

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION PARA LA
EVALUACION DEL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA BOTAS
ALEMANAS LIMITADA”**

**JOHAN MANUEL GONZALEZ ÑUSTE
Código 9932625**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA
MAYO 2012**

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION PARA LA
EVALUACION DEL AREA FINANCIERA DE LA EMPRESA BOTAS
ALEMANAS LIMITADA”**

**JOHAN MANUEL GONZALEZ ÑUSTE
Código 9932625**

**Trabajo de Grado para optar
Por el título de Contador Público**

**Director (a)
ADRIANA VALENCIA
Contadora Pública**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
PALMIRA
MAYO 2012**

Nota de Aceptación

Presidente del trabajo

Jurado

Jurado

Palmira, _____ de _____ de 2012

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios principalmente por permitirme culminar mis estudios, por darme el valor y la fortaleza para afrontar las adversidades que se me presentaron durante el transcurso de la estadía en la universidad.

A mis padres que durante su vida de lucha incesable me inculcaron los valores éticos y morales que me permiten hoy en día ser un hombre de retos y aspiraciones; me brindaron educación, tesoro imborrable y permanente que me servirá de sustento para el desarrollo de mi vida personal y profesional.

A mi esposa Paula Andrea por enseñarme el sentido de la perseverancia, por llenar mi ser de momentos alegres con su presencia y darme su apoyo y compañía en los momentos difíciles de mi carrera.

A la profesora Adriana Valencia, directora de tesis quien me brindo la oportunidad de explotar sus invaluable conocimientos y experiencias a lo largo de este importante proceso.

También agradezco a la empresa Botas Alemanas, en especial a su Director Administrativo, por brindarme la oportunidad de adelantar el desarrollo de mi tesis en sus instalaciones logrando de esta manera el inicio de mi vida profesional como Contador Publico.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO.....	1
1. 1. Antecedentes Históricos De La Auditoria De Gestión.....	1
1.2. El Problema.....	4
1.2.1. Planteamiento Del Problema.....	4
1.2.2. Formulación Del Problema.....	5
1.2.3. Sistematización Del Problema.....	5
1.3. Objetivos De La Investigación.....	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
1.4. Justificación.....	7
1.4.1. Justificación Teórica.....	7
1.4.2. Justificación Práctica.....	8
1.4.3. Justificación Personal.....	9
1.4.4. Justificación Metodológico.....	10
1.5. Marco De Referencia.....	11
1.5.1. Marco Teórico.....	11
1.5.1.1. Auditoría De Gestión.....	11
1.5.1.2. Conceptos Relacionados Con La Auditoria De Gestión.....	13
1.5.1.2.1. Gestión.....	13
1.5.1.2.2. Economía.....	14

1.5.1.2.3. Eficiencia.....	15
1.5.1.2.4. Eficacia.....	16
1.5.1.3. Objetivos De La Auditoria De Gestión.....	17
1.5.1.4. Beneficio De La Auditoria De Gestión.....	17
1.5.1.5. Alcance Y Enfoque Del Trabajo De Auditoría De Gestión.....	18
1.5.1.6. Planeamiento.....	18
1.5.1.7. Ejecución.....	20
1.5.1.8. Los Informes De La Auditoria De Gestión.....	21
1.5.1.9. Seguimiento.....	22
1.5.1.10. Sistemas De Gestión Basado En Indicadores.....	22
1.5.1.11. Indicador.....	23
1.5.1.12 Indicadores De Gestión.....	23
1.5.1.13. Evaluación De Gestión Basado En Indicadores.....	23
1.5.1.13.1. Indicadores De Cumplimiento.....	24
1.5.1.13.2. Indicadores De Evaluación.....	24
1.5.1.13.3. Indicadores De Eficiencia.....	24
1.5.1.13.4. Indicadores De Eficacia.....	24
1.5.2. Marco Conceptual.....	24
1.5.2.1 Auditoria.....	24
1.5.2.2. Clases De Auditorias.....	25
1.5.2.2.1 Auditoria Administrativa.....	25
1.5.2.2.2. Auditoría Financiera.....	25
1.5.2.2.3. Auditorias Integrales.....	26

1.5.2.2.4. Auditoria De Sistemas De Información.....	26
1.5.3. Marco Contextual.....	26
1.6. Metodología.....	27
1.6.1. Tipos De Estudio.....	27
1.6.1.1. Tipo De Estudio Exploratorio.....	28
1.6.1.2. Tipo De Estudio Descriptivo.....	28
1.7. Método.....	29
1.7.1 Observación.....	29
1.7.2. Método Inductivo.....	29
1.7.3. Método Deductivo.....	30
1.7.4. Análisis.....	31
1.7.5. Síntesis.....	31
1.8. Fuentes Y Técnicas De La Recolección De La Información.....	32
1.8.1. Fuentes Secundarias.....	32
1.8.2. Fuentes Primarias.....	32

CAPITULO 2: OBTENER INFORMACION DE LA ENTIDAD A EVALUAR

CON EL FIN DE ESTABLECER UNA ILUSTRACION GENERAL QUE PERMITA EL DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.....	33
--	-----------

2.1. Generalidades De Auditoría De Gestión.....	33
2.1.1. Concepto De Auditoría De Gestión.....	33
2.1.2. Definiciones De Auditoría De Gestión.....	36
2.1.3. Objetivos De La Auditoria De Gestión.....	37

2.1.4. Alcance De La Auditoria De Gestión.....	40
2.1.5. Componentes Principales En La Medición En Una Auditoria De Gestión...	44
2.1.5.1. Eficacia.....	44
2.1.5.2. Eficiencia.....	44
2.1.5.3. Economía.....	45
2.1.5.4. Equidad.....	46
2.1.6. Pretensiones, Metodología Y Beneficios De La Auditoria De Gestión.....	46
2.1.6.1 Que Se Pretende.....	46
2.1.6.2. Metodología.....	46
2.1.6.2.1. Planeación Y Evaluación Del Plan De Gestión.....	46
2.1.6.2.2. Selección Y Diseño De Los Medidores De Desempeño.....	48
2.1.6.2.3. Medir El Desempeño.....	49
2.1.6.3. Beneficio De La Auditoria De Gestión.....	50

CAPITULO 3. REALIZAR DIAGNOSTICO DEL AREA FINANCIERA

OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS Y RESULTADOS.....	51
3.1. Diagnostico Empresarial.....	51
3.1.1. Objetivos Específicos Del Diagnostico Empresarial.....	51
3.1.2. Diagnostico De Direccionamiento.....	52
3.1.3. Diagnostico De Áreas Funcionales.....	52
3.1.4. Diagnostico De Los Recursos Financieros.....	53
3.1.5 Diagnostico Externo.....	53
3.2. Diagnostico Empresarial Botas Alemanas Limitada.....	54
3.2.1. Reseña Histórica.....	54

3.2.2. Misión.....	56
3.2.3. Visión.....	56
3.2.4 Valores Corporativos.....	57
3.3. Caracterización Del Área Financiera.....	60
3.3.1. Objetivo General Del Área Financiera.....	60
3.3.2. Objetivos Específicos Del Área Financiera.....	61
3.3.3. Descripción Funciones Esenciales.....	62
3.3.4. Responsabilidades Del Área Contable.....	63
3.4. Diagnostico Funcional Área Financiera De Botas Alemanas Limitada.....	64
3.4.1. Estructura Área Financiera Botas Alemanas Limitada.....	64
3.4.2. Dirección Financiera.....	65
3.4.3. Coordinación Contable.....	67
3.4.4. Tesorería.....	70
3.4.5. Auxiliar Contable.....	71
3.4.6. Auxiliar Cuentas Por Cobrar.....	71
3.4.7. Auxiliar Cuentas Por Pagar.....	72
3.5. Fortalezas Encontradas En El Diagnostico Al Área Financiera.....	77
3.6. Debilidades Encontradas En El Diagnostico Al Área Financiera.....	78

CAPITULO 4: DETERMINAR LOS PROCEDIMIENTOS E INDICADORES PARA LA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL AREA FINANCIERA DE LA SOCIEDAD BOTAS ALEMANAS LIMITADA.....83

4.1. Misión.....	83
4.2. Visión.....	84

4.3. Política De Calidad.....	84
4.4. Manual De Procedimientos.....	84
4.4.1. Etapas Del Proceso De Cuentas Por Pagar.....	85
4.4.2. Etapas Del Proceso De Cuentas Por Cobrar.....	85
4.4.3. Etapas Del Proceso De Tesorería.....	86
4.4.4. Etapas Del Proceso Contable.....	86
Manual De Procedimientos Para El Área Financiera De Botas Alemanas Limitada.....	87
4.5. Función del área financiera.	123
4.5.1. Misión y actividades de la función de gestión del área financiera.....	123
4.5.2. Objetivos del área financiera.....	123
4.5.3. Políticas.....	124
4.5.3.1. Políticas del proceso contable.....	124
4.5.3.2. Políticas de cartera.....	125
4.5.3.3. Políticas de cuentas por pagar.....	126
4.5.3.4. Políticas de tesorería.....	127
4.6. Selección Y Diseño De Los Medidores De Desempeño.....	128
4.6.1 Métodos De Medición De La Auditoria De Gestión.....	128
4.6.1.1. Mediciones Cualitativas.....	128
4.6.1.2. Mediciones Cuantitativas.....	129
4.6.2 Otras Medidas De Desempeño.....	129
4.6.2.1. La Administración Basada En La Creación De Valor.....	129
4.6.2.2. Valor Económico Agregado – Iva.....	130
4.6.2.3. Benchmarking.....	130

4.6.2.4. Cuadro De Mando Integral – Balanced Scorecard.....	130
4.6.2.5. Rendimiento Sobre La Inversión –Roi.....	131
4.6.2.6. Mediciones De Las Divisiones O Unidades Funcionales.....	131
4.6.3 Indicadores De Gestión Para El Área Financiera De Botas Alemanas limitada.....	131
4.6.3.1clarificar Y Comunicar Los Objetivos Estratégicos A Toda La Organización.....	132
4.6.3.2. Motivar Y Centrar Los Esfuerzos.....	133
4.6.3.3. Controlar El Grado De Cumplimiento De Los Objetivos.....	133
4.6.3.4. Contrastar Las Hipótesis Asumidas Al Elaborar Los Planes Estratégicos.....	133

CAPITULO 5: MATRIZ DE RIESGOS PARA LOS PROCEDIMIENTOS

DEFINIDOS.....	138
5.1 Riesgos.....	139
5.2. Controles Y Medidas.....	140

CAPITULO 6. DISEÑO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA EVALUACIÓN DEL AREA FINANCIERA DE LA SOCIEDAD BOTAS ALEMANAS LIMITADA...148

6.1. Concepto De Programa De Auditoria.....	148
6.2. Características Del Programa De Auditoria.....	148
6.3. Contenido De Los Programas De Auditoria.....	149
6.4. Ventajas Del Programa De Auditoria.....	150

6.5. Programa Para Medir La Gestión Del Área Financiera De Botas Alemanas Limitada Utilizando La Auditoria De Gestión.....	151
6.5.1. Exploración O Examen Preliminar.....	151
6.5.2. Planeación.....	153
6.6. Programa De Auditoria.....	154
6.6.1. Organización Auditada.....	154
6.6.2. Área A Evaluar.....	154
6.6.3. Objetivos Del Programa.....	154
6.6.4. Ejecución.....	156
6.6.5 programa de auditoría para la verificación del cumplimiento de indicadores.....	156
6.6.6. Programa de auditoría para la verificación de los riesgos.....	160
6.6.7. Programa de auditoría para la verificación de los procedimientos.....	165
7. ANALISIS DEL COSTO - BENEFICIO DE LA PROPUESTA REALIZADA.	
BENEFICIOS POTENCIALES.....	166
7.1. Generalidades y costos de la propuesta realizada.....	167
7.2. Plan de implementación de la propuesta.....	168
7.2.1. Políticas de implementación.....	168
7.2.2. Responsables de la implementación.....	168
7.2.3. Recursos a utilizar en la implementación.....	168
7.2.4. Presentación y aprobación.....	168
7.2.5. Difusión y capacitación.....	169
7.2.6. Ejecución.....	169
7.3. Presupuesto e implementación.....	169
7.4. Cronograma de implementación.....	170

8.	Conclusiones.....	171
9.	Recomendaciones.	172
10.	Referencias bibliográficas.....	173

CAPITULO 1. ANTECEDENTES GENERALES DEL ESTUDIO

1. 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoria estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoria.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoria protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorias en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoria dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoria pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoria daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoria ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoria amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoria administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoria administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Caryl O'Donnell, también en sus Principios de

Administración, proponen a la auto-auditoria, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo. En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique)

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

La necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

1.2. EL PROBLEMA.

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente el área financiera de la sociedad “BOTAS ALEMANAS LIMITADA”, cuyos establecimientos de comercio son conocidos en el mercado como “Calzado Spring Step”, es el encargado de recepcionar, preparar y procesar los documentos que soportan las diferentes transacciones comerciales de la empresa. Se manejan objetivos como la elaboración de estados financieros básicos, Elaboración y análisis de conciliaciones de las cuentas de balance, estados de resultados, cuidado de la imagen ante terceros y velar por el crecimiento de la empresa.

El problema en este momento radica en la obtención oportuna de la información financiera la cual es suministrada a la gerencia general y a los administradores de las otras áreas en los días 20 de cada mes, hecho que genera obstáculo en la toma de decisiones y la que dificulta llevar a cabo control y aplicación de

correctivos ajustables a las políticas ya descritas dentro de los próximos 10 días restantes del mes en la cual se elabora.

Es por eso, que se hizo necesario diseñar un programa de auditoria de gestión para el área financiera que permitiera hallar las deficiencias e irregularidades, causantes de las dificultades en la elaboración oportuna de la información financiera y apuntar a las posibles recomendaciones que ayudaran a la dirección del departamento a gestionar el negocio dando cumplimiento a su misión y al logro de los objetivos organizacionales.

1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo se diseña un programa de auditoria de gestión para la sociedad Botas Alemanas Limitada que contribuya al mejoramiento de la preparación de informes que faciliten la toma de decisiones?

1.2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- ✓ ¿Existe información documentada que contenga resultados o seguimientos del control de gestión en el área?
- ✓ ¿Los procesos y sistemas de información del área financiera son oportunos y dinámicos?
- ✓ ¿Qué indicadores de gestión existen y como se verifica grado de cumplimiento de los mismos en el área financiera?
- ✓ ¿Cómo efectuar el control y seguimiento a los resultados de los indicadores de gestión del área financiera?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un programa de auditoría de gestión para la evaluación del área financiera de la sociedad Botas Alemanas Limitada.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Obtener información de la entidad a evaluar con el fin de establecer una ilustración general que permitió el desarrollo de las etapas del programa de auditoria.
2. Realizar un diagnostico del área financiera; objetivos, procedimientos y resultados.
3. Determinar los procedimientos e indicadores para la gestión y evaluación del área financiera de la sociedad Botas Alemanas Limitada.
4. Elaborar la matriz de riesgos para los procedimientos definidos.
5. Diseñar un programa de auditoria que permitirá evaluar la gestión del área financiera.

1.4. JUSTIFICACION.

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

La auditoria de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad , orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos del ente y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.¹

Los objetivos de la auditoria de gestión son:

- ✓ Determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios previstos por la normativa legal, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente;
- ✓ Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- ✓ Determinar si la entidad, programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de eficiencia y economía.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

¹ BURBANO RUIZ, Jorge Enrique. "Conceptos Elementales de Auditoria" Publicaciones Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. Ciencias aplicadas. Santiago de Cali. 1985 Pág. 13

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación, estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

El trabajo presenta el proceso, procedimientos, técnicas y prácticas de auditoría de gestión para verificar la eficiencia, economía, eficacia de la gestión del área financiera de la sociedad Botas Alemanas Ltda.; todo lo cual permitirá llevarlo a la práctica, considerando que mediante esta herramienta se asegura la verificación sistemática de las actividades en relación a objetivos y metas (efectividad), correcta utilización de recursos (eficiencia y economía); información y comunicación de resultados (transparencia); entrega de recomendaciones y seguimiento de las mismas que lo que facilita una gestión institucional óptima.

1.4.3. JUSTIFICACION PERSONAL.

Para estudiar la auditoria de gestión es importante mencionar una serie de aspectos que justifican su existencia y que permiten detectar el por que de esta importante rama de la auditoria, algunos aspectos son;

- ✓ El desarrollo de los negocios que plantea nuevos problemas en procura de salvaguardar e incrementar los recursos económicos y humanos comprometidos en el objeto social del negocio.
- ✓ Los adelantos técnicos y administrativos que permiten sustituir el manejo empírico de los negocios por nuevas y complejas técnicas de administración científica usando para ello medios técnicamente desarrollados.
- ✓ La complejidad y especialización en los negocios que crea la necesidad de departamentalización para facilitar un control más adecuado de sus diversas operaciones.
- ✓ Las exigencias del consumidor que requieren de una mejor calidad de los productos elaborados.
- ✓ La necesidad de incrementar la productividad y buscar mayor eficiencia con el objeto de hacer frente a la competencia.
- ✓ La necesidad de implementar buenos controles que permitan el logro de Mejores resultados.

Todos estos aspectos hacen que el trabajo de la Auditoria se vuelva cada vez más Complejo exigiendo a la vez, a quien sea el encargado de velar por la buena gestión en la empresa, la búsqueda de nuevos métodos de evaluación con el Propósito de hacer su trabajo más atrayente para el empresario.

La Auditoria de gestión surge pues como una necesidad del Auditor Interno al tratar de ponerse al servicio de la empresa, procurando evaluar si se tienen controles adecuados y si estos permiten ejecutar el trabajo eficientemente.

La administración de cualquier organización debe estar alerta ante las oportunidades que se le presenten. Caso contrario, no podrá hacer frente a la competencia con éxito y operara desventajosamente tendiendo en ocasiones a desaparecer, no por las pérdidas que puedan hacerse notorias en algún período, si no porque sus operaciones económicas no pueden ser rentables frente a otras oportunidades que brinda el mundo financiero.

Debe preocuparse por ejemplo por analizar a fondo porque no se alcanzan los objetivos esperados, detectar las fallas para obtener ahorro de costos y buscar máxima productividad.

