determinar que es adecuada para detectar un control que no está operando tal como fue diseñado.			
<b>Considerado que el control está implementado.</b>			
<b>• Comunicación y respuesta a las deficiencias de control</b>			
Determinado que existe una comunicación y respuesta a las deficiencias de control que tienen impacto en el giro de negocio.			
<b>Considerado que el control está implementado.</b>			

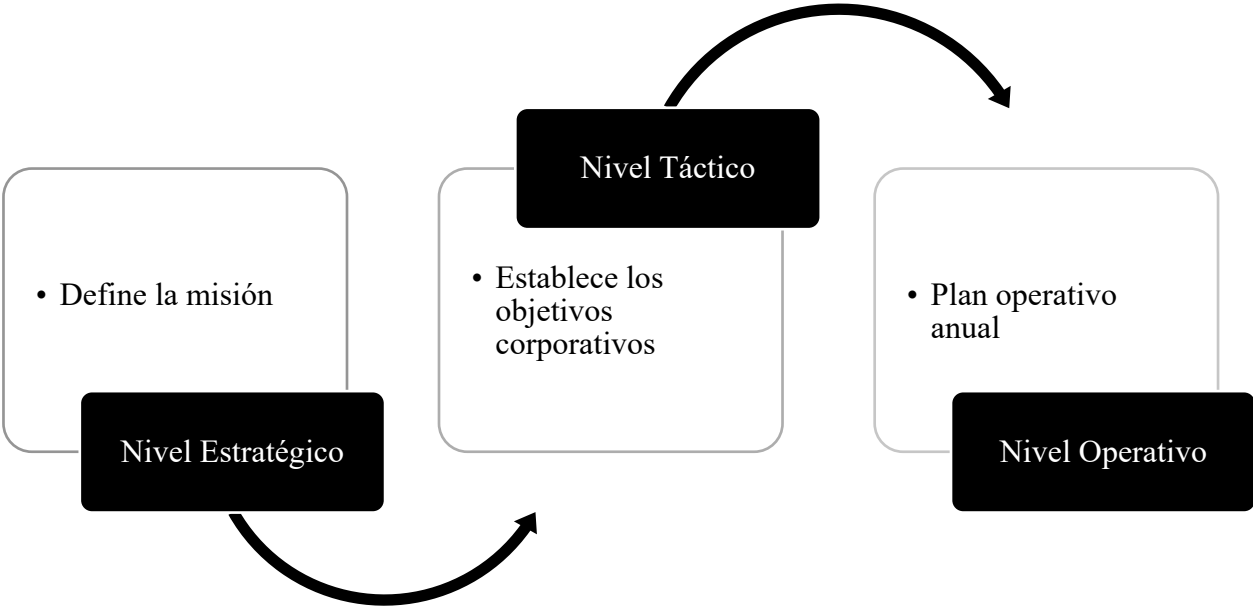
### Hallazgos de Control Interno (Objeto del Diseño del Manual de Auditoría de Gestión)

Con base en la comprensión y evaluación del componente de Control Interno: Información y Comunicación se ha identificado la siguiente deficiencia, que será documentado como hallazgo de Control Interno y será comunicado a los responsables del gobierno de la entidad de manera oportuna, como lo determina la NIA 265.9.

HOJA DE HALLAZGOS			
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022		Referencia al papel de trabajo	
		N/A	
Componente: Marco Conceptual de Control Interno Subcomponente: Información y Comunicación			
No.	Detalle	Realizado por:	Fecha:
1.	<b>HALLAZGO (Detallar):</b> Ausencia de procesos para el manejo de información y presentación de resultados o conocido como "Reporting Mensual" donde la Gerencia y la Alta Dirección puedan tener una visión global de la posición financiera de la entidad a una determinada fecha o ciclo económico dentro de un año fiscal.	-	-
	<b>LA CONDICIÓN (Detallar):</b> No se ha identificado un proceso de información y comunicación de resultados al final de cada período mensual.	-	-
	<b>EL CRITERIO (Detallar):</b> La información financiera no es comunicada de manera clara u oportuna a las partes interesadas (Alta Dirección) de manera mensual para el conocimiento de la situación financiera periódica.	-	-
	<b>CAUSA (Detallar):</b> La situación actual se debe a: la no existencia de roles de desempeño asignados y a la no medición de eficiencia y eficacia en los procesos para presentación de resultados.	-	-
	<b>EFECTO (Detallar):</b> Desconocimiento de la posición económica-financiera de la entidad.	-	-
	<b>CONCLUSIÓN (Detallar):</b> Deficiencia de control interno identificada procedimientos para mitigar el riesgo deben ser implementados por parte de la entidad.	-	-
	<b>RECOMENDACIÓN (Detallar):</b> La entidad debe implementar procedimientos de comunicación e información financiera mensual (Reporting Mensual), no solo en la divulgación de estados financieros, sino también en la preparación de anexos extracontables como documentación respaldo para revisiones internas o externas.	-	-
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1		Auditor Senior	Gerente de Auditoría

**Plan Operativo Anual de Auditoría de Gestión**

Con frecuencia las acciones tendientes a verificar la implantación y cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría de gestión (anteriores) deben ser supervisadas en el Plan Operativo Anual. Los auditores deben elaborar y ejecutar un programa que contenga políticas, objetivos y funciones con el objeto de recabar y cumplir con la finalidad de la auditoría de gestión.