1.4.4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se acudió con los empleados del área, al uso de cuestionarios y entrevistas los cuales serán procesados y evaluados en el software y los resultados obtenidos permitirán de la valoración del grado de economía, la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos financieros de la empresa, y el comportamiento de los recursos humanos y el control dentro de esa área.

Sobre dicha problemática se han formulado las posibles soluciones a través de las hipótesis; luego se ha establecido los propósitos que persigue el trabajo por intermedio de los objetivos.

Todos estos elementos se han formado en base a las variables e indicadores de la investigación. Todo lo anterior tiene el sustento en una metodología de investigación que identifica el tipo, nivel y diseño de investigación, la población y muestra a aplicar; así como también las técnicas e instrumentos para recopilar, analizar e interpretar la información.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. MARCO TEÓRICO

1.5.1.1 AUDITORIA DE GESTIÓN

Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la razonabilidad de los Estados Financieros, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada. ²

² ARAMBULO FLORES, Iván. "Control Integral de Gestión", Editorial Panamericana Formas Impresas S.A., Bogota 2004. Pág. 23

Distintos autores y estudiosos de la Auditoria han realizado su propia definición de Auditoria de gestión. A continuación se detallan algunas de éstas:

Eduardo Hevia Vázquez la define como: "Un examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su sistema de control interno.

Norbeck: "La Auditoria de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

William P. Leonard: "La Auditoria de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea que : "La Auditoría de Gestión se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

Según Thierauf la auditoría de gestión “ tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo sus objetivos, desempeñando las funciones generales de planeación, organización, dirección y control, y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

1.5.1.2 CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

1.5.1.2.1 GESTION.

La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- ✓ Establecimiento de metas y objetivos.
- ✓ Análisis de los recursos disponibles.
- ✓ La apropiación económica de los mismos.
- ✓ La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- ✓ Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización

Es la actuación de la dirección y abarca la razonabilidad de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

1.5.1.2.2. ECONOMIA.³

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiada, como al menor costo posible y de manera oportuna, es decir, los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido. En otras palabras, la economía nos explica como los recursos humanos y materiales se usan para suministrar a las personas lo que necesitan.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que respecto a los Activos Fijos, los Inventarios y la Fuerza de trabajo que:

- ✓ No se compre, gaste y pague más de lo necesario. Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar si entre otros aspectos, se invierten racionalmente los recursos, a saber si:
- ✓ Utiliza las materias primas adecuadas, según los parámetros técnicos y de calidad.
- ✓ Ahorra estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- ✓ Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- ✓ Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc.

³ SPENCER, Milton H. "Economía Contemporánea", 3 Edición, Editorial Reverte S.A. Barcelona, España. 1993. Pág.4.

1.5.1.2.3. EFICIENCIA.

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios.⁴ Esta se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos, o Producción máxima (resultados)/ Recursos mínimos (insumos). El objetivo es incrementar la productividad. Equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros debe lograr:

- ✓ Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas.
- ✓ Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.
- ✓ Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.
- ✓ Que se cumplan los parámetros técnico productivo, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida, y
- ✓ Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

⁴ MONTES SALAZAR, Carlos Alberto; MEJIA SOTO, Eutimio; y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. "Auditoría y Control de Gestión". Universidad Libre. Departamento de Publicaciones. Santiago de Cali. 2008 Pág. 160.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o el servicio prestado.

1.5.1.2.4. EFICACIA.

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto.⁵

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia. En resumen, que se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

La interrelación de estos elementos (Economía, Eficiencia, Eficacia), debe incidir sobre el criterio del auditor en cuanto a la costeabilidad, o sea la obtención de los efectos deseados al menor costo, ya que la auditoría de gestión no constituye un simple análisis económico de la Entidad, sino que responde a un análisis más profundo, al no limitarse sólo a mostrar cifras o explicaciones.

Esta debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir, el precio del incumplimiento.

⁵ MONTES SALAZAR, Carlos Alberto; MEJIA SOTO, Eutimio; y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. "Auditoría y Control de Gestión". Universidad Libre. Departamento de Publicaciones. Santiago de Cali. 2008 Pág. 158.

1.5.1.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTION.⁶

Los objetivos principales de la Auditoria de Gestión que se pueden señalar son los siguientes:

- ✓ Verificar la existencia de objetivos, planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.

1.5.1.4. BENEFICIO DE LA AUDITORIA DE GESTION.

- ✓ Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.
- ✓ Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
- ✓ Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.

⁶ MONTES SALAZAR, Carlos Alberto; MEJIA SOTO, Eutimio; y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. "Auditoría y Control de Gestión". Universidad Libre. Departamento de Publicaciones. Santiago de Cali. 2008 Pág. 68.

- ✓ Asegura información detallada y objetiva.
- ✓ Habitúa a los empleados trabajar con orden y métodos.
- ✓ Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Por lo que podemos resumir que mediante esta auditoria se le ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

1.5.1.5. ALCANCE Y ENFOQUE DEL TRABAJO DE AUDITORIA DE GESTION.

La Auditoría de Gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias y sus consecuencias. En la auditoria de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad.

1.5.1.6. PLANEAMIENTO.

El planeamiento de la auditoria se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoria, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a

aplicarse y la definición de los recursos que se consideren necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

El planeamiento garantiza que el resultado de la auditoria satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando evalúa la efectividad, eficiencia y economía en las entidades, o proyectos gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados. Por ello, este proceso pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de auditoria, el tiempo disponible para ejecutarla y, el número de horas que debe trabajar el personal profesional para lograr un nivel óptimo en el uso de los recursos destinados para la auditoria.

La fase de Planeamiento de la Auditoria de Gestión comprende dos etapas:

a. Revisión General:

- Conocimiento inicial de la entidad a examinar.
- Análisis preliminar de la entidad.
- Formulación del plan de revisión estratégica.

b. Revisión Estratégica:

- Ejecución del plan.
- Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de auditoria.
- Identificación de los asuntos más importantes.
- Formulación del reporte de revisión estratégica.
- Preparación del Plan de Auditoria.

1.5.1.7. EJECUCION.

La fase de ejecución de la Auditoria de Gestión está focalizada básicamente, en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes (áreas de auditoria) aprobados en el plan de auditoria. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implica la modificación del plan de auditoria. Toda labor en la auditoria debe ser controlada a través de programas de trabajo. Tales programas definen por anticipado las tareas que deben efectuarse durante el curso de la auditoria y se sustentan en objetivos incluidos en el plan de auditoria y en la información disponible sobre las actividades y operaciones de la entidad consignada en el informe de revisión estratégica.

Una de las actividades más importantes de la fase de ejecución, es el desarrollo de hallazgos. El término hallazgo en auditoria tiene un sentido de recopilación y síntesis de información específica sobre una actividad u operación, que ha sido analizada y evaluada y, que se considera de interés para los funcionarios a cargo de la entidad examinada. Usualmente, se utiliza en un sentido crítico, dado que se refiere a deficiencias que son presentadas en el informe de auditoria.

Dentro del proceso de ejecución de la auditoria, el auditor brinda a los funcionarios y servidores de la entidad examinada, que están o podrían estar afectados por el informe, la oportunidad de efectuar comentarios y aclaraciones en forma escrita (u otra) sobre los hallazgos identificados antes de presentar el informe. Estos comentarios y cualquier revelación importe que se presenten, deben reconocerse y discutirse en el informe en forma apropiada y objetiva. Ningún informe de auditoria debe emitirse sin escuchar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, quienes tienen la oportunidad de presentar sus comentarios sobre los hechos que se observan.

Un aspecto importante del desarrollo de las observaciones que en esencia, involucran los elementos propios del hallazgo de auditoria (condición y criterio), es la identificación de las causas y efectos actuales o posibles de las deficiencias detectadas durante la fase de ejecución. La identificación oportuna de las razones que ocasionaron la situación negativa y por qué se mantiene (causa), así como la cuantificación de las consecuencias reales o potenciales (efecto) en términos financieros, constituyen una manera efectiva para interesar a los funcionarios de la entidad responsables de adoptar correctivos en forma oportuna.

En base a la evidencia de auditoria reunida y a través de la evaluación de las opiniones vertidas por los funcionarios de la entidad, el auditor puede arribar a conclusiones concretas sobre las deficiencias identificadas durante la fase de ejecución. Las observaciones y conclusiones, deben estar acompañadas de recomendaciones para los funcionarios a cargo de la entidad examinada, a fin de corregir las deficiencias identificadas y evitar en el futuro su repetición.

Los papeles de trabajo son los documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante las fases de planeamiento y ejecución, los cuales sirven como fundamento y respaldo del informe. Los papeles de trabajo son revisados por el auditor encargado y el supervisor responsable, con el objeto de establecer si son pertinentes a la auditoria, documenta en forma adecuada la evidencia obtenida y guardan consistencia internamente.

1.5.1.8. LOS INFORMES DE LA AUDITORIA DE GESTION.

La culminación del trabajo y la comunicación de los resultados conseguidos forman la elaboración del informe de la Auditoria de gestión que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de Auditoria financiera tanto su estructura, como en al forma de comunicar los hechos.

Antes de la emisión del informe final se deben realizar reuniones con los responsables del área auditada a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentarse los hallazgos preliminares para su discusión, ver soluciones posibles para las debilidades encontradas. Elaborar un proyecto de informe con conclusiones generales a la terminación del trabajo, que pueden ir acompañadas de las recomendaciones posibles, entrega del proyecto para su conocimiento y posterior discusión con los responsables del área auditada, buscando su aceptación, elaboración del informe definitivo solicitando respuesta a las recomendaciones y su envío a la dirección o gerencia.

1.5.1.9. SEGUIMIENTO.

Resulta aconsejable, realizar una comprobación entre uno y dos años, que permita conocer hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

1.5.1.10. SISTEMAS DE GESTION BASADO EN INDICADORES DE GESTION.

Se hace énfasis en la importancia que tiene para una organización, contar con un plan organizacional que permite hacer mediciones, sobre todo para el proceso de auditoria de gestión. De allí, se puede desagregar sistemas de gestión que establecen elementos para el control en cuanto el avance y el cumplimiento de lo establecido.

1.5.1.11. INDICADOR.

Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia de cambio generado en el objeto o fenómeno observado, en relación con los objetivos y metas previstas y los impactos esperados.

1.5.1.12 INDICADORES DE GESTION.

Se centra en dar a conocer las bases conceptuales y procedimientos que permiten diseñar y aplicar indicadores, para medir la gestión organizacional y los mismos son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios ya que a través de ellos podemos interpretar lo que esta sucediendo, podemos tomar medidas cuando las variables se salen de los limites establecidos y es allí cuando se debe definir la necesidad de introducir cambios o mejoras que permitan ser evaluadas en el menor tiempo posible.

1.5.1.13. EVALUACION DE GESTION BASADO EN INDICADORES.

Es una aproximación al trabajo del auditor, deberá desarrollar en el campo de trabajo cuando se lleva a cabo una auditoria de gestión. Aplicando las diferentes técnicas que permiten llegar a conclusiones sobre el comportamiento de una entidad enmarcada en los criterios de eficiencia, eficacia y economía. Tomando referente lógicos sobre el uso que debe hacer de los indicadores que el mismo

construya.⁷

1.5.1.13.1. Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los métodos que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

1.5.1.13.2. Indicadores de Evaluación: Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar fortalezas, debilidades, y oportunidades de mejora. Ejemplo, evaluación del proceso de gestión de la compra de activo fijo.

1.5.1.13.3. Indicadores de Eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con los métodos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

5.1.13.4 Indicadores de Eficacia: Están relacionados con los métodos que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

1.5.2.1 AUDITORIA

.

Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del

⁷ DIAS DE PAZ , María Luisa; "Auditoria de Gestión, Una Herramienta de Mejora y Apoyo a la Auditoria Gubernamental" Universidad Mariano Gálvez; Programa de Maestría en Auditoria Gubernamental, Guatemala, 2006 Pág. 16-17

contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso. Por otra parte la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.⁸

1.5.2.2. CLASES DE AUDITORIAS⁹.

1.5.2.2.1 AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La auditoria administrativa que revisa y evalúa los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

1.5.2.2.2. AUDITORIA FINANCIERA.

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a las mismas y el control interno.

⁸ BURBANO RUIZ, Jorge Enrique. "Conceptos Elementales de Auditoria" Publicaciones Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. Ciencias aplicadas. Santiago de Cali. 1985 Pág. 13

⁹ BURBANO RUIZ, Jorge Enrique. "Conceptos Elementales de Auditoria" Publicaciones Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. Ciências aplicadas. Santiago de Cali. 1985 Pág. 21

1.5.2.2.3. AUDITORIAS INTEGRALES.

Son aquellas auditorias que se encuentran en el punto medio entre una auditoria de gestión y una financiera, ya que es contable – financiera y tiene elementos de gestión en una gran medida, teniendo en cuenta la actividad fundamental de la unidad auditada. En ésta debe definirse en las conclusiones si los Estados Financieros reflejan razonablemente la situación financiera y los resultados de sus operaciones y si los recursos que maneja la entidad y que fueron revisados, se utilizan con Economía, Eficiencia y Eficacia.

1.5.2.2.4. AUDITORIA DE SISTEMAS DE INFORMACION.

Comprende el conjunto de actividades encaminadas a la validación y verificación de los sistemas, procesos y resultados en los que se utilicen tecnologías automatizadas, ya sea en cumplimiento de la legislación, como garantía de la integridad de la información aportada por un sistema o por alineamiento con determinados estándares relacionados con el buen de los sistemas.

1.5.3. MARCO CONTEXTUAL.

El presente trabajo se realizara en el área financiera de la sociedad BOTAS ALEMANAS LIMITADA, cuya razón comercial es calzado Spring-Step, que en español significa Paso Primavera. Es una empresa Colombiana y nace el 8 de noviembre de 1957 en la ciudad de Bogotá el primer almacén fue ubicado en la Calle 16 # 8-71, 12 pares de zapatos fueron la semilla de una organización comercial que a través de los años y bajo la dirección de su fundador ha mostrado un crecimiento tal que se ha constituido en la cadena más importante de calzado en Colombia.

Las estrategias de su gestor, enfocadas siempre a dar la mayor y mejor de las satisfacciones a los clientes, superando incluso las expectativas de estos, han permitido cautivar su fidelidad y aprecio para con la organización; gracias al entusiasmo de su líder y a la colaboración de un equipo humano que se ha caracterizado por su vocación de servicio para todos los clientes y siempre bajo un objetivo primordial "Brindar comodidad a la familia".

Las políticas de bienestar, formación, capacitación y superación para con sus colaboradores, han generado actitudes, compromiso y realización de tareas que día tras día buscan la cristalización de sus metas personales en beneficio de sus familias y de la sociedad. La asesoría, orientación y apoyo para los proveedores ha sido una constante de trabajo en equipo, que lógicamente ha dado también frutos de beneficio mutuo. El entregar productos de excelencia en moda, calidad y precio; en salas de ventas bien dispuestas, confortables y modernas, marcan ventajas competitivas y diferenciales que le han permitido a la organización ganarse el lugar que ocupa.

1.6.METODOLOGIA.

A continuación se describe el diseño de la metodología la cual tuvo que ver con la planeación de la forma como se procedió a la realización del presente trabajo de investigación. Se describe a continuación el nivel de profundidad a que se llegó con el conocimiento propuesto, también al método como las técnicas que se usaron en la recolección de la información.

1.6.1. TIPOS DE ESTUDIO.

Para la realización de este trabajo, habían diversos tipos de investigación¹⁰, de acuerdo al nivel de conocimiento científico se formulo el tipo de estudio con el propósito de señalar el tipo de información que se necesitaba así como el nivel de análisis que se debió realizar.

1.6.1.1. TIPO DE ESTUDIO DESCRIPTIVO.

La investigación descriptiva es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión.

La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características, y los perfiles importantes de personas, grupos. Comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989).

La investigación descriptiva se selecciono, por que se pidió información del área que se analizo, con ella realizamos indagaciones antes para la obtención de datos que se deseaban saber acerca de los procesos y de las personas que conforman el área financiera.

Posteriormente se analizo la información obtenida con base a los objetivos previamente definidos. Se selecciono una serie de cuestiones para dar solución al problema planteado.

¹⁰ LERMA GONZALEZ, Hector Daniel. "Metodología de la Investigación" 3ra Edición, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá 2004, Pág. 64

1.7. METODO.

A continuación se describe el método con que se realizó el proyecto de investigación alineado con los objetivos del mismo.

1.7.1 OBSERVACIÓN.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.¹¹

Al visitar y conocer las instalaciones de la sociedad Botas Alemanas Limitada se pudo entrevistar con el personal y tener una apreciación del ambiente laboral. “la observación comprendió el registro de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos en forma sistemática para obtener información del proceso a evaluar.

1.7.2. MÉTODO INDUCTIVO.

El método parte de fenómenos particulares con incidencia tal que constituyen un axioma, ley, norma, teoría, es decir parte de lo particular y va hacia lo universal. Desde el punto de vista de la auditoría, se descompone el sistema a estudiar en las mínimas unidades de estudio, efectuándose el examen de estas partes mínimas (particulares) para luego mediante un proceso de síntesis se recompone

¹¹ LERMA GONZALEZ, Héctor Daniel. “Metodología de la Investigación” 3ra Edición, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá 2004, Pág. 98

el todo descompuesto y se emite una opinión sobre el sistema tomado en conjunto.¹²

Este método empleo la elaboración de informes y opiniones de auditoria, para el mismo se partió de informaciones específicas para luego emitir opiniones complejas y generales.

De esta manera, en forma esquemática se puedo plantear así las fases generales a seguir en una auditoría:

- ✓ Conocimiento general de la organización.
- ✓ Establecimiento de los objetivos generales del examen.
- ✓ Evaluación del Control Interno.
- ✓ Determinación de las áreas sujetas a examen.
- ✓ Conocimiento específico de cada área a examinar.
- ✓ Determinación de los objetivos específicos del examen de cada área.
- ✓ Determinación de los procedimientos de auditoría.
- ✓ Elaboración de papeles de trabajo.
- ✓ Obtención y análisis de evidencias.
- ✓ Informe de auditoría y recomendaciones.

1.7.3. MÉTODO DEDUCTIVO.

El método deductivo consiste en derivar aspectos particulares de lo general, leyes axiomas, teorías, normas etc. en otras palabras es ir de lo universal a lo específico o particular.

¹² Méndez Álvarez, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Mc Graw-Hill. Bogotá. 1988.- ¹²

Para aplicar el método deductivo a la auditoría se necesitó:

- ✓ Formulación de objetivos generales o específicos del examen a realizar.
- ✓ Una declaración de las normas de auditoria generalmente aceptadas y principios de contabilidad de general aceptación.
- ✓ Un conjunto de procedimientos para guiar el proceso del examen.
- ✓ Aplicación de normas generales a situaciones específicas.
- ✓ Formulación de un juicio sobre el sistema examinado tomado en conjunto.

1.7.4. ANÁLISIS.

Es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

Este método se utilizó con la elaboración de hojas de trabajos, pruebas sustantivas, pruebas de cumplimiento para verificar si la empresa cumple con los principios de contabilidad.

1.7.5. SÍNTESIS.

Proceso de conocimiento que reúne los elementos para formar un todo.

La síntesis significa la actividad unificante de las partes dispersas de un fenómeno. Sin embargo, la síntesis no es la suma de contenidos parciales de una realidad, la síntesis añade a las partes del fenómeno algo que sólo se puede adquirir en el conjunto, en la singularidad.

El método sintético es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante ésta se extraen las leyes generalizadoras, y lo analítico es el proceso

derivado del conocimiento a partir de las leyes. La síntesis genera un saber superior al añadir un nuevo conocimiento que no estaba en los conceptos anteriores, pero el juicio sintético es algo difícil de adquirir al estar basado en la intuición reflexiva y en el sentido común, componentes de la personalidad y que no permiten gran cambio temporal.

En el presente trabajo señalo la relación de los elementos que surgen dentro del proceso de investigación y ejecución de la auditoría, con los resultados del informe final.

1.8. FUENTES Y TECNICAS DE LA RECOLECCION DE LA INFORMACION.

1.8.1. FUENTES SECUNDARIAS.

Las fuentes de información secundarias para el proyecto de investigación fueron en grandes rasgos, consulta bibliografía como en los libros, tesis, búsquedas en Internet y las demás a fin de encontrar información actualizada.

Anexo a lo anterior las fuentes secundarias en las que se respaldara este proyecto son libros de literatura especializada en auditoria, control, gestión y tesis que se encuentren en bases de datos de la Universidad del Valle y de otras instituciones educativas.

1.8.2. FUENTES PRIMARIAS.

Las fuentes de información primarias son aquellas que se basan en un contacto directo con el sector, empresa y/o industria donde se va a realizar el proyecto. Para el caso del presente proyecto estas fuentes primarias consisten en visitas en

las instalaciones de la sociedad Botas Alemanas Limitada brindando información útil que basaremos en la observación.

Adicionalmente las fuentes primarias que utilice fueron entrevistas y conversaciones con las personas que laboran en la empresa, en particular con aquellas que integran el área financiera y que intervienen en el proceso de clasificación, proceso y elaboración de la información contable.

Las fuentes de información que se deben consultar son las siguientes:

- ✓ Identificación de las personas.
- ✓ Registros y controles que se tengan establecidos.
- ✓ Solicitud de información, para obtener: datos completos y precisos, además de copias de documentos que soporten la información.

CAPITULO 2. OBTENER INFORMACION DE LA ENTIDAD A EVALUAR CON EL FIN DE ESTABLECER UNA ILUSTRACION GENERAL QUE PERMITA EL DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

Con el propósito de establecer las etapas del programa de auditoria de gestión, objetivo de este capítulo se realizó la revisión conceptual a saber:

2.1. GENERALIDADES DE AUDITORIA DE GESTIÓN.

2.1.1. CONCEPTO DE AUDITORIA DE GESTIÓN.

El termino auditoria de gestión se utilizo en un inicio con otros términos para distinguirla de la auditoria financiera y la administrativa. Los términos utilizados para describirla, mas o menos intercambiables, son Auditoria para la dirección,

Auditoria de rendimiento, auditoria comprensiva, Auditoria operativa y Auditoria interna.

En la actualidad, la auditoria de gestión se define como una técnica o enfoque que comprende la auditoria económica, la eficacia y los resultados, o la auditoria de la efectividad. La auditoria de la eficacia y economía, trata de los recursos y de cómo se le maneja y consume. También incluye revisiones para evaluar incrementos y decrementos de la productividad.

Las auditorias de resultados y de programas se refieren a la investigación sobre resultados y beneficios logrados en una organización y a la evaluación de si los programas y las actividades lograron los objetivos establecidos por la ley, los accionistas, el concejo de administración, la dirección o cualquier otro ente autorizado.¹³

Distintos autores han realizado su propia definición de Auditoria de gestión. Algunas de éstas son:

Eduard Norbeck: "La Auditoria de gestión es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".¹⁴

William P. Leonard: "La Auditoria de gestión puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de

¹³ Montes Salazar, Carlos Alberto; Mejía Soto, Eutimio; Montilla Gálvez, Omar de Jesús: Auditoria y Control de Gestión, Comités Editoriales, Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008. Pág. 59.

¹⁴ NORBECK, Edgard F."Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica Del Cambio, Editorial Técnica S.A., México D.F., 1965.

control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.¹⁵

Jorge Enrique Burbano: La auditoria de gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos del ente y el control gerencial, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.¹⁶

Iván Aramburu, Consiste en el examen y evaluación, que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos, incluye el examen de la organización, estructura, control interno contable, y administrativo, la consecuente aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la razonabilidad de los Estados Financieros, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada¹⁷

¹⁵ Leonard, William P, “Auditoria Administrativa”, Editorial Prentice Hall, Inc, New York, U.S.A, 1962

¹⁶ BURBANO RUIZ, Jorge Enrique. “Conceptos Elementales de Auditoria” Publicaciones Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. Ciencias aplicadas. Santiago de Cali. 1985 Pág. 13.

¹⁷ ARAMBULO FLORES, Iván. “Control Integral de Gestión”, Editorial Panamericana Formas Impresas S.A., Bogota 2004. Pág. 23.

2.1.2. DEFINICIONES DE AUDITORIA DE GESTIÓN.

La auditoria de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.¹⁸

La ley de control fiscal define la auditoria de gestión en los siguientes términos:

- ✓ El control de gestión es el examen de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en la administración de los recursos públicos, determinada, mediante la evaluación de los procesos administrativos la utilización de indicadores de rentabilidad pública, desempeño y de la identificación de la distribución del excedente publico, así como de los beneficios de su actividad.
- ✓ Es una técnica de asesoramiento que presta como servicio independiente algunos consultores experimentados.¹⁹ Es apropiada en los siguientes casos:
 - Compra y fusión.
 - Reorganizaciones.
 - Emisiones u ofertas públicas.
 - Reestructuraciones.
 - Modificaciones legislativas.
 - Fluctuaciones de mercado.
 - Problemas de recursos humanos.
- ✓ Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño

¹⁸ Consejo Técnico de la Contaduría Publica, Pronunciamientos 1 al 9. Bogota. 1994.

¹⁹ Graig-Cooper, Sir Michael y Backer, Philippe de. Auditoria de gestión. Barcelona: Folio, 1994.

(rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y el uso de los recursos públicos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público²⁰.

- ✓ La auditoria de gestión es el examen que se realiza a una organización con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente²¹.

2.1.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

Existen objetivos de acuerdo al propósito, varias de ellos buscan determinar si:

- ✓ La organización ha conseguido los objetivos propuestos.
- ✓ Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- ✓ La gestión de la administración parece acertada.
- ✓ La empresa obtiene algo que vale lo que ella está pagando.
- ✓ Todos los servicios prestados son necesarios.
- ✓ Es necesario desarrollar nuevos servicios.
- ✓ El sistema presupuestario ofrece información adecuada y periódica para conocer la eficacia y la eficiencia obtenidas.

El pronunciamiento número siete del consejo técnico de la contaduría pública (CTCP) plantea como objetivos a desarrollar en una auditoria de gestión los siguientes:

²⁰ Contraloría General de la Republica de Perú. Manual de Auditoria Gubernamental de la Republica del Perú. Lima: Editora Perú. 1998.

²¹ Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Ídem.

- ✓ Determinar lo adecuado de la estructura de la organización.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y de su eficiencia.
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Para la contraloría General de la Republica de Colombia (CGR), una auditoria de gestión tiene los siguientes objetivos:²²

- ✓ Producir un informe integral sobre la gestión que efectuó la administración.
- ✓ Identificar plenamente el objeto social de la organización para establecer la orientación y el cumplimiento de la actividad, y medir el grado de cumplimiento establecido para cada organización (eficacia).
- ✓ Establecer quiénes fueron los receptores de la acción económica y como se distribuyeron los costos y los beneficios de esta acción entre los agentes económicos (equidad).
- ✓ Verificar si la asignación de los recursos (humanos, físicos, financieros) fue la correcta y si se maximizaron los resultados (economía).
- ✓ Determinar si los costos incurridos en la producción de bienes y/o servicios fueron mínimos al alcanzar los objetivos en igualdad de condiciones de calidad y cantidad (eficiencia).

²² Montes Salazar, Carlos Alberto; Mejía Soto, Eutimio; Montilla Galvis, Omar de Jesús: Auditoria y Control de Gestión, Comités Editoriales, Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008, Pág. 67.

Para la superintendencia de servicios públicos en Colombia, las auditorías externas de gestión y resultados (AEGR) tienen, entre otros, los siguientes objetivos²³:

- ✓ Evaluar la gestión del prestador de acuerdo con criterios, metodologías, indicadores, parámetros y modelos definidos por las condiciones y los requerimientos de la superintendencia.
- ✓ Verificar la conformidad de la gestión del prestador con los requisitos legales, técnicos, administrativos, financieros y contables del régimen de servicios públicos domiciliarios.
- ✓ Verificar la calidad de la información reportada por el prestador a través del sistema único de información para emitir los conceptos o determinar cifras o indicadores.
- ✓ Identificar y valorar los riesgos que puedan afectar la calidad del servicio.
- ✓ Identificar y reportar de forma oportuna las situaciones que pongan en riesgo la viabilidad de las empresas.
- ✓ Conceptuar sobre el estado de desarrollo del sistema de control interno.
- ✓ Recomendar medidas correctivas, preventivas o de mejora.

²³ Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. Ídem.

2.1.4. ALCANCE DE LA AUDITORIA DE GESTION.

Como el término auditoria de gestión no tiene una definición precisa, tampoco la tiene el alcance de su trabajo. Este alcance abarca auditorias de resultado de programas, de economía y eficacia, y del cumplimiento de leyes y políticas administrativas. Estas auditorías se relacionan de forma directa con el logro efectivo, eficaz y económico del programa, de los objetivos y de las actividades.²⁴

Las auditorias de resultados de programas se dirigen a evaluar la amplitud con que se han alcanzado los resultados o beneficios de programas y actividades. Revisan al aseguramiento, si es necesario, de si los puntos débiles de la dirección afectan de forma adversa el logro de los beneficios, o si las disminuciones son el resultado de aspectos que no contemplaron al establecer el programa o actividad. También evalúan si se deben identificar aspectos que ya no sirven para un propósito útil y los que tienen metas que se probaron como inalcanzables.

Las auditorias de economía y eficacia operativa se ocupan de si la dirección controla de forma adecuada o si fue superficial en la utilización de los recursos que recibió para llevar a cabo las actividades programadas de las que era responsable.

Una revisión de productividad puede considerarse una auditoria especializada de economía y eficacia. Le conciernen la calidad y la cantidad de las mercancías y los servicios proporcionados, si estos se producen de una manera eficaz y oportuna, y si logran la satisfacción del destinatario.

²⁴ Montes Salazar, Carlos Alberto; Mejía Soto, Eutimio; Montilla Galvis, Omar de Jesús: Auditoria y Control de Gestión, Comités Editoriales, Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008, Pág. 71.

Dentro del alcance de la auditoria de gestión puede ubicarse el desarrollo de las siguientes actividades:

Determinación de:

- ✓ Procedimientos ineficaces o más costosos de lo justificable.
- ✓ Duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones.
- ✓ Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos.
- ✓ Administración pobre de procesos sistematizados.
- ✓ Exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar.
- ✓ Fallas en el sistema de compra, materiales o suministros.
- ✓ Racionalización del trabajo.

También:

- ✓ Un examen de las transacciones financieras, cuentas e informes que incluya una evaluación del cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- ✓ Una revisión de la eficacia y la economía del uso de los recursos.
- ✓ Una revisión para determinar si los resultados deseados se logran en forma efectiva.

El pronunciamiento número siete del Consejo Técnico De La Contaduría Pública señala, respecto al alcance de la auditoria de gestión, que el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada

organización. Puntualiza los enfoques que se le puedan dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una organización²⁵:

➤ Auditoria de la gestión global de la empresa:

- Evaluación de la competitividad.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

➤ Auditoria de gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función Publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

➤ Auditoria de gestión del sistema financiero:

- Capital de Trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.

²⁵ Consejo Técnico de la Contaduría Pública, Pronunciamientos de I 1 al 10, Ecoe Ediciones, Tercera Edición, Santa Fe De Bogotá, 1999, p. 137-138.

- Planificación financiera.
- Área internacional.

➤ Auditoria de gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

➤ Auditoria de gestión de recursos humanos:

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

➤ Auditoria de gestión de sistemas administrativos.

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoria de la función de procesamiento de datos.
- Auditoria de procedimientos administrativos y formas de control interno en áreas funcionales.

2.1.5. COMPONENTES PRINCIPALES EN LA MEDICION EN UNA AUDITORIA DE GESTIÓN.

Al realizar una auditoria de gestión, en cualquier tipo de organización, se considera implícita la evaluación de los siguientes componentes:

2.1.5.1. EFICACIA.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el mediano y largo plazo; compara los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.²⁶

Los objetivos se cumplen a través de la consecución de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes o servicios producidos.

La evaluación de la eficacia de una organización no se puede realizar sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en el que los objetivos aparezcan establecidos y cuantificados con claridad.

Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independiente de los recursos utilizados para obtenerlos.

2.1.5.2. EFICIENCIA.

El grado de eficiencia lo da la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados y los recursos utilizados. Se entiende también por

²⁶ Montes Salazar, Carlos Alberto; Mejía Soto, Eutimio; Montilla Galvis, Omar de Jesús: Auditoria y Control de Gestión, Comités Editoriales, Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008, Pág. 158.

eficiencia, el examen de los costos con los que la organización alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones y calidad.²⁷

La eficiencia también puede entenderse como:

- ✓ Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en alguna actividad y el resultado logrado.
- ✓ Lograr lo que se quiere con el mayor ahorro de recursos.

El estudio de la eficiencia comprende:

- ✓ El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- ✓ La comparación del rendimiento con una norma establecida previamente.
- ✓ Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.

2.1.5.3. ECONOMÍA.

Es el estudio de la asignación de recursos humanos, físicos, y financieros que se hacen en las organizaciones públicas o privadas entre sus actividades, para determinarse dicha asignación fue óptima y maximizo los resultados.²⁸

²⁷ Montes Salazar, Carlos Alberto; Mejía Soto, Eutimio; Montilla Galvis, Omar de Jesús: Auditoria y Control de Gestión, Comités Editoriales, Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008, Pág. 160.

²⁸ Montes Salazar, Carlos Alberto; Mejía Soto, Eutimio; Montilla Galvis, Omar de Jesús: Auditoria y Control de Gestión, Comités Editoriales, Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008, Pág. 161.

La economía también se puede entender como:

- ✓ Asignación de recursos.
- ✓ Uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa.

2.1.5.4. EQUIDAD.

Estudia el desarrollo de la administración, identifica los receptores de la actuación económica para determinar cómo se distribuyen los costos y beneficios entre los agentes económicos que intervienen en su acción.²⁹

2.1.6. PRETENCIONES, METODOLOGIA Y BENEFICIOS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

2.1.6.1 QUE SE PRETENDE.

Que las organizaciones adapten sus recursos humanos principales a las condiciones ambientales del entorno de los negocios.

2.1.6.2. METODOLOGÍA.

2.1.6.2.1. PLANEACION Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN.³⁰

La Planeación de la auditoria de gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

²⁹ Montes Salazar, Carlos Alberto; Mejía Soto, Eutimio; Montilla Galvis, Omar de Jesús: Auditoria y Control de Gestión, Comités Editoriales, Santiago de Cali: Universidad del Valle, 2008, Pág. 162.

³⁰ Luna Blanco Yanel, Normas y procedimientos de la auditoria integral, Primera edición, Bogota D.C, 2003. Pág. 235

- ✓ Conocimiento de los productos, mercados, clientes, canales de distribución alianzas de colaboración.
- ✓ Conocimiento de objetivos, estrategias y el riesgo del negocio.
- ✓ Conocimiento de los procesos claves del negocio.
- ✓ Conocimiento de los elementos básicos de un plan de gestión.
- ✓ Conocimiento de los principios fundamentales de la administración estratégica.
- ✓ Conocimiento del proceso de la administración estratégica.
- ✓ Elaboración del programa con la naturaleza, alcance y oportunidad de la auditoria de gestión.

La evaluación del plan de gestión comprende:

- ✓ El análisis del conjunto de políticas y estrategias definidas por la entidad para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo: el análisis de los programas, subprogramas y proyectos que este ejecutando la empresa para lograr los objetivos y resultados del plan de gestión.
- ✓ Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades.
- ✓ Análisis del ambiente externo: oportunidades y amenazas.
- ✓ Dirección organizacional: filosofía, objetivos y metas.

- ✓ Revisión de la documentación que genera la entidad.
- ✓ Documentar los procesos y subprocesos importantes.
- ✓ Identificar los riesgos principales del negocio.
- ✓ Evaluar los controles de la empresa.
- ✓ Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de las estrategias y las deficiencias en la ejecución.
- ✓ Revisión de la implementación del plan estratégico, para lo cual se revisaran los resultados financieros y operacionales.
- ✓ Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.
- ✓ Toma de acciones correctivas.