<b>PLAN OPERATIVO ANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b> CENDIAVIA CÍA. LTDA. <b>PERÍODO:</b> Año 2022	
<b>ANTECEDENTES</b> El procedimiento de auditoría a ejecutar fue aprobado mediante el requerimiento de la Gerencia General - <b>Jessica Argotti</b> .	
<b>MISIÓN</b>	<b>VISIÓN</b>
Para cumplir con sus objetivos, realizará el examen y evaluación posterior de las operaciones y actividades de la organización, a través de auditorías con sujeción a las disposiciones legales, normas nacionales e internacionales. Generará informes de calidad con recomendaciones tendientes a mejorar la gestión empresarial. Proporcionará asesoría técnica o administrativa a la junta general, alta gerencia, ejecutivos y demás niveles de la organización.	Se rige por normas y políticas claras; aplica procedimientos modernos de auditoría, con personal de actitud positiva, altamente capacitado, acorde con el avance de la ciencia y la tecnología, comprometido con el desarrollo y mejoramiento continuo de su trabajo; personal que contribuirá en la prevención y corrección oportuna de las desviaciones y en la optimización de la gestión técnica o administrativa de la organización y contribuirá al logro de objetivos con eficiencia y eficacia.
<b>POLÍTICAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación anual de las actividades de auditoría</li> <li>- Confidencialidad del personal de los trabajos de auditoría.</li> <li>- Los auditores guardarán discrecionalidad en las expresiones que emitirán</li> <li>- Se mantendrá permanente objetividad y se conservará un criterio profesional independiente en las labores de control.</li> <li>- Organización adecuada del archivo de los papeles de trabajo</li> <li>- Emisión oportuna de informes de auditoría con sus correspondientes comentarios, conclusión y recomendaciones.</li> <li>- Se promoverá permanentemente la implantación de las recomendaciones contempladas en los informes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar si en la organización se están ejerciendo correctamente las funciones de planificación, organización, dirección y control.</li> <li>- Determinar la efectividad de los sistemas de contabilidad, controles internos y operativos de la organización.</li> <li>- Revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y presentar dicha información.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<b>PRINCIPALES</b>	<b>SECUNDARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesorar a la junta general, gerente, ejecutivos y demás empleados de la empresa, que requieran de los servicios profesionales, con sujeción a las leyes y normas de auditoría, en el campo de su competencia, promoviendo el mejoramiento continuo del sistema de control interno de la organización.</li> <li>- Preparar el POA de auditoría y presentarlo al nivel ejecutivo de la entidad oportunamente conforme a las políticas y objetivos de control emitidos para su aprobación.</li> <li>- Realizar auditorías y exámenes planificados e imprevistos, en términos de costo, tiempo, legalidad, economía, efectividad, eficiencia y transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un programa de seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones establecidas en los informes de auditorías internas y externas.</li> <li>- Mantener independencia y desarrollar el trabajo sin tendencias; actuar con objetividad en el cumplimiento de sus funciones, observando el código de ética y las normas profesionales de la auditoría, de carácter nacional e internacional.</li> <li>- Preparar mensualmente y en forma anual acumulada la información de las actividades cumplidas por la auditoría en relación con los planes operativos de trabajo y remitirlas al comité de auditoría.</li> </ul>



## Valoración del Riesgo de Auditoría de Gestión

Lo(s) riesgo(s) identificado(s) se deben alinear con los riesgos de negocio y bajo juicio y escepticismo profesionales del auditor que definirá en función de esta evaluación la ponderación (impacto) y los procedimientos de auditoría para mitigar posibles errores o riesgos adicionales.

VALORACIÓN DEL RIESGO				
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022				Referencia al papel de trabajo
				N/A
Componente	Subcomponente	Nombre del riesgo de auditoría	Descripción del riesgo	Nivel de Riesgo
Ambiente de Control	-	N/A	N/A	Normal
Evaluación de Riesgos	-	N/A	N/A	Normal
Actividades de Control	-	N/A	N/A	Normal
Información y Comunicación	Comunicación de los objetivos y responsabilidades de la información financiera	Estados financieros no reportados (NIA 240)	El conocimiento de los resultados mensuales de la entidad puede llevar a la - Vulneración de los controles por parte de la gerencia - Ejecutar políticas contables agresivas (estimaciones contables) Ajustes contables para alcanzar metas.	Alto
		Transacciones significativas (NIA 240)	Todas las transacciones entre partes relacionadas están en curso normal del negocio, pero las mismas podrían aportar un riesgo más alto de error significativo que las transacciones con partes que no están relacionadas (no	Alto
		Leyes y regulaciones (NIA 250.8)	Podrían existir contingencias, litigios o reclamos con entidades de control por incumplimiento de leyes y regulaciones.	Normal
Monitoreo	-	N/A	N/A	Normal
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1		Auditor Senior		Gerente de Auditoría

VALORACIÓN DEL RIESGO									
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022								Referencia al papel de trabajo	
								N/A	
Componente	Riesgo Inherente			Pruebas de Controles Planificadas Dependencia en controles			Pruebas Sustantivas Planificadas		
	Bajo	Normal	Alto	Ninguno	Parcial	Alto	Ninguno	Parcial	Alto
Ambiente de Control									
Evaluación de Riesgos									
Actividades de Control									
Información y Comunicación									
Monitoreo									
Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:			
Auditor 1			Auditor Senior			Gerente de Auditoría			

### 5.3.3 FASE III – EJECUCIÓN

Dentro de esta etapa la realización de una reunión de planificación de auditoría de gestión es necesaria y debe ser conducida por el líder del encargo, donde se discuta el alcance que se considere necesario, los temas detallados en los procedimientos que serán mencionados en el Programa de Auditoría, junto con otras consideraciones relevantes en relación con el desarrollo de un plan de auditoría deberá ser comunicado.

PROGRAMA DE AUDITORÍA			
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022		Referencia al papel de trabajo	
		N/A	
Tipo de prueba: N/A Componente: Marco Conceptual de Control Interno Subcomponente: Ciclos Significativos del Giro de Negocio			
No.	Detalle	Realizado por:	Fecha:
1.	<p><b>OBJETIVOS:</b> Describir los objetivos del programa de auditoría relacionados con el componente y subcomponente.</p> <p>Evaluar que los controles implementados por la entidad funcionando de acuerdo a lo esperado bajo el concepto de su implementación.</p>	-	-
	<p><b>PROCEDIMIENTOS GENERALES:</b> Describe los procedimientos relacionados con la evaluación del sistema de control interno y la aplicación de indicadores y los papeles de trabajo que lo sustentan.</p> <p>Se realizarán procedimientos Paso a Paso (Walkthrough) de los procesos significativos del giro de negocio de la entidad: - Informes financieros al final del período mensual (incluidas las entradas de diario general) - Ingresos y cuentas por cobrar - Compras y cuentas por pagar</p>	-	-
	<p><b>PRUEBAS DE OBSERVACIÓN (de los controles)</b> Describe los procedimientos relacionados con el funcionamiento del sistema de control y su confiabilidad en relación con la evaluación y determinación de su nivel de confianza y riesgo.</p>	-	-
	<p><b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b> Su aplicación está en función de los resultados de la calificación de la confiabilidad del control interno y riesgo. Si se obtiene un débil sistema de control interno y un riesgo alto, debe aplicarse pruebas sustantivas.</p>	-	-
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
Auditor 1		Auditor Senior	Gerente de Auditoría

El Programa de Auditoría describe los siguientes relevamientos que serán realizados:

- Informes financieros al final del período mensual (incluidas las entradas de diario general): Ver Hoja de Hallazgo, este proceso no ha sido implementado por la entidad.
- Ingresos y cuentas por cobrar: Relevamiento (Walkthrough) 1
- Compras y cuentas por pagar: Relevamiento (Walkthrough) 2

<b>RELEVAMIENTO (WALKTHROUGH) 1</b>		
<b>EMPRESA:</b> CENDIAVIA CÍA. LTDA. <b>PERÍODO:</b> Año 2022	<b>Referencia al papel de trabajo</b>	
	N/A	
<b>Tipo de prueba:</b> N/A <b>Proceso:</b> Ingresos y cuentas por cobrar <b>Subcomponente:</b> -		
<b>1. Introducción</b> Este procedimiento tiene como objetivo indicar los pasos a seguir para realizar, gestionar y controlar la facturación de clientes particulares, en base a servicios médicos prestados por la entidad.		
<b>2. Alcance</b> Este procedimiento abarca el proceso a partir de la necesidad de servicios médicos solicitada por un cliente u organización, hasta el cobro mediante efectivo, tarjetas de crédito, transferencias bancarias, cheques o descuentos a rol.  El presente procedimiento resulta un beneficio para institución ya que les permite mantener organizadas las actividades de forma secuencial y ordenada para el desarrollo de un proceso, el mismo que maneja flujos de efectivo, tarjeta de crédito y demás formas de cobros.		
<b>3. Definiciones</b> <b>3.1.</b> Cliente: Persona física o jurídica que recibe un servicio o adquiere un bien a cambio de un dinero u otro tipo de retribución. <b>3.2.</b> Facturación: Proceso de emisión de facturas por parte de una persona natural o empresa regulada por el organismo de control. <b>3.3.</b> Cuentas por cobrar: Es la deuda o crédito que un cliente contrae con su proveedor por la adquisición de un bien o servicio. <b>3.4.</b> Procesos involucrados: Son los procesos relacionados en la facturación de convenios, al igual que la interacción para llegar a un objetivo específico. <b>3.4.1.</b> Entre los procesos involucrados se encuentra: <b>3.4.1.1.</b> Comercial <b>3.4.1.2.</b> Financiero <b>3.4.1.3.</b> Servicio al cliente <b>3.4.1.4.</b> Sucursales		
<b>4. Responsabilidad y Autoridad</b> <b>4.1.</b> El presente procedimiento está dirigido al personal de la Coordinación de la Gestión de Servicio al cliente, Gestión de Talento humano y Coordinación de Gestión Financiera del Centro Médico Vida quienes deberán velar por el cumplimiento del mismo. <b>4.2.</b> Cada jefe o dueño de proceso, es responsable del seguimiento y elaboración de la información relacionada (documentos, facturas o convenios) al procedimiento para la facturación de convenios.		
<b>5. Documentos de Referencia</b> <b>5.1.</b> Ley de régimen tributario interno. <b>5.2.</b> Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno. <b>5.3.</b> Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. <b>5.4.</b> Resolución No. NAC-DNCRASC20-00000001 Clasificación, presentación de declaraciones y pago de impuestos, de los agentes de retención y de Contribuyentes especiales expedidas el 14 de septiembre del 2020. <b>5.5.</b> Instructivo de usuario generador de pagos SPI-SP Banco Central del Ecuador. <b>5.6.</b> Reglamento general de la ley de cheques Superintendencia de Bancos.		