2.1.6.2.2. SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS MEDIDORES DE DESEMPEÑO³¹

El proceso de la auditoria de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se puede llevar a cabo fácilmente. En la selección y diseño de los indicadores se debe:

³¹ Luna Blanco Yanel, Normas y procedimientos de la auditoria integral, Primera edición, Bogotá D.C, 2003. Pág. 236

- ✓ Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- ✓ Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarias para que esta información sea oportuna y confiable.
- ✓ Analizar el desempeño financiero.
- ✓ Analizar el desempeño operacional.

2.1.6.2.3. MEDIR EL DESEMPEÑO³²

- ✓ Establecer las medidas reales con los indicadores seleccionados.
- ✓ Comparar los resultados reales con los resultados esperados.
- ✓ Elaborar el informe comunicando los resultados y las recomendaciones.

Con base en lo presentado en el presente capítulo se determinó el desarrollo de las etapas del programa de auditoría para lo cual la información de la empresa BOTAS ALEMANAS LIMITADA que consiguió o sobre la cual se encaminó para cumplir con las siguientes definiciones:

1. el concepto de auditoría de gestión de Eduard Norbeck.
2. el alcance de la auditoría de gestión del concejo técnico de la contaduría pública en Colombia en los ítems de auditoría de gestión del sistema financiero y auditoría de gestión de procedimientos administrativos.

³² Luna Blanco Yanel, Normas y procedimientos de la auditoría integral, Primera edición, Bogotá D.C., 2003. Pág. 237

2.1.6.3. BENEFICIO DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

- ✓ Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias detectadas.
- ✓ Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
- ✓ Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.
- ✓ Descarga a la dirección de obligaciones importantes dedicándose a asuntos no delegables.
- ✓ Extiende la función auditora a toda la empresa.
- ✓ Asegura información detallada y objetiva.
- ✓ Habitúa a los empleados trabajar con orden y métodos.
- ✓ Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

Mediante esta auditoria se le ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

CAPITULO 3. REALIZAR DIAGNOSTICO DEL AREA FINANCIERA OBJETIVOS, PROCEDIMIENTOS Y RESULTADOS.

3.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.

El diagnostico empresarial es un proceso de varios estudios que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el devenir de la organización.

En la elaboración de planeación y evaluación del plan de gestión se deben tener en cuenta los elementos resultantes del diagnostico empresarial, porque si se conocen los problemas con certeza en su direccionamiento, al igual que en sus áreas funcionales, manejo de los recursos financieros y el entorno, se pueden plantear soluciones para el corto y largo plazo.³³

3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

- ✓ conocer la organización objeto de estudio.
- ✓ analizar su direccionamiento.
- ✓ analizar sus áreas funcionales.
- ✓ analizar los recursos financieros.
- ✓ conocer el entorno económico externo.

Una vez conocidos los problemas fundamentales del diagnostico empresarial, se debe elaborar una matriz DOFA con toda la información de fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, para escoger aquellos factores que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía y convertirlos en elementos claves de éxito.

³³ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 1.

3.1.2. DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO.

Lo primero que se analiza es la dirección, por que es allí donde se da la pauta al comportamiento y desarrollo de la organización. Se realiza un chequeo de la empresa en sus partes vitales, como son el direccionamiento que le han impreso los directivos, para saber cuales han sido sus proyectos en su historial de vida económica activa, como hacia donde se proyecta.³⁴

Para llevar a cabo el diagnostico de direccionamiento se debe:

- ✓ Conocimiento de la empresa a evaluar, reseña histórica, cultura organizacional, su visión, misión, políticas, objetivos, cuadro de directivos, áreas de responsabilidades.
- ✓ Conformación del grupo de trabajo donde lo ideal es que se involucre a los directivos y personal de la empresa.
- ✓ Y por ultimo la elaboración del informe donde se muestran las fortalezas y debilidades encontradas.

3.1.3. DIAGNOSTICO DE AREAS FUNCIONALES.

Una vez elaborado el informe donde se da a conocer lo que pasa en la identificación de su cultura y visión en el futuro, se procede a elaborar el diagnostico de las áreas funcionales, en cuanto a su objetivo principal que

³⁴ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 3.

desempeña y su interrelación con las otras áreas y respecto al área financiera como coordinadora de las demás, facilitando los recursos integral y productivo Para determinar la situación actual con todas sus fortalezas y debilidades.³⁵

Como áreas funcionales de una organización se tienen:

- Producción
- Mercadeo
- Personal
- Finanzas

3.1.4. DIAGNOSTICO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.

Consiste en mostrar las fortalezas y debilidades del manejo de los recursos financieros, en cuanto tiene que ver con liquidez, disponibilidades, exigibilidades y la capacidad generadora de beneficios, por el manejo de la cartera, inventarios y estructura de la propiedad planta y equipo, para conocer hasta donde se han cumplido las políticas y objetivos propuestas por la alta dirección.³⁶

3.1.5 DIAGNOSTICO EXTERNO.

El diagnostico externo comprende el estudio, tanto a nivel sectorial como macroeconómico de los factores críticos o de éxito que permanentemente están incidiendo en la obtención de las metas y objetivos.

³⁵ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 8.

³⁶ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 15.

Se debe estar en constante vigilancia de los acontecimientos y las tendencias económicas, sociales, y políticas del entorno empresarial, que permita elaborar propuestas de cambio en las estrategias de la planeación.³⁷

3.2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL BOTAS ALEMANAS LIMITADA.

De acuerdo con la teoría planteada por el autor Ángel María Fierro Martínez y basado en su obra titulada “Planeación Financiera Estratégica”, se hace el diagnostico empresarial de la dirección, incluyendo aspectos de cultura organizacional en el área funcional financiera de la empresa Botas Alemanas Ltda.

3.2.1. RESEÑA HISTORICA.

La organización Spring-Step que en español significa Paso Primavera, nace el 8 de noviembre de 1957 en la ciudad de Bogotá el primer almacén fue ubicado en la Calle 16 # 8-71, 12 pares de zapatos fueron la semilla de una organización comercial que a través de los años y bajo la dirección de su fundador ha mostrado un crecimiento tal que se ha constituido en la cadena más importante de calzado en Colombia.

Las estrategias de su gestor, enfocadas siempre a dar la mayor y mejor de las satisfacciones a los clientes, superando incluso las expectativas de estos, han permitido cautivar su fidelidad y aprecio para con la organización; gracias al entusiasmo de su líder y a la colaboración de un equipo humano que se ha

³⁷ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 16.

caracterizado por su vocación de servicio para todos los clientes y siempre bajo un objetivo primordial "Brindar comodidad a la familia".

Las políticas de bienestar, formación, capacitación y superación para con sus colaboradores, han generado actitudes, compromiso y realización de tareas que día tras día buscan la cristalización de sus metas personales en beneficio de sus familias y de la sociedad. La asesoría, orientación y apoyo para los proveedores ha sido una constante de trabajo en equipo, que lógicamente ha dado también frutos de beneficio mutuo. El entregar productos de excelencia en moda, calidad y precio; en salas de ventas bien dispuestas, confortables y modernas, marcan ventajas competitivas y diferenciales que le han permitido a la organización ganarse el lugar que ocupa.

Cuenta actualmente con 127 almacenes abarcando todo el territorio Colombiano, en la regional de occidente la organización tiene 29 locales los cuales están comprendidos desde la zona cafetera Pereira y Armenia, valle del Cauca Con Tulúa, Buga, Palmira, Buenaventura y Cali, y en el departamento del Cauca en los que se encuentran los locales de Popayán.

La empresa cuenta con proveedores nacionales e internacionales con el fin de diversificar el producto y brindar mayores alternativas a sus clientes buscando así se sientan a gusto con la variedad que ofrece la cadena de almacenes, entre los proveedores nacionales tenemos a Manisol, Croydon, la Maravilla, Gino Firenzi, Alpha Shoes, Cauchosol de Occidente, Amparitos Shoes, Orval, etc. proveedores prestigiosos que brindan moda, calidad y distinción, entre los proveedores extranjeros tenemos a Niké, Puma, Adidas, Ocean Pacific, Converse, Azaleia, Olimpycus, Greendene, Fila, Ramarin entre otras. Sin lugar a dudas las mejores marcas para el placer y deleite de sus clientes.

Actualmente Spring Step es el único almacén especializado en calzado que cuenta con su propia tarjeta de crédito, esta fue diseñada para brindar a sus clientes mayores comodidades a la hora de comprar el calzado, pueden diferir sus compras entre 1 y 24 cuotas en la modalidad de tarjeta proceso normal, la tarjeta Express les brinda la comodidad de pagar la misma cuota mensual con bajos intereses. Para la empresa es una ventaja competitiva la cual ha ofrecido fidelización de sus clientes los cuales se sienten parte de la empresa ya que se les da descuentos especiales de hasta el 50% solo para los poseedores de la tarjeta Spring Step.

3.2.2. MISIÓN.

Nuestra misión en términos generales, el entusiasmo y el trabajo de sus líderes, junto con la colaboración del equipo humano, han generado en la organización una vocación de servicio dirigida a los consumidores y el deseo profundo de orientar y satisfacer sus expectativas y necesidades, por esto todos los días la misión de la organización se vuelve una meta a cumplir nuevamente. Estamos convencidos que un "EXCELENTE SERVICIO" acompañado de VALORES para la familia, nos encaminarán a la cima.

De igual manera toda la organización, sus colaboradores, proveedores y clientes, agradecen al fundador haber hecho y tener una compañía tan exitosa y que tanto bienestar nos ha brindado

3.2.3. VISIÓN.

Para el 2012, Spring Step incrementara su participación en el mercado internacional mediante la apertura de 4 tiendas nuevas en Panamá, y en los

próximos 5 años tenemos como metas estar incursionando en los mercados de Ecuador y Venezuela, con productos Nacionales de excelente calidad y proveedores internacionales que son del agrado y complacencia del mercado latino.

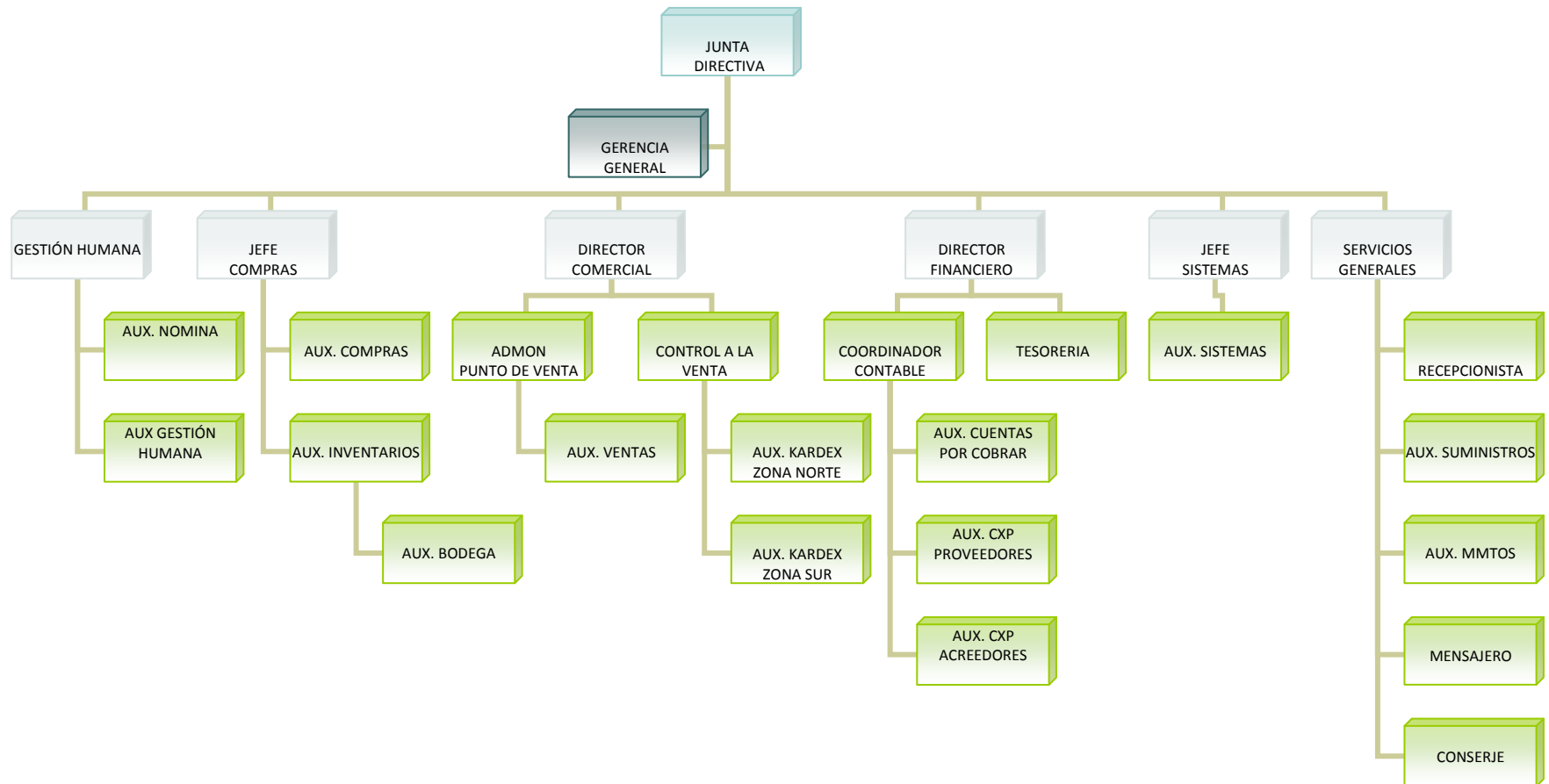
3.2.4 VALORES CORPORATIVOS.

Los valores corporativos para calzado Spring Step constituyen las bases que se deben tener para constituir la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional por lo tanto estos valores y filosofías son:

- **Integridad**, la cual hace un personal capaz de afrontar situaciones complejas y adversas, ya que se ha brindado la capacitación para asumirlas y dar una respuesta concreta y objetiva sobre el problema o la situación que se esté viviendo.
- **Respeto**, Fundamental para que se puedan desarrollar espacios de libres discusiones en las cuales lo que deben salir son ideas que apoyen y fortalezca el funcionamiento de la empresa.
- **Transparencia**, Vital en la organización debido a los recursos que se manejan, esta hace las acciones comprensibles y ayuda a que se promueva participación de todos aquellos que pretendan asumir responsabilidades.
- **Confianza**, muestra de ello es la de pertenecer a una de las mejores empresas del sector de comercialización del calzado y su pertenencia a ella es una muestra de la confianza que se ha depositado para que se ejecuten las ideas que se tengan para mejorar.

- **Responsabilidad**, de asumir un rol importante ante los clientes internos y externos, ante los proveedores y ante la competencia brindando así los espacios necesarios para desarrollar una competencia leal.

ORGANIGRAMA BOTAS ALEMANAS LIMITADA



3.3. CARACTERIZACIÓN DEL AREA FINANCIERA.

El Área Financiera está constituida por contabilidad, tesorería y finanzas, cuenta con una nomina de 6 colaboradores (2 profesionales y 4 estudiantes de últimos semestres). Dentro de los modelos que integran los Estados Financieros y que son elaborados por la empresa esta área tiene incidencia prácticamente en todos de una forma o de otra, los modelos que se emiten son:

- ✓ Estado de Ganancias y Perdidas
- ✓ Balance General.
- ✓ Estado de Flujos de Efectivo
- ✓ Conciliación de cuentas de balances (Cuentas por cobrar y pagar).
- ✓ Conciliación de cuentas de resultados
- ✓ Ejecución del Presupuesto de Ingresos o Gastos
- ✓ Informe anexo a los estados financieros.
- ✓ Razones financieras.

3.3.1. OBJETIVO GENERAL DEL ÁREA FINANCIERA.

Producir estados financieros razonables que reflejen la situación económica social de Botas Alemanas Limitada, que sirva a las directivas para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, al logro de los planes institucionales y el desarrollo social comunitario.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA FINANCIERA.

1. Mantener el área contable actualizada de acuerdo con la normatividad vigente.
2. Registrar las operaciones y/o transacciones financieras, objeto del desarrollo institucional.
3. Cumplir con la presentación de los informes contables a los diferentes entes de control (fechas y plazos).
4. Economizar el uso de todos los recursos.
5. Organizar y controlar la actividad financiera de la Empresa Botas Alemanas Limitada.
6. Contribuir al proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos.
7. Coordinar y controlar el proceso de elaboración del Plan de Negocios y de los presupuestos de la Empresa Botas Alemanas Limitada de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento.
8. Presentar y defender el plan, el presupuesto de ingresos y gastos de la Botas Alemanas Limitada.
9. Analizar y evaluar los resultados económicos y financieros de la Empresa.
10. Ejecutar una eficiente gestión de pagos, que contribuya cumplir las obligaciones contraídas.
11. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas.

Para cumplir con estos objetivos realizan diversas tareas, las cuales se relacionan a continuación:

1. capacitación en temas contables, tributarios y los demás propios del área.
2. Identificación, clasificación, medición, registro y ajustes de la Información contable.
3. rendición, presentación de Estados Financieros y notas a los mismos, a la gerencia general, entes de Control y terceros.
4. Análisis de la disponibilidad de efectivo.
5. Análisis de los estados de cuenta.
6. Elaboración del flujo de caja.
7. Análisis de las cuentas por cobrar y pagar y sus expedientes.
8. Realizar conciliaciones con los clientes.
9. Control de los cheques emitidos.
10. Control de los registros anticipos y liquidación de gastos de viaje.
11. Brindar de forma oportuna toda la información financiera de la empresa.

3.3.3. DESCRIPCIÓN FUNCIONES ESENCIALES DEL AREA FINANCIERA.

1. Llevar los libros de contabilidad de acuerdo con las normas legales vigentes, archivar y conservar los documentos soportes, hacer el registro contable de las transacciones y/o operaciones de acuerdo con las normas y procedimientos.
2. Elaborar Estados Financieros, aplicando las normas técnicas, específicas, sustantivas y procedimentales para permitir informar y rendir los informes contables.

3. Organizar y elaborar informes a las diferentes entidades que ejercen el control político y fiscal de la empresa como la Dirección de Impuestos y aduanas nacionales, DIAN y secretarías de hacienda municipal de los municipios donde Botas alemanas tiene presencia.
4. Preparar y elaborar las declaraciones de carácter fiscal: Declaración a título de Renta (Retefuente- IVA retenido), Declaración de Impuesto a las ventas (IVA), Declaraciones a título de ICA, Declaraciones de Industria y comercio, elaboración medios magnéticos nacionales y municipales.
5. Revisar, controlar y evaluar los sistemas y procedimientos para garantizar la efectividad del sistema contable.
6. Refrendar con su firma los comprobantes de contabilidad y Estados Financieros de la empresa.
7. Las demás que le sean asignadas y que correspondan con la naturaleza organizacional del área.

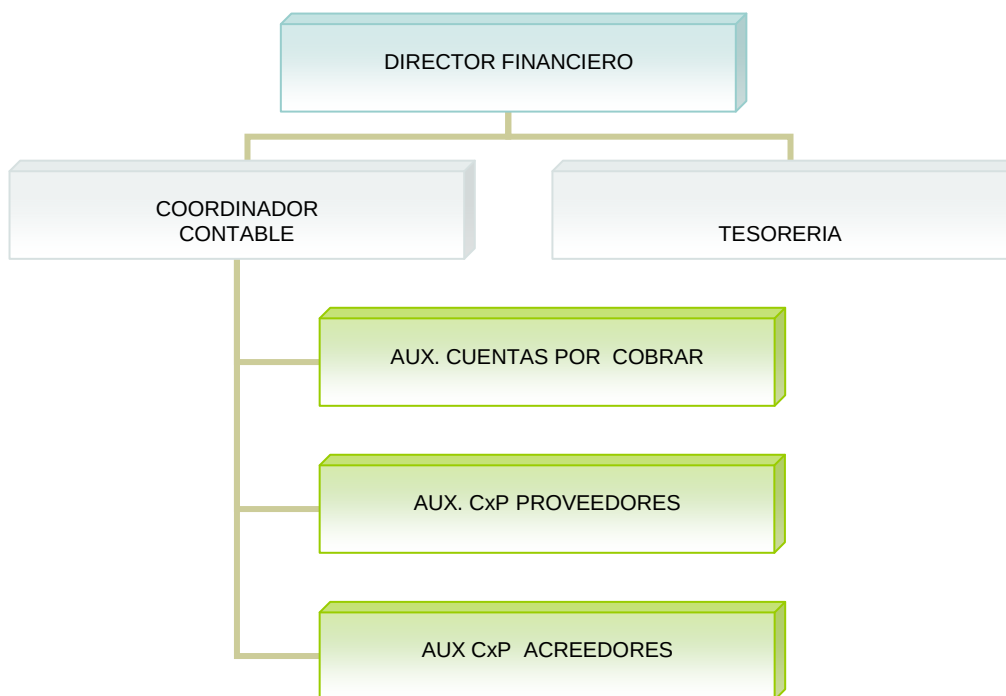
3.3.4. RESPONSABILIDADES DEL ÁREA CONTABLE.

- ✓ Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones para el logro de los objetivos y metas.
- ✓ Coadyuvar en la formulación de políticas, planes.
- ✓ Aplicar las políticas, principios y normas contables.
- ✓ Elaborar los cuadros y controles de los flujos del efectivo.
- ✓ Aplicar las normas técnicas y específicas, sustantivas, y procedí mentales para permitir informar, centralizar y consolidar la información de la institución.
- ✓ Ejercer el control sobre las operaciones contables.

3.4. DIAGNOSTICO FUNCIONAL AREA FINANCIERA DE BOTAS ALEMANAS LIMITADA.

A través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los trabajadores del área se conoció la estructura organizativa y funciones del área auditada, además de las funciones y procedimientos que realiza cada persona.

3.4.1. ESTRUCTURA AREA FINANCIERA BOTAS ALEMANAS LIMITADA.



El área financiera de BOTAS ALEMANAS LIMITADA. Esta conformada de la siguiente manera:

1. Dirección Financiera.
2. Tesorería
3. Coordinación Contable.
4. auxiliar cuentas por cobrar.
5. auxiliar cuentas por pagar por pagar proveedores.
6. auxiliar de cuentas por pagar acreedores varios.

3.4.2. DIRECCION FINANCIERA.

El Director Financiero se ocupa del proceso de administración financiera de la organización. Es un profesional en Ingeniería Industrial de la universidad Santiago de Cali y su principal objetivo es velar por la buena administración de los recursos de la sociedad. Es el encargado de presentar los estados financieros cada mes a la gerencia general y a los responsables de las demás áreas (Dirección comercial, Gestión Humana, Compras, Sistemas, gestión humana). La información para su análisis es suministrada por el coordinador contable en archivos Excel lo cual permite validar y realizar las pruebas de análisis financieros.

Sus responsabilidades son:

- ✓ analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- ✓ Análisis de las cuentas individuales del estado de resultado.
- ✓ Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio
- ✓ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones y maximizar el valor de la misma.
- ✓ Elaborar flujos de caja.

- ✓ Elaborar los presupuestos con el fin de proyectar los resultados y beneficios a alcanzarse en los periodos siguientes con alto grado de probabilidad y certeza.
- ✓ Negociar con proveedores descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- ✓ Negociación con clientes, en temas relacionados con créditos.
- ✓ Manejo y supervisión de la contabilidad.
- ✓ Administrar y autorizar préstamos para empleados
- ✓ Revisar y aprobar programación de pagos a proveedores y acreedores.
- ✓ Realizar negociación con los bancos para la consecución de recursos
- ✓ Presentar y defender el plan, el presupuesto de ingresos y gastos de la Botas Alemanas Limitada,
- ✓ Revisar presupuestos para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos
- ✓ Analizar y evaluar los resultados económicos y financieros de la Empresa.
- ✓ Manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de créditos)
- ✓ Elaborar informe semanal de recursos disponibles.
- ✓ Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la gerencia general.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

Supervisa a: Coordinador Contable, tesorería, auxiliares contables.

Delegaciones: en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General y las personas que designen para tareas operativas.

3.4.3. COORDINACION CONTABLE.

La coordinadora contable de la sociedad Botas Alemanas Limitada es contadora publica de la universidad del valle y es la responsable del proceso contable, aplicando las normas y procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la evaluación, programación y control de los recursos financieros de la empresa y en cumplimiento de obligaciones para con las entidades estatales.

Sus responsabilidades son:

- ✓ Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de avaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos de la empresa.
- ✓ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente, timbre, industria y comercio y bimestrales de IVA y velar por su oportuno pago y presentación.
- ✓ Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios, e Industria y Comercio, la preparación de la información en medios Magnéticos, y preparar el informe anual a la Superintendencia de Sociedades, Registro de proponente en la Cámara de Comercio, preparación de respuesta a la Encuesta Nacional del Dane.

- ✓ Atender y tener a disposición de los asesores y diferentes organismos de control la información contable requerida para sus trabajos, así como colaborarles en lo que requieran en materia contable.
- ✓ Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- ✓ Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio de los Libros Oficiales y mantener al día su impresión (Mayor y Balances, Diario e Inventarios y Balances) y los libros auxiliares.
- ✓ Velar por el registro oportuno en la Cámara de Comercio del Libro de Actas y el de Registro de Socios y de Junta Directiva si la hay; mantener al día su impresión.
- ✓ Responder oportunamente a la DIAN por la vigencia de la autorización de la facturación.
- ✓ Revisar y registrar la información de inventarios de acuerdo con el sistema de costeo vigente y su correspondiente registro contable.
- ✓ Llevar el control de las cuentas por pagar y anticipos a proveedores del exterior, estando pendiente de sus fechas de pago.

- ✓ Registrar la información relacionada con activos fijos y el funcionamiento de la interfase de ajustes integrales por inflación y depreciaciones con Sistema de control de activos fijos.
- ✓ Revisión mensual de la nómina, pagos de aportes (Salud, Pensión, ARP y Cajas de Compensación).
- ✓ Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar las conciliaciones bancarias de cuentas nacionales y en dólares.
- ✓ Estar pendiente de la inclusión de nuevos bienes a las pólizas de seguros, así como enviar en forma mensual el reporte de nuevas adquisiciones de activos fijos y cuando se a del caso realizar las reclamaciones por pérdida de mercancías y/o siniestros.
- ✓ Elaboración y control de los certificados de retención en la fuente, impuesto a las ventas, retención de industria y comercio que sean solicitados por los proveedores y/o terceros y certificados laborales.

JEFE INMEDIATO: Director Financiero.

Supervisa a: Asistente contable cuentas por pagar proveedores, asistente contable acreedores y asistente contable cuentas por cobrar.

Delegaciones: en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el gerente financiero y las personas que designen para tareas operativas.

3.4.4. TESORERIA.

La Persona responsable de la tesorería lleva 18 años en la compañía y es de entera confianza de las directivas. Dentro de sus funciones esta el suministrar semanalmente los saldos de dinero en bancos y destinos de los mismos en los diferentes conceptos como servicios, arrendamientos, nomina entre otras conceptos. Otras funciones a detallar son:

- ✓ Elaboración de cheques a los diferentes clientes internos y externos.
- ✓ Recaudo de dinero por la operación del negocio.
- ✓ Registrar en el libro diariamente los ingresos por los diferentes conceptos.
- ✓ Elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior.
- ✓ Verificar el valor recaudado con el consignado.
- ✓ Registro de las consignaciones diarias en el libro de caja y Bancos.
- ✓ Elaboración del Boletín Diario de Caja y Bancos con sus respectivos soportes.
- ✓ custodiar los dineros y demás valores que ingresen a la sociedad
- ✓ Preparar y tramitar el pago de la Declaraciones tributarias a las que esta obligada a presentar.

JEFE INMEDIATO: Director Financiero.

Supervisa a: No tiene personas a cargo.

Delegaciones: en caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el gerente financiero y las personas que designen para tareas operativas.

3.4.5. AUXILIAR CONTABLE.

El principal objetivo de los asistentes de contabilidad es efectuar los registros asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la compañía.

Para llevar a cabo el proceso contable se maneja constantemente equipos de cómputo y como aplicativo contable el “IBES”, las decisiones referentes a la realización del trabajo se basan en procedimientos y experiencias anteriores.

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo un grado de precisión visual medio.

Son estudiantes de la universidad del valle y sus edades oscilan entre los 22 y 35 años. Debido al volumen de la información a procesar se han distribuido de la siguiente manera:

3.4.6. AUXILIAR CUENTAS POR COBRAR.

En la observación realizada se evidencia que existe solo una persona quien es la encargada de realizar todas las actividades de cuentas por pagar con el cargo de Asistente de Cartera.

La función principal es la de actualizar en el Modulo de Cuentas por Cobrar en el sistema de información IBES, a través de la captura de recibos de caja/consignaciones, elaboración y grabación de notas crédito o débito, todas las cuentas por cobrar de cada cliente para tener al día los cupos y vencimientos, evitando así riesgos de pérdida en cartera.

- ✓ Manejo de clientes.
- ✓ Recepción ordenes de facturación
- ✓ Gestión de cobros
- ✓ Revisión y causación nomina.
- ✓ Conciliación de bancos.
- ✓ Conciliación de cuentas por cobrar,
- ✓ Conciliación cuentas de gastos y provisiones de nomina
- ✓ Mantener el archivo de los facturas secuenciales clientes.

3.4.7. AUXILIAR CUENTAS POR PAGAR.

En la observación realizada se evidencia que existen dos personas para realizar el proceso de las cuentas por pagar divididos en auxiliar cuentas por pagar acreedores (Servicios, arrendamientos, suministros, gastos varios) y auxiliar cuentas por pagar proveedores (Mercancías)

- ✓ Recepción de facturas, emisión de certificados de retención.
- ✓ Causación Cuentas por pagar.
- ✓ Mantener el archivo de proveedores.
- ✓ Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- ✓ Conciliación con proveedores.

La contabilidad es llevada conforme con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia y cumplimiento de las legislaciones vigentes, la compañía utiliza como software contable el aplicativo IBES que es una base de datos bajo ambiente Windows, con módulos de inventarios, tesorería, cuentas por pagar, y cuentas por cobrar. Cada usuario tiene su login y pass Word de ingreso el cual queda registrado al momento de contabilizar los documentos. Los documentos son contabilizados en cada módulo pero para alimentar la contabilidad general se debe

generar una interfase al final de mes para la consolidación de la información que permita la elaboración de los estados financieros.

La información que se registra en esta área es proveniente de las ciudades donde realiza operaciones mercantiles Botas Alemanas Limitada como son; Palmira, Buga, Tulúa, Buenaventura, Armenia, Pereira, Popayán y Cali.

Los documentos son enviados por cada administrador vía correo especializado.

El programa contable genera reportes de consulta SQL los cuales son descargados en archivos planos y los usuarios dan formato para presentación de la información, proceso que no es automático sino manual generando riesgo en cuanto a la manipulación de la información.

Algunos de los reportes generados son:

- Consulta movimiento por auxiliar de cuenta
- Consulta movimiento por terceros
- Consulta movimientos por centros de costos

Los reportes para la generación de informes son guardados en medio magnéticos como también en carpetas o AZ.

Actualmente los equipos de cómputo del área poseen licencia para el manejo de Office 2003 lo cual es inconveniente pues las versiones mas recientes permiten agilizar procesos en manejo de bases de datos.

Dentro del área financiera se encuentran bien definidas las responsabilidades y funciones del personal, Existen manuales de funciones para cada puesto de trabajo y son conocidos por cada integrante del área financiera.

Existe buena comunicación entre el personal de esta área y los demás departamentos y las condiciones de trabajo son adecuadas, contando con un espacio ventilado e iluminado adecuadamente.

El desarrollo de las funciones es de forma operativa, es decir, que muchas de estas tareas se convierten en una actividad prácticamente de registro y control diario, y debido al volumen de la documentación no permite dentro de los plazos Estipulados realizar de forma mas profunda un análisis que permita suministrar opiniones a la gerencia administrativa y financiera que propicien mejores resultados en la situación financiera.

En la estructura del área no existe equilibrio entre las operaciones realizadas ya que la mayor responsabilidad con respecto al análisis recae sobre la coordinadora contable y los demás compañeros se limitan a realizar operaciones de registro y control de la gestión de cobros y pagos.

Al realizar las entrevistas con cada compañero del área se detecta que no existe un plan de rotación por los puestos de trabajo en este departamento.

Los registros de cobros y pagos se encuentran automatizados y también se llevan registros en archivos de Excel que permiten emitir informes por edades cada mes y conciliación con los clientes las cuales son archivadas en cada carpeta.

Los informes financieros que se emiten recogen la información financiera durante el mes, pero no son efectivos para la toma de decisiones e implementación de planes que permitan reevaluar los objetivos para el cumplimiento de los presupuestos por que no se están emitiendo oportunamente dentro de los plazos estipulados.

En cuanto al proceso de asignación de cupo de crédito se evidencia la falta de estudios financieros, garantías y la informalidad en la asignación de cupos. Además de la documentación de los clientes que en su mayoría no se encuentra o está incompleta.

En la verificación del proceso de la conciliación de la cartera y las cuentas por pagar se observo inconsistencias entre los módulos y la contabilidad, debido a la falta de controles correctivos en el momento de la migración de los datos.

Los auxiliares de área desarrollan actividades no propias de sus funciones como son causación de diferidos, Amortizaciones, conciliaciones bancarias, causación de la nomina, emisión de certificados de retenciones y facturación, lo que genera una sobrecarga de actividades y atraso de otras como la gestión de cobros.

Para llevar a cabo el proceso de la contabilización de las facturas por pagar a proveedores y acreedores, se realiza el siguiente procedimiento:

- ✓ Recibir diariamente con relación documentada del área de suministro las facturas de compras y servicios del día anterior.
- ✓ Verificar fechas, valores, órdenes de compra, firmas autorizadas de factura, requisitos de la factura para que sea documento valido.
- ✓ Clasificar los conceptos de la compra para su posterior contabilización.
- ✓ Verificar la exigencia del proveedor en el aplicativo.
- ✓ Proceder con la contabilización de la factura y antes de grabarla verificar la parte impositiva.

Para el proceso de las cuentas por cobrar se realiza el siguiente proceso:

- ✓ Se recibe del responsable de las ventas institucionales la solicitud de facturación aprobada por el jefe de bodega y el Director Financiero.
- ✓ Se verifican los precios de negociación con las listas de precios en el modulo de inventarios.
- ✓ Se verifica estado de cuenta del cliente para proceder con la elaboración de la factura.
- ✓ Se elabora factura en original y dos copias las cuales se remiten para radicarlas en las oficinas de los clientes y se exige firma y sello de aceptación de la venta.
- ✓ Se archiva factura en carpeta del cliente.

El Gerente General informo que la visión de la compañía fue formulada en el año 2008 y gracias a la expansión que para esa fecha se había logrado en el eje cafetero (Pereira-Armenia), se pretendía para el año 2012 entrar en el mercado de Ciudad de Panamá (Panamá) con cuatro tiendas y para esto se aprovecho mediante convenio comercial con Azaleia de Brasil usar su nombre de locales comerciales ya establecidos para llevar a cabo el estudio de mercados. La idea era que este proveedor estratégico suministrara el calzado para la venta pero era entra a competir con ellos por cuestiones de precios y la competencia ya establecida estaba importando Zapatos de China y la estrategia para contrarrestar eso era competir con calidad y se determino realizar exportaciones de mercancía elaborada desde las ciudades de Bucaramanga y Cúcuta (ciudades donde se

elabora el mejor calzado del país) pero los pagos de seguros y fletes incrementaban los costos.

En vista de esta situación, a principios del año 2010 se planteo como estrategia comercial aperturar estas tiendas en Colombia en las ciudades donde se reflejaba mayor volumen de ventas, es por esta razón que para el mes de mayo de este año se aperturan dos locales en el centro comercial unicentro de la ciudad de Pereira, y en agosto se obtiene mediante compra un local ubicado en el centro comercial premier limonar de la ciudad de Cali. y se apertura el establecimiento al publico.

Para el mes de diciembre se arrendó local en pleno corazón de la ciudad de Cali y se abre local al publico que inicialmente solo era para la temporada de fin de año pero gracias a sus volúmenes de ventas lo dejaron ya establecido.

En consecuencia, no se logro el cumplimiento de la visión formulada para el año 2012.