RELEVAMIENTO (WALKTHROUGH) 1					
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022				Referencia al papel de trabajo	
				N/A	
Tipo de prueba: N/A					
Proceso: Ingresos y cuentas por cobrar					
Subcomponente: -					
Ref. No.	Sub-proceso / Transacción	Descripción del control, actividad	Frecuencia	Control	
				Automático	Manual
<b>6.1. Facturación en puntos de venta</b>					
6.1.1.		El paciente ingresa y se registra en el área de atención al cliente de pacientes privados.	Diario	N/A	N/A
6.1.2.		El área de facturación será la encargada de revisar que el paciente no pertenezca a ningún convenio para poder categorizarlo como paciente particular.	Diario	-	✓
6.1.3.		El responsable de facturación verificará el servicio que el paciente desea adquirir.	Diario	-	✓
6.1.4.		Facturación generará una factura electrónica en la cual debe estar detallada la información del paciente tales como: apellidos y nombres completos, número de identificación, dirección completa, correo electrónico, número de teléfono.	Diario	✓	-
6.1.5.		En la factura electrónica se detallará los productos o servicios a ser prestados al paciente.	Diario	✓	-
6.1.6.		El responsable de facturación verificará y cobrará los valores adeudados por el paciente antes de brindar la atención, este cobro puede ser mediante efectivo, tarjetas de crédito o débito, transferencias, cheques o descuento a rol de pagos.	Diario	-	✓
6.1.7.		En el caso que sea descuentos a roles de pago el responsable de facturación imprimirá el comprobante de venta y solicitará la firma correspondiente del empleado y del responsable de la autorización de dicho descuento.	Diario	-	✓
6.1.8.		En el caso que el cobro sea en tarjeta de crédito una vez verificado el plazo y el monto el responsable de facturación, realizará esta operación en el dispositivo datafast e imprimirá el comprobante (voucher) en el cual debe constar los datos solicitados del cliente.	Diario	✓	-
6.1.9.		En el caso de que el cobro sea en efectivo el responsable de la facturación aceptará el dinero en efectivo y cheque, en este último se debe solicitar la autorización de la gestión financiera.	Diario	-	✓
6.1.10.		Existen servicios o productos que el cobro será realizado en varias cuotas por parte del cliente, dicho abono será reportado en el sistema contable actualizando la fecha de cobro. El responsable de la facturación está encargado de verificar que el cliente no tenga saldos pendientes.	Diario	✓	-
6.1.11.		El responsable de facturación tiene la obligación de verificar que el dinero recibido en efectivo (billetes), no sean falsos. Para lo cual deberán hacer uso del dispositivo detector de billetes falsos.	Diario	-	✓
6.1.12.		En el caso que el cobro sea mediante transferencia bancaria el responsable de facturación solicitará al cliente el comprobante de transferencia correspondiente e imprimirá para que este sea adjuntado en el cierre del punto de venta.	Diario	-	✓
6.1.13.		El responsable de la facturación realizará el cierre del punto de venta al terminar su turno y entregará los valores a la gestión financiera adjunto los soportes necesarios y oportunos.	Diario	✓	-
6.1.14.		El responsable de la recepción de los cierre del punto de venta aceptará y verificará con los reportes, los valores y documentos entregados por el responsable de facturación.	Diario	-	✓
6.1.15.		En caso de existir inconsistencias en la información y valores entregados por parte del responsable de facturación, el responsable de la recepción solicitará la corrección de dichas observaciones.	Diario	-	✓

RELEVAMIENTO (WALKTHROUGH) 1					
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022				Referencia al papel de trabajo	
				N/A	
Tipo de prueba: N/A					
Proceso: Ingresos y cuentas por cobrar					
Subcomponente: -					
Ref. No.	Sub-proceso / Transacción	Descripción del control, actividad	Frecuencia	Control	
				Automático	Manual
6.1.16.		En el caso de existir diferencia de los valores reportados con los entregados el responsable de la recepción de la información solicitará la justificación correspondiente, caso contrario estará obligado a reportar al líder de la gestión financiera para tomar las medidas correctivas.	Diario	-	✓
6.1.17.		El responsable de la recepción de los valores preparará el efectivo o especies para el depósito correspondiente.	Diario	-	✓
6.1.18.		Una vez realizadas las papeletas de depósito el responsable de la recepción entregará al responsable de mensajería para realizar las transacciones correspondientes en la entidad bancaria.	Diario	-	✓
6.1.19.		El responsable de mensajería entregará los comprobantes de depósito a la gestión financiera la misma que realizará el registro en el sistema contable.	Diario	-	✓
<b>Considerado que el control está implementado.</b>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Auditor 1		Auditor Senior		Gerente de Auditoría	

<b>RELEVAMIENTO (WALKTHROUGH) 2</b>		
<b>EMPRESA:</b> CENDIAVIA CÍA. LTDA.	<b>Referencia al papel de trabajo</b>	
<b>PERÍODO:</b> Año 2022	N/A	
<b>Tipo de prueba:</b> N/A		
<b>Proceso:</b> Compras y cuentas por pagar		
<b>Subcomponente:</b> -		
<b>1. Introducción</b>		
Este procedimiento tiene como objetivo indicar los pasos a seguir para gestionar el pago a proveedores, en base a bienes y servicios adquiridos por la entidad y por las cuales se genera una obligación a cancelar.		
<b>2. Alcance</b>		
Este procedimiento abarca el proceso a partir del requerimiento de pago por la adquisición del bien o servicio, hasta el pago mediante la transferencia bancaria o cheque y emisión del comprobante de retención vía electrónica.		
El presente manual resulta un beneficio para la institución ya que les permite mantener organizadas las actividades de forma secuencial y ordenada para el desarrollo de un proceso, en este caso los asociados a las cuentas por pagar, donde se definen las acciones que debe cumplir el proveedor, la gerencia, tesorería, etc		
<b>3. Definiciones</b>		
<b>3.1. Proveedor:</b> Un proveedor es aquel tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, los cuales son necesarios para su desarrollo y funcionamiento.		
<b>3.2. Área requirente:</b> Se denomina área requirente a todos los que requiera la adquisición de un bien o servicio, bajo cualquier modalidad de contratación, y que será la beneficiaria final de dicho bien/servicio o que esté a cargo del proceso que involucra la adquisición (en los casos de impacto a toda para la institución), por ende, es la que genera la necesidad de realizar el costo o gasto.		
<b>3.2.1. Entre las áreas requirentes se encuentra:</b>		
<b>3.2.1.1. Administración</b>		
<b>3.2.1.2. Tecnología</b>		
<b>3.2.1.3. Talento Humano</b>		
<b>3.2.1.4. Laboratorio</b>		
<b>3.2.1.5. Atención al cliente</b>		
<b>3.2.1.6. Comercial</b>		
<b>3.2.1.7. Enfermería</b>		
<b>4. Responsabilidad y Autoridad</b>		
<b>4.1.</b> El presente procedimiento está dirigido al personal de la Coordinación de Gestión Administrativa, Coordinación de Gestión Financiera, así como todos los líderes de áreas del Centro Médico Vida que manejen adquisiciones, quienes deberán velar por el cumplimiento del mismo.		
<b>4.2.</b> Cada jefe o dueño de proceso, es responsable del seguimiento y elaboración de la información relacionada (facturas de compras) al manual de procedimientos para el pago a proveedores.		
<b>5. Documentos de Referencia</b>		
<b>5.1.</b> Ley de régimen tributario interno.		
<b>5.2.</b> Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno.		
<b>5.3.</b> Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios.		
<b>5.4.</b> Resolución No. NAC-DNCRASC20-00000001 Clasificación, presentación de declaraciones y pago de impuestos, de los agentes de retención y de Contribuyentes especiales expedidas el 14 de septiembre del 2020.		
<b>5.5.</b> Instructivo de usuario generador de pagos SPI-SP Banco Central del Ecuador.		
<b>5.6.</b> Reglamento general de la ley de cheques Superintendencia de Bancos.		