3.5. FORTALEZAS ENCONTRADAS EN EL DIAGNOSTICO AL ÁREA FINANCIERA.

- ✓ personal preparado para realizar los procesos del S.I.C.
- ✓ La disposición y entrega del personal para la realización de los procedimientos en el área.
- ✓ Buen ambiente laboral.
- ✓ Los informes contables y financieros se encuentran impresos y archivados adecuadamente en el área.

3.6. DEBILIDADES ENCONTRADAS EN EL DIAGNOSTICO AL ÁREA FINANCIERA.

- ✓ La estructura organizativa de la dirección del departamento se encuentra demasiado cargada para la coordinadora del área.
- ✓ No se rota el personal por los puestos de trabajo de esta área, lo que genera cuando se presenta ausencia de uno de los colaboradores sus funciones entran a ser desarrolladas por la coordinadora contable, lo que implica recargar funciones a esta persona, situación que puede generar retraso en la preparación de la información contable.
- ✓ Los análisis económicos financieros se realizan pero no con la profundidad que se requiere de interpretación de los mismos y con la participación de todo el personal del área financiera.
- ✓ Los programas de office están desactualizados y no se explota al máximo las potencialidades de la tecnología y los conocimientos del personal existente.
- ✓ la visión y misión se encuentran desactualizados, se evidencia la necesidad de formular nuevas.
- ✓ no existen indicadores que permitan evaluar el desempeño de las personas del área financiera.
- ✓ el programa de contabilidad no realiza procesos automáticos.
- ✓ realización de informes bajo procesos manuales y no sistematizados.
- ✓ las funciones están definidas para cada colaborador pero no hay procedimientos definidos y estructurados para su ejecución.



RELACION INFORMES GENERADOS EN EL AREA FINANCIERA DE BOTAS ALEMANAS LIMITADA

IINFORME	RESPONSABLE EMISION	RESPONSABLE EMISION	RESPONSABLE ENTREGA	FECHA ENTREGA	RESPONSABLE DE RECIBIRLO	MANEJO/USO DEL INFORME	DESTINO DEL INFORME
Conciliaciones Bancarias	Aux. Cuentas por Cobrar	<u>Coordinador Contable:</u> revisa partidas no conciliadas y se determina el origen de las mismas.	Aux. Cuentas por Cobrar	10 día del Mes	Coordinador Contable	Se deja como anexo explicativo de las cuentas de disponible.	Archivo Conciliaciones Bancarias
Conciliación Cuentas por Cobrar	Aux. Cuentas por Cobrar	<u>Coordinador Contable:</u> se analiza variación cuenta con respecto al periodo anterior y se verifica que los saldos por cliente estén dentro de los acuerdos pactados con los mismos.	Aux. Cuentas por Cobrar	8 día del Mes	Coordinador Contable	Se deja como anexo explicativo de las cuentas por cobrar.	Archivo Cuentas por Cobrar.
Reporte Facturación Cooperativas	Aux. Cuentas por Cobrar	<u>Coordinador Contable:</u> se verifica los valores y terceros que se les entrego Dotaciones para confrontar con el reporte de contabilidad.	Aux. Cuentas por Cobrar	8 día del Mes	Coordinador Contable	Se deja como anexo explicativo de las cuentas de ingresos por dotaciones o concepciones a las cooperativas.	Archivo facturación.
Conciliación Cajas Menores	Aux. Cuentas por Cobrar	<u>Coordinador Contable:</u> se revisa los conceptos que originan movimiento de caja menor.	Aux. Cuentas por Cobrar	5 día del Mes	Coordinador Contable	Verificar saldos contables con saldos emitidos por los administradores.	Archivo Informe cajas menores.
Reporte Amortizaciones	Aux. Cuentas por Cobrar	<u>Coordinador Contable:</u> verifica causación comparado con meses anteriores.	Aux. Cuentas por Cobrar	5 día del Mes	Coordinador Contable	Verificar Causación contable cada mes.	se deja constancia del reporte en medio magnético no se guarda físico.

Informe Diferidos	Aux. Cuentas por Cobrar	<u>Coordinador Contable:</u> verifica causación comparado con meses anteriores.	Aux. Cuentas por Cobrar	5 día del Mes	Coordinador Contable	Verificar Causación contable cada mes.	Archivo Diferidos.
Conciliación Cuentas por Pagar	Aux. Cuentas por Pagar	<u>Coordinador Contable:</u> se analiza variación de las cuentas con respecto al periodo anterior y se verifica que los saldos por proveedor estén dentro de los acuerdos pactados con los mismos.	Aux. Cuentas por Pagar	8 día del Mes	Coordinador Contable	Se deja como anexo explicativo de las cuentas por Pagar.	Archivo Cuentas por Pagar
Conciliación cuentas de anticipos	Aux. Cuentas por Pagar	<u>Coordinador Contable:</u> se verifica y controla legalización oportuna de los recursos entregados como anticipos por conceptos de compras y servicios.	Aux. Cuentas por Pagar	8 día del Mes	Coordinador Contable	Soporte para el control de los recueros entregados a terceros y verificación de la oportuna legalización.	se deja constancia del reporte en medio magnético no se guarda físico.
Informe variaciones Gastos	Aux. Cuentas por Pagar	<u>Coordinador Contable:</u> se verifica las variaciones en los rubros de gastos y se redactan las justificaciones como nota aclaratorias	Aux. Cuentas por Pagar	10 día del Mes	Coordinador Contable	Se anexa como nota aclaratoria de los saldos en el estado de resultados	Archivo Estados Financieros
Conciliación Cuentas Impuestos	Aux. Cuentas por Pagar	<u>Coordinador Contable:</u> se verifica las variaciones en los rubros de Impuestos y se adjuntan las justificaciones como nota aclaratorias.	Aux. Cuentas por Pagar	5 día del Mes	Coordinador Contable	Se anexa como nota aclaratoria a las declaraciones presentadas	Archivo declaraciones.
Elaboración Preliminares Declaraciones Impuestos	Aux. Cuentas por Pagar	<u>Coordinador Contable:</u> revisa mediante muestra aleatoria por terceros bases, tarifas aplicadas por conceptos.	Aux. Cuentas por Pagar	6 día del Mes	Tesorería	se utiliza para provisionar los recursos para el pago oportuno de las declaraciones.	Coordinador Contable archiva como borrador de las declaraciones presentadas.
Conciliación Provisión Pasivos	Aux. Cuentas por Pagar	Coordinador Contable	Aux. Cuentas por Pagar	8 día del Mes	Coordinador Contable	controlar registro de gastos periódicos	Archivo Cuentas por Pagar
Informe	Coordinador	<u>Gerente Financiero:</u>	Coordinador	9 día del	Gerente	Analizar	se entrega en medio

Preliminar E.F	Contable	analiza las cuentas de balance general y estados de resultados y compara con presupuestos.	Contable	Mes	Financiero	razonabilidad de los saldos .	magnético y se reemplaza por los E.F. definitivos
Conciliación Cuentas entre zonas	Coordinador Contable	Gerente Financiero: verifica saldos por cobrar con Clientes estratégicos de las zonas donde opera Sprig Step	Coordinador Contable	8 día del Mes	Gerente Financiero	Verificar cumplimiento de las políticas de Cartera.	firma G.F y entrega para archivo en cuentas por cobrar.
Conciliación inventarios	Coordinador Contable	Gerente Financiero: verifica los saldos, volumen y rotación de las mercancías en los diferentes puntos de venta	Coordinador Contable	4 día del Mes	Gerente Financiero	analiza el valor de la inversión en este rubro y propone estrategias para la realización en disponible	firma G.F y entrega para archivo en Inventarios.
Conciliación Obligaciones Financieras	Coordinador Contable	Gerente Financiero: analiza aplicación de abonos, tasas de interés, cumplimiento de las obligaciones con las entidades bancarias.	Coordinador Contable	Cada 15 Días	Gerente Financiero	sirve de base para incluir en el flujo de caja los futuros pagos teniendo en cuenta los acuerdos pactados con las entidades financieras	Archivo Cuentas por pagar
Balance General	Coordinador Contable	Gerente Financiero: verifica la conservación de la estructura de capital y valorización de la empresa.	Gerente Financiero	10 día del Mes	Gerente General	Analiza situación financiera a partir de indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos.	Coordinador contable conserva copia debidamente firmada.
Estado de Resultados	Coordinador Contable	Gerente Financiero: verifica el cumplimiento de los presupuestos de ventas y gastos.	Coordinador Contable	10 día del Mes	Gerente General	Analiza situación financiera a partir de indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos.	Coordinador contable conserva copia debidamente firmada.
Notas A los estados financieros	Coordinador Contable	Gerente Financiero: analiza las justificaciones de los saldos de las cuentas y emite opinión teniendo en	Gerente Financiero	10 día del Mes	Gerente General	Son utilizados para dar mayor claridad a las cifras	Coordinador contable conserva copia debidamente firmada.

		cuenta los diferentes escenarios influyentes en el normal desarrollo de las operaciones					
Reporte saldos efectivo	Tesorería	<u>Gerente Financiero:</u> verifica los saldos en las cuentas bancarias para la elaboración de flujos de caja.	Tesorería	Diariamente	Gerente Financiero	se toma como base para elaboración flujos de caja	Se guarda en medio magnético en tesorería
proyección flujos de efectivo	Tesorería	<u>Gerente Financiero:</u> analiza las proyecciones de recaudos para elaboración de programación de pagos	Tesorería	Semanal	Gerente Financiero	se deja como referencia para aprobación programación de pagos a proveedores.	Tesorería Archiva
Informe pagos durante el mes	Tesorería	<u>Gerente Financiero:</u> analiza las variaciones por concepto de egresos de los recursos de la empresa.	Tesorería	2 día del Mes	Gerente Financiero	analiza los usos que se le dan a los recursos de la compañía	Tesorería Archiva
Flujos De Efectivo	Tesorería	<u>Gerente Financiero:</u> verifica las fuentes y usos de los recursos durante el periodo.	Tesorería	2 día del Mes	Gerencia General	da a conocer a la gerencia el origen y destino de los dineros de la empresa	Coordinador Contable archiva

CAPITULO 4. DETERMINAR LOS PROCEDIMIENTOS E INDICADORES PARA LA GESTIÓN Y EVALUACION DEL AREA FINANCIERA DE LA SOCIEDAD BOTAS ALEMANAS LIMITADA.

En el anterior capitulo se determinaron las fortalezas y debilidades que de una u otra manera impactan en el objetivo principal del área financiera.

Teniendo en cuenta las conclusiones encontradas en el diagnostico del área me permito proponer el siguiente plan de acción en busca de la eficacia y eficiencia en los procesos del área financiera que incluye la redefinición de la misión, visión, política de calidad, elaboración de Manual de procedimientos, así como la determinación de lo indicadores de gestión.

4.1. MISION.

La misión debe obedecer a los nuevos rumbos de la organización, que están fundamentados en la visión de sus líderes y en las nuevas estrategias competitivas. Debe contener los elementos que configuran los nuevos productos, nuevos mercados y lo que se propone para una comunidad.³⁸

De acuerdo a lo anterior se propone la siguiente misión:

“En Spring Step trabajamos en la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes, mediante la comercialización de calzado formal e informal brindando una amplia gama de productos con las mejores condiciones de calidad y precio.”

³⁸ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 39.

4.2. VISION.

La visión es el sueño de los líderes de la empresa en un futuro³⁹, en el presente caso de Botas Alemanas Limitada, se ha planteado la siguiente:

“Para el año 2018, Spring Step incrementara sus actividades comerciales en el territorio nacional, incursionando en los mercados de las ciudades de Pasto y Neiva y lograr posicionar la marca por la calidad, diseño y precio de sus productos.”

4.3. POLITICA DE CALIDAD.

“Brindar a nuestros clientes productos que cumplan con la satisfacción de su necesidad y expectativas de confort, calidad y durabilidad, contando con personal competente y amable dispuesto a brindar buen servicio que se reflejara en la complacencia de nuestros clientes al visitar las tiendas Spring Step.”

4.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El área financiera de Botas Alemanas Limitada, realiza diariamente una serie de actividades que merecen ser controladas, codificadas y registradas para posteriormente efectuar la rendición de cuentas.

En ese sentido, la entidad ha desarrollado como único instrumento el manual de funciones donde da a conocer a cada integrante del área sus responsabilidades pero no la instrucción del como hacerlo.

³⁹ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 39.

Para garantizar la ejecución estándar que a su vez garantice la eficacia, eficiencia y control, se proponen algunos procedimientos que contribuyan en la búsqueda del mejoramiento de la acción del recurso humano responsable de efectuar las labores registros contables y procesos financieros, cuya finalidad esta orientada a lograr un alto grado de eficacia en el control de las operaciones.

4.4.1. ETAPAS DEL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR.

1. Recibir Facturas por pagar por parte de las áreas de compras y suministro.
2. Verificar requisitos legales de las facturas.
3. Codificar las transacciones de acuerdo al PUC de los comerciantes.
4. Causación de las facturas en el aplicativo contable IBES.
5. Generar estado de cuentas por pagar por edades y proveedor.
6. Elaborar programación de pagos quincenalmente.
7. Elaborar notas crédito y debito.
8. Generar estados de cuenta semanales.
9. Conciliar con proveedores y acreedores.
10. Arqueo de documentos.
11. Organizar archivo.

4.4.2. ETAPAS DEL PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR.

1. Causar facturas de venta.
2. Elaborar programación de recaudos.
3. Gestión de cobros.
4. Imprimir pagos de los abonos hechos en cuenta por parte de los clientes.
5. Causar recibos de caja.

6. Generar estados de cuentas por edades y cliente.
7. Elaborar notas debito y crédito.
8. Generar estados de cuentas semanales.
9. Conciliar con clientes.
10. Arqueo de documentos.
11. Organizar archivo.

4.4.3 ETAPAS DEL PROCESO DE TESORERIA.

1. Cancelación facturas.
2. Conciliación bancaria.
3. Gastos por caja menor y reembolso
4. Reporte saldos efectivos.
5. Informe pagos del mes.
6. Organizar archivo.

4.4.4. ETAPAS DEL PROCESO CONTABLE.

1. Registro, causación y pago de responsabilidades.
2. Provisiones.
3. Depreciaciones
4. Amortizaciones
5. Ajuste y reclasificaciones.
6. Conciliación de cuentas.
7. Cierre fin de mes
8. Elaboración estados financieros y notas contables finales.
9. Informes especiales.



***MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
PARA EL AREA FINANCIERA DE
BOTAS ALEMANAS LIMITADA.***

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 1 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Titulo: PROCEDIMIENTOS CONTABLES		

1. OBJETIVO

Identificar e implementar procedimientos más ágiles, confiables que permitan el registro, revelación y análisis de la información contable de Botas Alemanas Limitada a través de los estados financieros, satisfaciendo las necesidades y las demandas de los usuarios de la información.

2. ALCANCE

El presente Manual de Procedimientos, incluye las operaciones relacionadas con las actividades cuentas por pagar, cuentas por cobrar , tesorería y contabilidad, desde el momento de la aceptación de los documentos, hasta la revelación y análisis de la información contable de la empresa.

3. CONCEPTOS

3.1. MANUAL DE POCEDIMIENTO CONTABLE.

Es el conjunto ordenado de etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, y económicas, que afectan la situación, la actividad y la capacidad institucional, para generar flujos de recursos en beneficio de Botas Alemanas Limitada.

3.2. RECONOCIMIENTO CONTABLE.

Es la etapa de captura de los datos de la realidad financiera, económica y jurídica; su análisis desde la óptica del origen y la aplicación de recursos; y el proceso de su incorporación a la estructura sistemática de clasificación

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 2 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Titulo: PROCEDIMIENTOS CONTABLES		

Cronológica y conceptual de la contabilidad, para lo cual se requiere adelantar procesos de medición, que consisten en la tasación de las magnitudes físicas o monetarias de los recursos que permite incorporar y homogenizar los atributos de las hechos acaecidos en la realidad y su impacto para el Área Metropolitana del Centro Occidente.

3.3. REVELACION CONTABLE.

Es la etapa que sintetiza y representa la situación, los resultados de la actividad y la capacidad de prestación de servicios o generación de flujos de recursos, en estados, informes y reportes contables confiables, relevantes y comprensibles

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión 1.0
		Pagina: 3 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR PAGAR		

4. OBJETIVO DEL MANUAL

Establecer los lineamientos metodológicos para la recepción y causación de los documentos necesarios para la generación de un pago a terceros o transferencia, con la finalidad de establecer claramente el control y manejo de dichos documentos por el auxiliar de cuentas por pagar. Además muestra las normas necesarias que permitir al auxiliar cumplir con su función de responsable de controlar los pasivos de Botas Alemanas Limitada.

4.1. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES

4.1.1. AREAS QUE INTERVIENEN.

- ✓ Suministros
- ✓ Compras
- ✓ Auxiliar cuentas por pagar
- ✓ Tesorería

4.1.2. DOCUMENTOS

- ✓ Facturas de venta
- ✓ Relación documentad de entrega de facturas
- ✓ Relación de pagos aprobada por la dirección financiera

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 4 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR PAGAR		

4.1.3. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES CON REPECTO A LA CUENTAS POR PAGAR

- ✓ El auxiliar contable de cuentas por pagar será el responsable de controlar el proceso de los pasivos.
- ✓ Informar al coordinador contable la situación de las deudas adquiridas por Botas Alemanas Ltda.
- ✓ El auxiliar de cuentas por pagar realizara gestiones de pago con el área de tesorería de acuerdo al plan financiero establecido por la dirección de finanzas, en ningún no podrá solicitar la emisión de cheques, o transferencias electrónica sin las facturas originales.
- ✓ El auxiliar de cuentas por pagar podrá solicitar anticipos sobre documentos originales y deberá controlar la recepción del servicio o compra para la legalización del anticipo.
- ✓ Informar a los beneficiarios de los pagos los valores y facturas correspondientes para que este actualizado el estado de cuenta.
- ✓ Realizar inventario de físico de las facturas adeudadas y realizar conciliación con el libro auxiliar, además enviara los estados de cuenta a los proveedores y acreedores para su validación y conciliación.
- ✓ Emitir mensualmente listado para revelar la situación de las cuentas por pagar al

cierre del mes, para la coordinación contable.