RELEVAMIENTO (WALKTHROUGH) 2					
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022				Referencia al papel de trabajo	
					N/A
Tipo de prueba: N/A					
Proceso: Compras y cuentas por pagar					
Subcomponente: -					
Ref. No.	Sub-proceso / Transacción	Descripción del control, actividad	Frecuencia	Control	
				Automático	Manual
<b>6. Compras</b>					
		6.1. El área responsable de la adquisición de los bienes o servicios enviará la documentación correspondiente para el anticipo o pago a proveedores al área de gestión financiera.	Diario	-	✓
		6.2. El área adquiriente será responsable de verificar la información que se va a detallar en la factura como RUC, Razón social y dirección de la compañía, en caso que el proveedor emita factura física se revisará la fecha de caducidad de la factura, verificando que se encuentren vigentes a la fecha de recepción de la factura.	Diario	-	✓
		6.3. El responsable de la adquisición solicitará un correo electrónico donde el proveedor desee se le remita el comprobante de retención, el mismo será anotado en la parte posterior de la factura.	Diario	-	✓
		6.4. El área de Gestión Financiera receptorá la documentación soporte para el pago a proveedores, en caso de que la facturación sea electrónica se seguirá el siguiente procedimiento:			
		6.4.1. El asistente contable descargará de forma diaria en el portal del Servicio de Rentas internas la facturación electrónica, la cual será importada en el sistema contable, cabe aclarar que la factura electrónica en el portal de la institución pública aparecerá al día siguiente de ser generada, por esta situación el responsable de la compra debe notificar al departamento de la adquisición realizada.	Diario	-	✓
		6.4.2. Una vez receptada la documentación se emitirá el comprobante de retención, el responsable de la compra debe considerar que la empresa es agente de retención designado por el SRI, por lo que al momento de gestionar se debe informar al proveedor que se le realizará la retención del impuesto a la renta y del IVA (Impuesto al valor agregado) según corresponda.	Diario	-	✓
		6.4.3. En el caso de que la facturación sea física el asistente contable revisará que la factura cumpla con los requerimientos establecidos en la ley de comprobantes de venta, como firma de autorización y de recibí conforme y de igual manera se emitirá la retención correspondiente.	Diario	-	✓
		6.4.4. Si la documentación no cumple con dichos requerimientos se informará al área correspondiente sobre el inconveniente, el mismo que debe ser corregido bajo la gestión del área adquiriente o solicitante.	Diario	-	✓
		6.5. Cada Factura y documentación soporte receptada por el departamento de Gestión financiera debe contar con la firma de autorización del responsable del área que gestionó la adquisición respectiva.	Diario	-	✓
		6.6. Las facturas serán ingresadas al sistema contable por parte del asistente contable detallando el plazo de vencimiento para el pago de cada una de las facturas.	Diario	-	✓
		6.7. Se imprimirá el comprobante de Compra/Venta generado por el sistema contable.	Diario	-	✓
		6.8. Las facturas serán archivadas de forma cronológica y de la forma en la que fueron registradas en el sistema contable.	Diario	-	✓
		6.6. Los días miércoles de cada semana hasta las 18h00 pm el asistente contable emitirá un reporte de cuentas por pagar al Contador General, el mismo que evaluará y analizará la liquidez que dispone la empresa para realizar los pagos previstos en dicho plazo.	Diario	✓	-