- ✓ Las normas y procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos al control posterior de la auditoria interna y al control de las partes involucradas (Coordinación Contable – Dirección Financiera).

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 5 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR PAGAR		

5. PROCEDIMIENTO

5.1. CAUSACION FACTURAS

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por pagar	1	Recibir diariamente facturas por oficinas de compras y suministros	Formato relación facturas entregadas
	2	Revisar Autorizaciones y requisitos legales de las facturas de acuerdo al Art. 617 de E.T.	
		2a	Si las facturas cumplen con el visto bueno de autorizaciones y los requisitos se procede al paso 3.
		2b	Si las facturas no cumplen con los requisitos se devuelven a compras o suministros.
	3	Codificar de acuerdo al PUC los conceptos detallados en las facturas.	
	4	Registrar en el modulo de cuentas por pagar del aplicativo contable IBES los documentos recibidos y aceptados.	
	5	Registrar en las facturas ingresadas sello de contabilizado y el numero consecutivo Originado por el aplicativo IBES	
	6	Archivar factura en carpeta del proveedor.	

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 6 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR PAGAR		

5.2. GENERAR ESTADOS DE CUENTA

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por pagar	1	Ingresar al modulo de cuentas por pagar del aplicativo IBES	
	2	Seleccionar pestaña de reportes CxP	
	3	Seleccionar opción por edades	
	4	en el recuadro seleccionar los siguientes parámetros: a- nit inicial y final de los proveedores a listar. b- Fecha inicial y final del reporte c- Por edades 30-60-90 d- Clip en cuadro generar	
	5	Abrir carpeta de reportes SQL.	
	6	Seleccionar subcarpeta contabilidad IBES Clip derecho seleccionar importar reporte	
	5	Abrir reporte cuentas por pagar por edad , comprobar reporte por fecha de generación	
	6	Dar formato de presentación guardar como archivo de Excel.	Reportes de cuentas por pagar

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 7 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR PAGAR		

5.3. ELABORAR PROGRAMACION DE PAGOS A PROVEEDORES Y ACREEDORES.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por pagar	1	Ingresar al modulo de cuentas por pagar del aplicativo IBES	
	2	Generar e imprimir estado de cuentas por pagar por edades, valores y documentos.	
	3	Seleccionar las facturas con mas de 30 días de vencimiento	
	4	Generar programación de pagos con reporte depurado de los valores con vencimiento > a 30 días	Listado provisional de cuentas por pagar
	5	Anexar facturas originales como soporte a la programación de pagos.	Soportes: facturas de compra originales
	6	Entregar programación de pagos a dirección financiera para aprobación y firma.	Programación de pagos y facturas de compra originales
- Director Financiero	7	Recibe, revisa documentos y aprueba de acuerdo a flujos de caja	
	8	Entrega programación y documentos debidamente firmada al auxiliar de cuentas por pagar para que remita a tesorería.	Programación de pagos y facturas de compra originales
- Auxiliar Cuentas por pagar	9	Firmada la programación de pagos se guarda copia en la carpeta de cuentas por pagar y se remite original y soportes a tesorería.	Copia Programación de pagos aprobada y firmada.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 8 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR PAGAR		

5.4. ELABORAR NOTAS CREDITO Y DEBITO.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por pagar	1	Recibir solicitud de notas crédito o debito firmada por jefe de compras y aprobada por la dirección financiera.	
	2	Registrar solicitud en el aplicativo IBES modulo de cuentas por pagar.	
	3	Generar e imprimir 2 copias, adjuntar solicitud aprobada.	Notas generadas en el aplicativo IBES
	4	Enviar 1 copia al proveedor vía correo electrónico o correo certificado.	
	5	Archivar copia de nota generada, solicitud anexa, en carpeta del proveedor.	

5.5. ARQUEO DE DOCUMENTOS FISICOS Y CONCILIACION CON PROVEEDORES.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por pagar	1	Ingresar al modulo de cuentas por pagar del aplicativo IBES.	
	2	Generar e imprimir estado de cuentas por pagar por edades, valores y documentos.	Listado estado de cuenta proveedor
	3	Ubicar soportes en el archivo para conciliación.	Soportes: facturas originales
	4	Verificar en listado, proveedor, factura, valor a pagar. Consignar visto bueno en factura y listado.	
		4a Si el listado esta correcto con los físicos se imprime copia para el envío al proveedor	
		4b Se el listado no concuerda se deb encontrar y justificar las razones de las inconsistencias	
	5	Archivar copia generada de conciliación correcta en carpeta de proveedor generada, solicitud anexa, en carpeta del proveedor.	Listado estado de cuenta proveedor

		Manual de Procedimientos		Número: SS-11-12-05		Versión: 1.0	
				Pagina: 9 de 35			
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012		Título: CUENTAS POR PAGAR					
RESPONSABLE		No.	ACCION			REGISTRO	
- Auxiliar Cuentas por pagar		6	Enviar estado de cuenta conciliado al proveedor para verificación y aceptación			Listado estado de cuenta proveedor	
		7	Archivar en carpeta copia conciliación aceptada por el proveedor.				
			7a	Si el proveedor acepta estado de cuenta se archiva			
			7b	Si el proveedor esta en desacuerdo se programa cita para conciliación en las instalaciones de Botas Alemanas.			

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 10 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

5.6. OBJETIVOS DEL MANUAL.

Establecer los lineamientos metodológicos para el manejo de las cuentas por cobrar de Botas Alemanas Limitada. Es un instrumento para suministrar información de los procedimientos involucrados en el registro y control de dichas cuentas, generadas por la empresa y centralizando su cobro en sección de cuentas por cobrar.

5.7. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES

5.7.1. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- ✓ Encargado de facturación
- ✓ Dirección de Finanzas
- ✓ Tesorería
- ✓ Auxiliar cuentas por cobrar

5.7.3. DOCUMENTOS

- ✓ Solicitud de Facturación
- ✓ Facturas de Ventas
- ✓ Recibos de cajas
- ✓ Informe de gestión de cobros

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 11 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

5.7.4. REPORTES GENERADOS

- ✓ Programación de recaudos.
- ✓ Estados de cuenta

5.7.5 LITICAS Y CONDICIONES GENERALES CON REPECTO A LAS CUENTAS POR COBRAR.

- ✓ Se entiende por cuentas por cobrar todos aquellos derechos adquiridos por Botas Alemanas, a través de sus unidades comerciales y administrativas, por comercialización de sus productos o prestación de servicios.
- ✓ Es responsabilidad del Auxiliar de cuentas por cobrar realizar el cronograma, de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma.
- ✓ El auxiliar de cuentas por pagar mantendrá actualizado modulo de cuentas por pagar del aplicativo IBES.
- ✓ Las cuentas por cobrar vencidas se reportaran a la dirección financiera para acuerdo de negociación y llegado el caso cobro pre jurídico.
- ✓ El auxiliar de cuentas por cobrar será el responsable de emitir mensualmente estados de cuenta detallados y enviarlos a los responsables de las ventas y el resumen conciliado a la coordinación contable.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 12 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

- ✓ Las normas y procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos al control posterior de la auditoria interna y al control de las partes involucradas (Coordinación Contable – Dirección Financiera).

5.8. CAUSACION FACTURAS DE VENTA.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por cobrar	1	Recibir diariamente facturas por sección comercial.	Formato relación facturas entregadas
	2	Revisar Autorizaciones y condiciones de la facturación de acuerdo a contrato comercial	
		2a Si las facturas cumplen con el visto bueno y condiciones de acuerdos se procede al paso 3.	
		2b Si las facturas no cumplen con los requisitos se devuelven a sección comercial.	
	3	Codificar de acuerdo al PUC los conceptos detallados en las facturas.	
	4	Registrar en el modulo de cuentas por cobrar del aplicativo contable IBES los documentos recibidos y aceptados.	
	5	Determinar las fecha en que se realizara el cobro	
	6	Registrar en las facturas ingresadas sello de contabilizado.	
	7	Archivar factura en carpeta del cliente.	

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 13 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

5.9. GENERAR ESTADOS DE CUENTA POR CLIENTES.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por cobrar	1	Ingresar al modulo de cuentas por cobrar del aplicativo IBES	
	2	Seleccionar pestaña de reportes CxC	
	3	Seleccionar opción por edades	
	4	en el recuadro seleccionar los siguientes parámetros: e- nit inicial y final de los clientes a listar. f- Fecha inicial y final del reporte g- Por edades 30-60-90-120 h- Clip en cuadro generar	
	5	Abrir carpeta de reportes SQL.	
	6	Seleccionar subcarpeta contabilidad IBES Clip derecho seleccionar importar reporte	
	5	Abrir reporte cuentas por cobrar por edades , comprobar reporte por fecha de generación	
	6	Dar formato de presentación guardar como archivo de Excel.	Reportes de cuentas por pagar

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 14 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

5.10. GENERAR PROGRAMACION DE RECAUDOS.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por cobrar	1	Ingresar al modulo de cuentas por pagar del aplicativo IBES	
	2	Generar e imprimir estado de cuentas por pagar por edades, valores y documentos.	
	3	Seleccionar las facturas con mas de 30 días de vencimiento	
	4	Generar programación de pagos con reporte depurado de los valores con vencimiento > a 30 días	Listado provisional de cuentas por cobrar
	5	Anexar facturas originales como soporte de la programación de cobros.	Soportes: facturas de Ventas originales
	6	Realizar cobro telefónico, se lleva control de observaciones del proceso en archivo en Excel.	Archivo Programación cobros en Excel.
	7	Verificar en las cuentas bancarias consignaciones de acuerdo a los compromisos adquiridos por los clientes.	

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 15 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

5.11. ELABORACION RECIBOS DE CAJA.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por cobrar	1	Solicitar a diariamente a tesorería movimientos bancarios del día anterior para identificar consignaciones de los clientes.	
	2	Verificadas las consignaciones se comparan con las certificaciones enviadas por el cliente y se procede a elaborar recibo de caja en el aplicativo IBES.	
	3	Seleccionar el nit del cliente, registrar el valor y las facturas que cancela.	
	4	Se imprime 2 copias del recibo de caja uno se adjunta soporte de facturas cancelada y se archiva	Recibo de caja original y facturas canceladas
	5	Enviar 2 copia al cliente vía correo electrónico, fax o correo especializado.	Soportes: facturas de Ventas originales

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 16 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

5.12. GENERAR NOTAS DEBITO Y CREDITO.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por Cobrar.	1	Recibir solicitud de notas crédito o debito firmada por Gerencia Comercial y aprobada por la dirección financiera.	
	2	Registrar solicitud en el aplicativo IBES modulo de cuentas por Cobrar.	
	3	Generar e imprimir 2 copias, adjuntar solicitud aprobada.	
	4	Enviar 1 copia al cliente vía correo electrónico o correo certificado.	Notas generadas en el aplicativo IBES
	5	Archivar copia de nota generada, solicitud anexa, en carpeta del cliente.	

5.13. ARQUEO DE DOCUMENTOS FISICOS Y CONCILIACION CON PROVEEDORES.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por cobrar	1	Ingresar al modulo de cuentas por Cobrar en el aplicativo IBES.	
	2	Generar e imprimir estado de cuentas Por cobrar por edades, valores y documentos.	Listado estado de cuenta cliente
	3	Ubicar soportes en el archivo para conciliación.	Soportes: facturas originales
	4	Verificar en listado, cliente , factura, Valor registrar visto bueno en factura y listado.	
		4a Si el listado esta correcto con los físicos se imprime copia para el envío al cliente.	
		4b Si el listado no concuerda se debe encontrar y justificar las razones de las inconsistencias	
	5	Archivar copia generada de conciliación correcta en carpeta de cliente y se anexa, en carpeta del cliente.	Listado estado de cuenta cliente

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-0	Versión: 1.0
		Pagina: 17 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CUENTAS POR COBRAR		

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por cobrar	6	Enviar estado de cuenta conciliado al cliente para verificación y aceptación	Listado estado de cuenta cliente
	7	Archivar en carpeta copia conciliación aceptada por el proveedor.	
		7a Si el proveedor acepta estado de cuenta se archiva	
		7b Si el proveedor esta en desacuerdo se programa cita para conciliación en las instalaciones del cliente.	

5.14. ORGANIZAR ARCHIVO.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar Cuentas por Cobrar.	1	Clasificar documentos: facturas de venta, recibos de caja notas de contabilidad y ordenar por orden consecutivo.	
	2	Archivar en las carpetas asignadas para los documentos generados	

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-0	Versión: 1.0
		Pagina: 18 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: TESORERIA		

5.15. OBJETIVO

El presente manual de procedimiento de tesorería se crea con el objetivo de hacer más eficiente la labor a desarrollar de la persona encargada de la misma y así agilizar los trámites a fin de brindar una respuesta oportuna y efectiva a los usuarios del área.

5.16. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES.

5.16.1 UNIDADES QUE INTERVIENEN.

- ✓ Auxiliar cuentas por pagar
- ✓ tesorería
- ✓ Dirección de Finanzas

5.16.2. DOCUMENTOS.

- ✓ Programación de Pagos
- ✓ Facturas de Ventas

5.16.3 REPORTE GENERADOS.

- ✓ Soporte Transferencias electrónicas.
- ✓ Comprobantes de Egreso

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-0	Versión: 1.0
		Pagina: 19 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Titulo: TESORERIA		

5.16.4. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES CON REPECTO A TESORERIA

- ✓ Controlar y dar buen uso a los recursos, buscando manejo y rendimiento optimo de los mismos.
- ✓ Recibir mediante relación documentada programación de pagos debidamente aprobada y firmada por la dirección financiera.
- ✓ Es responsabilidad del auxiliar de tesorería cumplir con las fechas estipuladas para la realización de los desembolsos autorizados por la gerencia financiera.
- ✓ El auxiliar de tesorería verificara que los documentos a cancelar estén debidamente firmados por las personas que intervienen en el proceso de cuentas por pagar como son jefe de compras, dirección financiera y auxiliar cuentas por pagar.
- ✓ Los días miércoles se recibirán las facturas del área de cuentas por pagar para ser cancelada el día viernes según los plazos acordados con los proveedores.
- ✓ Las normas y procedimientos establecidos en este manual estarán sujetos al control posterior de la auditoria interna y al control de las partes involucradas (Coordinación Contable – Dirección Financiera).

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-0	Versión: 1.0
		Pagina: 20 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: TESORERIA		

5.17. CANCELACION FACTURAS.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar tesorería	1	Recibir del auxiliar de cuentas por pagar programación de pagos aprobada y firmada por la dirección financiera.	Programación de pagos.
	2	Generar medios de pago transferencia electrónica o cheque.	
	3	Si el pago es por medio de transferencia se se elabora archivo en Excel seleccionando Los proveedores y cuentas bancarias.	
	4	Se envía archivo para verificación y aprobación de dirección financiero	
	5	Dirección financiera aprueba de acuerdo programación de pagos previamente autorizada.	
	6	Devuelve archivo autorizado a tesorería.	
	7	Tesorería enviar archivo plano en formato De texto al banco para la realización de los desembolsos.	
	8	Banco emite estado de las transferencias aplicadas	Impresión de aplicabilidad transferencias.
	9	Imprimir soporte de transferencias y enviar copias a cuentas por pagar.	
	10	Archivar soportes junto a programación de pagos	

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-0	Versión: 1.0
		Pagina: 21 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: TESORERIA		

5.18. CONCILIACIONES BANCARIAS.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar tesorería	1	Imprimir extracto bancario de la página del banco.	
	2	Imprimir del modulo de contabilidad cuenta auxiliar de bancos.	
	3	Verificar que las transacciones registradas En libros coincidan con los consignados en extracto por el banco.	
	4	Se diligencia formato de conciliación en Excel con las inconsistencias pendientes de conciliación.	Formato conciliación bancaria
	5	Se envía a dirección financiera para su aprobación.	
	6	Una vez aprobada se envía a contabilidad para causación de notas y se archiva en carpeta de conciliaciones.	

5.19. GASTOS CAJA MENOR CAJA MENOR Y REEMBOLSO.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar tesorería	1	Recibe solicitud de pago compra autorizada por dirección financiera y firmada por área solicitante.	Documento para pago
	2	Genera recibo provisional, realiza desembolso	Recibo Provisional caja
	3	Gestiona la realización de la compra y legaliza con factura de acuerdo a la norma	
	4	cuando se halla realizado compras por caja menor equivalente al 80% se legalizan los gastos y se elabora solicitud de reembolso y se envía a dirección financiera	
	5	Dirección financiera aprueba y se envía a contabilidad para su causación y archivo de comprobantes.	
	6	Contabilidad realiza el proceso de cuentas por pagar.	

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 22 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: TESORERIA		

5.20. REPORTE SALDOS EFECTIVO.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar tesorería	1	Ingresar a página Web de los bancos.	
	2	En formato Excel registrar saldos iniciales y finales, descontar pagos aplicados día Anterior y sumar notas créditos pendientes.	
	3	Una vez confirmado el saldo del día enviar a dirección financiera	Reporte saldos efectivo

5.21. INFORME DE PAGOS DURANTE EL MES.

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar tesorería	1	Registrar diariamente en planilla Excel concepto de los pagos y valores	
	2	Elaborar a fin de mes planilla resumen de Los valores cancelados por concepto.	
	3	Enviar informe a dirección financiera	Relación de pagos

5.22. ORGANIZAR ARCHIVO

RESPONSABLE	No.	ACCION	REGISTRO
- Auxiliar de Tesorería	1	Clasificar documentos: Comprobantes de egresos, recibos de caja notas de contabilidad y ordenar por orden consecutivo.	
	2	Archivar en las carpetas asignadas para los documentos generados	

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 23 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.23. OBJETIVO

Estructurar una herramienta que guíe al personal de contabilidad para que realice con eficiencia y en el menor tiempo posible, las funciones de su competencia, a fin de elaborar con oportunidad los informes financieros indispensables para la rendición de cuentas y toma de decisiones

5.24. POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES

5.24.1 POLITICAS Y CONDICIONES GENERALES CON REPECTO A TESORERIA

- ✓ Realizar gestión para obtener los documentos de todas las transacciones formalizadas o en proceso en procura de optimizar el trabajo.
- ✓ Conocimiento de la normatividad para asegurar su cumplimiento y el manejo Transparente de los recursos financieros de la Botas Alemanas Limitada.
- ✓ Mejoramiento continuo del clima organizacional.
- ✓ Realización de las funciones con el sentido de la oportunidad.
- ✓ Autocontrol mediante la revisión en forma continua de sus acciones.
- ✓ Entrega oportuna y confiable de los Informes contables.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 24 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.24.2. UNIDADES QUE INTERVIENEN

- ✓ Coordinador Contable.
- ✓ Auxiliares de Contabilidad
- ✓ Dirección de Finanzas

5.24.3. DOCUMENTOS

- ✓ Facturas
- ✓ Soportes Transferencias electrónica

5.24.4. REPORTES GENERADOS

- ✓ Estados de Cuenta
- ✓ Balances de Prueba.
- ✓ Balances definitivos.
- ✓ Notas A los estados Financieros

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 25 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.25. CONCEPTOS

5.25.1 MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES.

Es el conjunto ordenado de etapas que se concretan en reconocimiento y la revelación de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales, que afectan la situación, la actividad y la capacidad empresarial, para comercializar productos o prestar servicios o generar flujos de recursos en beneficio de Botas Alemanas Limitada.