RELEVAMIENTO (WALKTHROUGH) 2					
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022				Referencia al papel de trabajo	
				N/A	
Tipo de prueba: N/A					
Proceso: Compras y cuentas por pagar					
Subcomponente: -					
Ref. No.	Sub-proceso / Transacción	Descripción del control, actividad	Frecuencia	Control	
				Automático	Manual
6.10.		El reporte de Cuentas por pagar detallará las facturas a vencer de cada uno de los proveedores al igual que el plazo a cumplir como se detalla en el formato establecido, generado por el sistema contable.	Diario	✓	-
6.11.		Una vez analizada y verificada la información por parte del Contador general y la gestión estratégica los días jueves, se señalarán los pagos que serán realizados en la semana en curso, para que estos pagos sean cargados en el formato de Cash Management del Banco correspondiente, en caso que los pagos sean realizados por medio de transferencia o caso contrario se emitirán cheques.	Diario	✓	-
6.12.		Una vez emitidos los cheques correspondientes se presentarán al Contador General para la revisión de los mismos.	Diario	-	✓
6.13.		En el caso de transferencias se enviará el archivo al correo para que este sea cargado en la plataforma de la institución financiera de la cual se realizarán los débitos.	Diario	✓	-
6.14.		Tanto los procedimientos de transferencia y los cheques emitidos serán aprobados por Gerencia General una vez presentados al área de Gestión Financiera, los cheques serán firmados únicamente por el representante legal de la compañía, solo en casos debidamente autorizados por Gerencia General los cheques serán firmados por los responsables de firma compartida.	Diario	-	✓
6.15.		Una vez emitidos los pagos a honorarios médicos por parte del departamento de Gestión Financiera, los asistentes contables entregarán dichos comprobantes de egreso a la Gestión de Talento Humano, la misma que será responsable de la entrega.	Diario	✓	-
6.16.		Una vez realizada la entrega de los cheques por parte de gestión de Talento Humano al personal médico y bajo relación civil, este entregará a los asistentes contables los comprobantes de egresos ya firmados de los honorarios médicos.	Diario	-	✓
6.17.		En el caso de existir inconformidades con la información presentada, se sustentará con la documentación entregada por el área requirente.	Diario	-	✓
6.18.		La persona responsable de la adquisición del bien o servicio informará al proveedor sobre la fecha de pago a proveedores una vez consultada con el área de Gestión financiera, o en su lugar comunicará al proveedor que debe llamar al departamento de contabilidad para verificar el pago correspondiente.	Diario	-	✓
6.19.		En el caso de las transferencias realizadas a proveedores, una vez emitido y autorizado el pago, el Contador general entregará a los asistentes contables el detalle sobre los pagos aprobados por Gerencia General para que estos los registren en el sistema contable y se archiven con el egreso correspondiente.	Diario	-	✓

RELEVAMIENTO (WALKTHROUGH) 2					
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022				Referencia al papel de trabajo	
				N/A	
Tipo de prueba: N/A Proceso: Compras y cuentas por pagar Subcomponente: -					
Ref. No.	Sub-proceso / Transacción	Descripción del control, actividad	Frecuencia	Control	
				Automático	Manual
6.20.		Si el pago fue realizado mediante cheque el comprobante de egreso debe contar con la firma de revisado del Contador General, Autorizado por el Gerencia General y recibido con la firma, nombre, número de cédula y sello de la empresa a la que pertenece.	Diario	-	✓
6.21.		La forma de archivo de una transacción cancelada contará con los siguientes documentos archivados de forma cronológica como se detalla a continuación:			
6.21.1.		Factura o documento que sustente la transacción			
6.21.2.		Comprobantes de Compra/Venta emitido por el sistema contable	Diario	-	✓
6.21.3.		Comprobante de Egreso emitido por el sistema contable			
6.21.4.		En caso de ser un pago masivo realizado por transferencia se adjuntarán todas las facturas canceladas de todos los proveedores.			
<b>Considerado que el control está implementado.</b>					
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
Auditor 1		Auditor Senior		Gerente de Auditoría	

<b>EVENTOS SUBSECUEENTES</b>	
Se preguntó a la gerencia para obtener información sobre los controles relevantes para la auditoría de gestión, incluidos los controles relevantes para riesgos significativos.	
<b>Nombre y fecha de la consulta:</b>	
Consulta realizada con Jessica Argotti - Gerente General	
<b>Realizó procedimientos de eventos posteriores tan cerca como sea posible de la fecha del informe del auditor realizando cada uno de los siguientes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Obtención de la comprensión de los procedimientos de la administración para identificar eventos posteriores</li> <li>* La gerencia monitorea los desarrollos en el negocio y evalúa el impacto de eventos posteriores en los estados financieros, o</li> <li>* Indagados a la dirección y, en su caso, a los encargados de la gobernanza sobre si se han producido acontecimientos posteriores</li> <li>* Revisó todas las actas de las reuniones de accionistas, directores y otros órganos de supervisión relevantes celebradas después de la fecha del estado financiero y preguntó sobre asuntos discutidos en reuniones para las cuales aún no se dispone de actas.</li> <li>* Lea los últimos estados financieros intermedios posteriores de la entidad (internos o externos), si están disponibles</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>De acuerdo al juicio y escepticismo profesional se considera como evento subsecuente aquellas variaciones significativas en función de la expectativa comprendiendo en las diversas relaciones en los datos financieros y no financieros, desarrollando explicaciones en base al conocimiento de la industria y de la explicación de la gerencia evaluando si es lógica o no.</p> <p><b>No se han identificado dichos eventos en este componente.</b></p>
<b>Se consideró si son necesarios procedimientos adicionales de revisión de eventos posteriores.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>No se considera necesario, o</b></li> <li>* Procedimientos adicionales realizados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>No aplica.</p>
<b>Determinar si los eventos posteriores identificados se reflejan adecuadamente en los estados financieros.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>No aplicable - no se identificaron eventos posteriores, o</b></li> <li>* Eventos posteriores identificados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTO</b></p> <p>Incluido procedimientos en nuestro plan de auditoria para abordar eventos no esperados o inusuales. Hemos considerado como que no se han presentado estos casos o aquellas variaciones que no estén acorde a la expectativa planteada, y el desarrollo normal del negocio.</p>

#### **5.3.4 FASE IV – FINALIZACIÓN**

La síntesis del informe es un documento que prepara el auditor en forma separada y consiste en un resumen de los principales hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones de la auditoría de gestión. La síntesis se incorporará a los informes o comunicaciones adicionales finales del examen de auditoría realizado, con la finalidad que la gerencia y demás ejecutivos de la entidad.

Dentro del diseño del manual de auditoría de gestión la emisión de un Informe de auditoría de gestión no se realizará, ya que dicho Informe corresponde a una aceptación y publicación de resultados no solo al nivel ejecutivo de la entidad (Gerencia) si no al personal encargado del gobierno de la misma (Junta de Accionistas) por lo que la síntesis del informe será presentada dentro de este documento.

La síntesis del informe contiene el hallazgo significativo identificado y que la entidad deberá solventar para mejorar sus procesos, implementar eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades que tienen impacto directo dentro del giro de negocio. CENDIAVIA Cía. Ltda., es una entidad que persigue fines de lucro por lo que para que su operación pueda ser potenciada, obtenga mejores resultados y cumpla con obligaciones con terceros (entidades reguladoras, revisores externos, etc.) la aplicación de recomendaciones descritas deberá ser aplicadas.

<b>SINTESIS DEL INFORME</b>	
<b>Información del equipo de auditoría</b>	<b>Motivo de la auditoría</b>
<b>Integrantes:</b> Auditor 1 - Auditor Senior - Gerente de Auditoría	<b>Plan anual de auditoría:</b> Número #1 <b>Fecha:</b> Año 2022
<b>Auditoría de gestión desarrollada a:</b> Centro Médico de Especialidades y de Diagnóstico Vida-CENDIAVIA CÍA. LTDA.	
<b>Período examinado:</b> Año 2022	
<p><b>HALLAZGO :</b> Ausencia de procesos para el manejo de información y presentación de resultados o conocido como "Reporting Mensual" donde la Gerencia y la Alta Dirección puedan tener una visión global de la posición financiera de la entidad a una determinada fecha o ciclo económico dentro de un año fiscal.</p> <p><b>LA CONDICIÓN :</b> No se ha identificado un proceso de información y comunicación de resultados al final de cada período mensual.</p> <p><b>EL CRITERIO :</b> La información financiera no es comunicada de manera clara u oportuna a las partes interesadas (Alta Dirección) de manera mensual para el conocimiento de la situación financiera periódica.</p> <p><b>CAUSA :</b> La situación actual se debe a: la no existencia de roles de desempeño asignados y a la no medición de eficiencia y eficacia en los procesos para presentación de resultados.</p> <p><b>EFECTO :</b> Desconocimiento de la posición económica-financiera de la entidad.</p> <p><b>CONCLUSIÓN :</b> Deficiencia de control interno identificada procedimientos para mitigar el riesgo deben ser implementados por parte de la entidad.</p> <p><b>RECOMENDACIÓN :</b> La entidad debe implementar procedimientos de comunicación e información financiera mensual (Reporting Mensual), no solo en la divulgación de estados financieros, sino también en la preparación de anexos extracontables como documentación respaldo para revisiones internas o externas.</p>	
<b>Ciudad y Fecha:</b> Distrito Metropolitano de Quito, año 2022	<b>Responsable:</b> Gerente de auditoría

### 5.3.5 FASE V – MONITOREO

CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES				
EMPRESA: CENDIAVIA CÍA. LTDA. PERÍODO: Año 2022			Referencia al papel de trabajo	
			N/A	
Tipo de prueba: Seguimiento de recomendaciones				
Componente: Marco Conceptual de Control Interno				
Subcomponente: Información y Comunicación				
No.	Detalle	Realizado por:	Cumplimiento:	
1.	<b>RECOMENDACIÓN:</b> La entidad debe implementar procedimientos de comunicación e información financiera mensual (Reporting Mensual), no solo en la divulgación de estados financieros, sino también en la preparación de anexos extracontables como documentación respaldo para revisiones internas o externas.	-	Sí	No
	<b>CONCLUSIÓN DEL SEGUIMIENTO:</b> Durante el seguimiento no se ha identificado la aplicación de procedimientos para mitigar el hallazgo identificado durante la auditoría realizada, esto se efectuará posteriormente en función a las recomendaciones mencionadas por el auditor.		-	✓
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	
Auditor 1		Auditor Senior	Gerente de Auditoría	

## 6 CAPÍTULO VI

### 6.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 6.1.1 RECURSOS

Los recursos propios para la realización de este proyecto son los detallados a continuación:

**Figura 22: Recursos**

	Resumen	
<b>Ingresos</b>		\$ 500
Fondos propios	\$ 500	
<b>Gastos</b>		\$ 345
Papelería	\$ 100	
Bibliografía - libros de auditoría	\$ 125	
Internet (consultas)	\$ 40	
Línea celular (comunicación)	\$ 20	
Lunch (desayunos, almuerzos)	\$ 40	
Impresiones	\$ 20	
<b>Saldo</b>	<b>\$ 155</b>	<b>USD</b>

#### 6.1.2 PRESUPUESTO

El presupuesto para el diseño de un manual de auditoría de gestión se ejecuta en función a las horas invertidas en el desarrollo del examen de auditoría por cada una de sus fases:

**Figura 23: Presupuesto**

	Resumen	
<b>Horas Proyecto</b>	448	<b>Horas</b>
<b>Tasa en dólares por hora</b>	\$ 20	<b>USD</b>
	<b>\$ 8,960</b>	<b>USD</b>

Actividad	Horas	
	Total	Tarea
<b>Fase 1 - Planificación Preliminar</b>	<b>40</b>	
1.1 - Descripción de la entidad		8
1.2 - Base legal y constitución		6
1.3 - Misión y visión		6
1.4 - Objetivos institucionales		6
1.5 - Estructura de la entidad		2
1.5.1 - Gerencia general		4
1.5.2 - Departamento financiero		4
1.5.3 - Otros departamentos		4

<b>Fase 2 - Planificación Específica</b>	<b>168</b>	
2.1 - Marco conceptual de Control Interno		
2.1.1 - Ambiente de control		24
2.1.2 - Evaluación de riesgos		24
2.1.3 - Actividades de control		24
2.1.4 - Información y comunicación		24
2.1.5 - Monitoreo		24
2.2 - Plan anual de control de gestión		8
2.3 - Aprobación del plan anual de control de gestión		16
2.4 - Control y evaluación del plan anual de control de gestión		8
2.5 - Programa de auditoría (Plan de trabajo)		16
<b>Fase 3 - Ejecución</b>	<b>160</b>	
3.1 - Aplicación del programa de auditoría (plan de trabajo)		8
3.2 - Pruebas de auditoría		
3.2.1 - Pruebas controles		40
3.2.2 - Pruebas sustantivas		40
3.3 - Evidencia de auditoría		32
3.4 - Hallazgos de auditoría		
3.4.1 - La condición		4
3.4.2 - El criterio		4
3.4.3 - Causa		4
3.4.4 - Efecto		4
3.4.5 - Conclusión y recomendación		4
3.5 - Eventos subsecuentes		20
<b>Fase 4 - Finalización</b>	<b>80</b>	
4.1 - Comunicación de resultados		24
4.2 - Aprobación de resultados		24
4.3 - Emisión de informe		32
<b>Fase 5 - Monitoreo</b>	<b>40</b>	
5.1 - Recomendaciones		20
5.2 - Seguimiento de recomendaciones		20







## **7 CAPÍTULO VII**

### **7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1.1 CONCLUSIONES**

- Se diseñó un manual de auditoría de gestión con el fin de coadyuvar al desempeño y fortalecimiento funcional del departamento financiero de CENDIAVIA CIA. LTDA. esto viéndolo ya plasmado como ayuda al departamento porque se pudo observar que es necesario la aplicación de una auditoría de gestión para poder evaluar y detectar el funcionamiento del departamento, revisar actividades que se realizan y necesidades para que una vez revelado se puedan realizar las correcciones necesarias y sobre todo hacer esto con el enfoque adecuado.
  
- Con la aplicación del manual de auditoría de gestión ya en un ámbito profesional real, es decir poniéndolo en práctica se podrán definir los roles de desempeño de los diferentes procesos que cumple el recurso humano en la gestión financiera, es decir las funciones operativas y de análisis en el departamento financiero de CENDIAVIA CIA LTDA.
  
- El manual de auditoría de gestión ayudará a evidenciar hallazgos en una auditoría en el departamento financiero de CENDIAVIA CIA. LTDA. con el fin de medir la eficiencia en los procesos para que al final de cada periodo se presenten resultados confiables y oportunos, estos hallazgos estarán respaldados con pruebas de auditoría, en base a una condición, criterio, causa y efecto.
  
- Se podrán conocer los resultados y la situación financiera de un periodo determinado de la organización CENDIAVIA CIA LTDA, esto gracias a la auditoría de gestión que se podrá realizar con el manual de auditoría de gestión, mediante la generación de lineamientos de control

de gestión para el correcto manejo de información, los mismos que se determinarán con las evaluaciones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones que arrojen los resultados en base a las auditorías planificadas y sobre todo a los seguimientos que se den a las recomendaciones especificadas en los informes de auditoría.

### **7.1.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la alta dirección de CENDIAVIA CIA LTDA aplicar el manual de auditoría de gestión de acuerdo a como está estructurado, es decir todas las fases como son: la planificación preliminar donde se podrá obtener un punto de vista amplio y general del proceso a ser auditado, en este caso el departamento de la gestión financiera, la planificación específica donde podremos determinar nuestro alcance de la auditoría, la ejecución donde se determinarán los hallazgos y la última fase que es la finalización para poder comunicar los resultados, aprobación, emisión de un informe de auditoría y las recomendaciones respectivas, con el cumplimiento de todas estas fases del manual se podrá determinar las correcciones necesarias a las no conformidades encontradas en la auditoría de gestión.

- La recomendación a la gerencia general y a la jefatura del departamento financiero de la organización que cuando se defina realizar la auditoría de gestión, se lo haga en un enfoque a las actividades que realiza el proceso en general para que pueda arrojar resultados sobre el desempeño de las funciones y actividades del personal del departamento financiero de CENDIAVIA CIA. LTDA.

- Se sugiere a la alta dirección y jefe financiero de la empresa que aplicar el manual de auditoría de gestión para medir la eficiencia en los procesos para que al final de cada periodo se presenten resultados confiables y oportunos, esto en base a las determinaciones y recomendaciones de la auditoría que podrían ser definir un reporting mensual para la alta dirección para la ayuda de toma de decisiones más certeras.

- Se recomienda que todas las auditorías de gestión a realizarse en el departamento financiero de la organización se lo hagan en base al manual, esto para que podamos generar lineamientos de control de gestión para el correcto manejo de información y se pueda presentar información financiera oportuna.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- FONSECA, V. *Auditoría de gestión – papeles de trabajo*, Editorial Académica Española – España; 2014
- IAASB, *Glosario de Término del Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento*; 2016
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision – COSO; 2016
- IAASB, *Normas Internacionales de Auditoría, aplicable a las auditorías correspondientes a periodos iniciados a partir del 15 de diciembre de 2009*; 2022
- PricewaterhousCoopers, *PwC Audit Guide*; 2022
- CUBERO, T. *Manual de auditoría de gestión*, Editorial Universidad del Azuay casa editora – Ecuador; 2019.

## Anexo 5: Reporte de Similitud

### Reporte de similitud

#### NOMBRE DEL TRABAJO

Proyecto de Grado UIDE 2022 (normas A  
PA - sin graficos)\_Ver\_2.docx

#### RECuento DE PALABRAS

**8246 Words**

#### RECuento DE CARACTERES

**46622 Characters**

#### RECuento DE PAGINAS

**54 Pages**

#### TAMANO DEL ARCHIVO

**65.4KB**

#### FECHA DE ENTREGA

Sep 1, 2022 11:54 AM GMT-5

#### FECHA DEL INFORME

Sep 1, 2022 12:02 PM GMT-5

#### ● 8% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

#### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Fuentes excluidas manualmente
- Bloques de texto excluidos manualmente