5.25.2. RECONOCIMIENTO CONTABLE.

Es la etapa de captura de los datos de la realidad financiera, económica y jurídica su análisis desde la óptica del origen y la aplicación de recursos y el proceso de su incorporación a la estructura sistemática de clasificación cronológica y conceptual de la contabilidad, para lo cual se requiere Adelantar procesos de medición, que consisten en la tasación de las magnitudes físicas o monetarias de los recursos que permite incorporar y homogenizar los atributos de las hechos acaecidos en la realidad y su impacto para Botas Alemanas Limitada.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 26 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.25.3 REVELACION CONTABLE.

Es la etapa que sintetiza y representa la situación, los resultados de la actividad comercial, en estados, informes y reportes contables confiables, relevantes y comprensibles.

5.26. OBJETIVO GENERAL

Identificar e implementar los procedimientos más ágiles, confiables y legales que permitan el registro, revelación y análisis de la información contable de Botas Alemanas Limitada , a través de los estados financieros, los informes, reportes y notas contables, satisfaciendo el conjunto de necesidades específicas y las demandas de cada uno de los usuarios de la información.

5.27. OBJETIVO ESPECIFICO POR ETAPA DEL PROCESO

5.27.1. REGISTRO DEL PRESUPUESTO APROBADO PARA LA VIGENCIA.

Establecer la correspondencia y coherencia operativa entre cada uno de los registros de los rubros presupuestales a ejecutarse durante la vigencia fiscal y los correspondientes códigos establecidos para cada una de las denominaciones de cuenta ordenados en el plan único para comerciantes.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 27 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.27.2. REGISTRO, CAUSACIÓN Y PAGO DE RESPONSABILIDADES.

Realizar la causación de los registros contables de cada una de las operaciones financieras y económicas realizadas por Botas Alemanas y que deban revelarse en los estados Financieros.

5.27.3. PROVISIONES.

Efectuar la causación de cada unos de los gastos generados dentro de la operación presupuestal, originadas en las acreencias laborales, de conformidad con las normas vigentes, estableciendo la provisión contable de los pasivos y exigibilidades a cargo de Botas Alemanas Limitada.

5.27.4 DEPRECIACIONES.

Registrar el reconocimiento de la pérdida de capacidad operacional de la propiedad, planta y equipo de propiedad de Botas Alemanas Limitada, por el uso normal y cotidiano de los mismos, teniendo en cuenta su vida útil estimada, el costo ajustado por las adiciones y mejoras, y el valor de reposición de los mismos.

5.27.5. AMORTIZACIONES.

Consolidar y registrar el gasto incurrido por la Empresa, debido al beneficio percibido durante el periodo contable de los activos diferidos, de acuerdo con los estudios, análisis o normas contractuales establecidas acerca de los consumos reales de los bienes y servicios previamente adquiridos.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 28 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.27.6. AJUSTES Y RECLASIFICACIONES.

Revisar, corregir y registrar cualquier inconsistencia generada en los procesos de liquidación de nómina, deudores, bancos, contratación, gastos e ingreso, contra los reportes previos que detallan y consolidan la información contable.

5.27.6. CONCILIACIONES.

Identificar y registrar las operaciones presupuestales y de tesorería, (ingreso y gasto) que a pesar de los controles establecidos en la parametrización de rubros, no hayan sido debidamente cargadas o abonadas a las cuentas contables más apropiadas para la revelación de los activos, pasivos y patrimonio de Botas Alemanas Limitada.

5.27.7 INFORMES PERIÓDICOS.

Proporcionar a los usuarios de la información relacionada con la situación financiera durante el periodo fiscal aplicando la normatividad vigente.

5.27.8. CIERRE ANUAL.

Verificar y consolida el registro de todas las operaciones financieras y económicas que afecten el Proceso Contable, como instrumento para la revelación objetiva, razonable, confiable y oportuna de los estados financieros de Botas Alemanas Limitada.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 29 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.27.9. ESTADOS, INFORMES, REPORTES Y NOTAS CONTABLES FINALES.

Revelar la información general en los estados financieros básicos, en los informes específicos y en los reportes los hechos financieros relevantes, la desagregación de valores contables, así como aspectos de difícil representación o medición cuantitativa, que han afectado o puedan afectar la situación financiera.

5.27.10. INFORMES ESPECIALES.

Revelar a las entidades de control fiscal, de gestión o de impuestos nacionales o territoriales, los informes de la actividad financiera y económica realizada durante el periodo contable objeto de verificación y conformidad.

5.27.11. IMPORTANCIA

El presente Manual de Procedimientos Contables define los criterios y prácticas que permiten desarrollar las normas técnicas contables y contiene las pautas instrumentales para la construcción de la Contabilidad De Botas Alemanas Limitada.

Está conformado por los procedimientos contables que generan los procesos de reconocimiento y revelación, que permiten desarrollar y estructurar la descripción y dinámica contable para cada hecho objeto de registro.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 30 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5.28 ROCEDIMIENTOS OPERATIVOS CORRESPONDIENTES AL PROCESO CONTABLE.

Responsable	No	ACCION
1. REGISTRO DEL PRESUPUESTO APROBADO PARA LA VIGENCIA		
Dirección Financiera	1.1	<u>Recibo del presupuesto aprobado:</u> Una vez aprobado por la Junta Directiva el presupuesto que será ejecutado durante la vigencia siguiente, este debe ser enviado a Contabilidad.
	1.2	<u>Cruce de cuentas contables y registros de presupuesto Presupuesto:</u> Cada uno de los registros presupuestales de ingreso y gasto, debe ser identificado con una cuenta del Plan único de cuentas para comerciantes.
2. REGISTRO, CAUSACION Y PAGO DE OBLIGACIONES		
Tesorería	2.1	<u>Registros de Tesorería:</u> Para dar inicio al proceso contable, diariamente se deberá revisar Dentro del sistema contable los documentos generados en Tesorería, tales como comprobantes de ingreso, egreso y notas bancarias. En caso de encontrarse inconsistencias, se informa a Tesorería para que realice la corrección respectiva.
Tesorería	2.2	<u>Movimientos de Gastos, ingresos y reporte de bancos:</u> Con el fin de realizar la conciliación permanente de la información financiera, la Sección de Tesorería deberá imprimir y remitir diariamente a Contabilidad, reportes de movimiento de las cuentas bancarias
Suministros compras	2.3	<u>Causación de obligaciones a cargo de Botas Alemanas</u> Deberán ser enviados a Contabilidad para su respectiva causación contable, todos los documentos relacionados con: cuentas por pagar, facturas, cuentas de cobro etc.
Gestión Humana	2.4	<u>Causación de la nómina:</u> Una vez se haya elaborado la nómina de la Entidad, esta deberá ser remitida a Contabilidad, para el registro contable de la obligación laboral.
Gestión Humana	2.5	<u>Causación de las obligaciones generadas por Nomina:</u> Luego de efectuar la causación de la nómina, se procede a realizar el mismo procedimiento con el registro de las obligaciones laborales generadas por las obligaciones laborales, tales como pensión, salud, riesgos profesionales, Caja de compensación, sena, ICBF.
Gestión Humana	2.6	<u>Causación de descuentos por Nomina:</u> Terminado el registro de causación de las obligaciones laborales de la entidad, se procede a realizar el registro de los descuentos efectuados en la nómina, tales como cooperativas, embargos, retenciones , aportes a salud y pensión, préstamos.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 31 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

Responsable	No	ACCION
3. PROVISIONES		
Gestión Humana	3.1	<u>Identificación de los conceptos que hacen parte del factor prestacional:</u> Causadas y canceladas las obligaciones y exigibilidades inmediatas generadas como gasto o por descuento de nómina, se procede a identificar los conceptos cancelados en la nómina y que Deben ser considerados como factor salarial.
Gestión Humana	3.2	<u>Cálculos para provisiones:</u> Identificados los elementos constitutivos de factor salarial y que hacen parte de la base para la liquidación de prestaciones Sociales, se procede a realizar los cálculos y a liquidar el monto de los factores objeto de provisión: cesantías, intereses sobre las cesantías, vacaciones, primas
Contabilidad	3.3	<u>Causación de Documentos contables:</u> Realizar en el aplicativo IBES el registro con base en los documentos y las notas requeridas para efectuar las provisiones legales y los registros correspondientes de las prestaciones de cada uno de los colaboradores: cesantías, intereses sobre las cesantías, vacaciones, prima de servicios.
4. DEPRECIACIONES		
Auxiliar Contable	4.1	<u>Identificación de bienes muebles de Botas Alemanas Limitada:</u> El auxiliar contable debe elaborar relación de los bienes muebles a cargo de Botas Alemanas, teniendo en cuenta de incluir aquellos elementos que hayan sido adquiridos durante la vigencia fiscal y que, por su valor y ~~permanencia contable, deben ser considerados como activos fijos~~
Coordinación contable	4.2	<u>Verificación de la información:</u> Coordinación Contable debe proceder a verificar la veracidad de los registros y cálculos recibidos, contra los archivos históricos y asientos
Auxiliar Contable	4.3	<u>Liquidación y Causación de la depreciación:</u> Una vez conciliado los inventarios físicos y contables de los bienes muebles de Botas Alemanas, el coordinador contable emite su visto bueno y auxiliar procede con la causación cada uno de los bienes muebles relacionados en la base de datos.
Auxiliar Contable	4.5	<u>Identificación de los bienes Inmuebles:</u> Revisión de la base de datos de activos fijos inmuebles que se encuentra registrada en los auxiliares y anexos contables.
Auxiliar Contable	4.6	<u>Liquidación de la depreciación:</u> Una vez revisada la base de datos contable y el inventario físico de los inmuebles de Botas alemanas procede a liquidar de forma individual, cada uno de los bienes inmuebles identificados. Así mismo procede esta Sección en la verificación y control de los bienes muebles e inmuebles.
Auxiliar Contable	4.7	<u>Registro Contable:</u> Realizar en el aplicativo IBES los registros contables correspondientes a las depreciaciones de los bienes muebles e inmuebles, con base en los Soportes documentados y las notas contables previamente elaboradas.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 32 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

5. AMORTIZACIONES		
Auxiliar contabilidad	5.1	<u>Identificación de los rubros de activo y pasivo diferido:</u> Seleccionar las subcuentas objeto de amortización, identificando montos totales, tiempos y valores a amortizar en conceptos como pólizas de seguros, suscripciones, afiliaciones y elementos de consumo.
Auxiliar contabilidad	5.2	<u>Calculo de la amortización:</u> Con base en la identificación de subcuentas realizadas en el punto anterior, se procede a efectuar los cálculos de los valores que afectarán cada uno rubros diferidos objeto de amortización, precisando los valores reales que por consumo o agotamiento serán Registrados.
Auxiliar Contabilidad	5.3	<u>Resumen de la información y elaboración de notas:</u> Realizado el cálculo individual de amortización de cada subcuenta que registre activos o pasivos diferidos, se procede a la consolidación De la información obtenida, resumiendo y elaborando el comprobante de ajuste contable por cada una de las subcuentas a afectar con el fin de ejecutar el registro en el aplicativo IBES.
Auxiliar Contable	5.4	<u>Registro Contable:</u> Realizar en el aplicativo IBES los registros contables, de acuerdo a los soportes documentados y las notas contables elaboradas.

6. AJUSTES Y RECLASIFICACIONES		
Auxiliar Contabilidad	6.1	<u>Impresión de cuentas para revisión y análisis:</u> Registradas todas las transacciones y operaciones contables, se procede a imprimir los documentos y reportes de trabajo que permiten tener la información detallada y consolidada, como elemento para conciliar la veracidad y objetividad de la información contable, se procede a imprimir el Balance de Prueba mensual para su verificación, esta se realiza por generación de reportes contables del aplicativo IBES.
Auxiliar Contabilidad	6.2	<u>Análisis de la información Registrada:</u> Analizar y conciliar la información generada por IBES contra los reportes y documentos de trabajo que detallan y consolidan la información contable.
Auxiliar Contabilidad	6.3	<u>Detección de inconsistencias:</u> Detectar los posibles ajustes a realizar por concepto de reclasificación de valores, cuentas y subcuentas, montos registrados, códigos, NIT, naturaleza de las cuentas utilizadas y el objeto de la operación realizada, calidad del beneficiario o responsable de la operación, malas imputaciones contables.

Auxiliar Contabilidad	6.4	<u>Elaboración y de notas contables:</u> Realizado el análisis de la información registrada, los resultados obtenidos se procede a la consolidación de la información obtenida, resumiendo y elaborando el documento de contabilidad para ajustes por cada una de las subcuentas a afectar, con el fin de actualizar el registro en el aplicativo IBES.
Auxiliar Contabilidad	6.5	<u>Registro Contable:</u> Realizar el aplicativo IBES los registros correspondientes a ajustes contables, con base en los soportes documentados

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 33 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

7. CONCILIACIONES		
Coordinación Contable	7.1	<u>Impresión de Balances de Prueba:</u> registradas todas los documentos, las transacciones y operaciones de tesorería y contables, se procede a imprimir los reportes de trabajo que permiten tener la información detallada y consolidada, como elemento para conciliar la veracidad y objetividad de la información contable. En caso de presentarse alguna diferencia, se procede a imprimir y a confrontar la información contenida en las cuentas auxiliares detalladas por terceros.
Coordinación Contable	7.2	<u>Revisión de las cuentas de Ingresos y egresos:</u> se revisan los saldos de cada grupo de cuentas con el fin de detectar cualquier inconsistencia entre los saldos registrados en cada proceso
Coordinación Contable	7.3	<u>Detección de inconsistencias:</u> Detectar los posibles ajustes a realizar por concepto de reclasificación y ajuste de valores, tanto en las cuentas y subcuentas contables, los registros presupuestales y los saldos reales de caja y bancos.
Coordinación Contable	7.4	<u>Resumen de la información y elaboración de ajustes:</u> Realizado el análisis de la información y las inconsistencias detectadas, se procede a la consolidación de la información obtenida, Elaborando los comprobantes y notas de ajuste a los rubros que se encuentren afectados.
Coordinación Contable	7.5	<u>Registro Contable:</u> Realizar en el aplicativo IBES los ajustes correspondientes.

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 34 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

8. INFORMES MENSUALES		
Coordinación Contable	8.1	<u>Elaboración Balances de prueba:</u> Finalizado el periodo contable mensual y realizado los ajustes propios de la conciliación de tesorería y contabilidad, la coordinación contable, genera del aplicativo IBES los balances de prueba para realizar revisión y consolidación final de las cuentas.
Coordinación Contable	8.2	<u>Validación de la Información:</u> Con la certeza de la confiabilidad de la información, la coordinación contable procede a efectuar la validación de la información registrada,
Coordinación Contable	8.3	<u>Presentación Informes:</u> Verificada la confiabilidad, objetividad y razonabilidad de las cifras contables, presupuestales y de tesorería, para el mes en curso, la coordinación contable presenta a la dirección Financiera los informes dentro de los 10 primeros días.
Dirección Financiera	8.4	<u>Observaciones a la información:</u> En caso de presentarse alguna observación por parte De la dirección financiera, esta deberá ser tramitada inmediatamente por la coordinación contable para ser sustentada o realizar ajustes pertinentes.
9. CIERRE DE FIN DE AÑO		
Coordinación Contable	9.1	<u>Circular Interna:</u> Solicitar a todas las áreas de Botas Alemanas Limitada que se sirvan revisar y confirmar si todas las operaciones de carácter financiero y económico fueron reportadas y registradas Oportunamente durante el proceso Contable.
Coordinación Contable	9.2	<u>Ajustes y Asientos de cierre:</u> Si se presenta información financiera y económica que por omisión no se haya reportado y registrado oportunamente durante el periodo contable, se procede a efectuar los comprobantes de ajuste y los asientos requeridos.
Coordinación Contable	9.3	<u>Revisión Final de la información contable:</u> Elaborados los últimos asientos contables, se procede a la revisión final de los saldos de cada una de las cuentas mayores y auxiliares del balance general y el estado de resultados.
Coordinación Contable	9.4	<u>Impresión del Balance de Prueba:</u> Una vez se tenga la confirmación de los saldos mayores frente a la sumatoria de los parciales, se debe proceder a la impresión de los listados correspondientes a las de cuentas que conforman el balance de prueba.

Coordinación contable	9.5	<u>Cierre de las Cuentas:</u> Con el fin de obtener las cifras definitivas del ejercicio fiscal por cada una de las cuentas establecidas en el estado de resultados al final de la vigencia debe efectuarse el respectivo cierre de acuerdo con lo establecido en la dinámica contable definida en el decreto 2649 de 1993.
-----------------------	-----	---

	Manual de Procedimientos	Numero: SS-11-12-05	Versión: 1.0
		Pagina: 35 de 35	
Fecha de Emisión: FEBRERO 2012	Título: CONTABILIDAD		

10. ESTADOS FINANCIEROS , INFORMES, REPORTES Y NOTAS CONTABLES FINALES		
- Coordinación contable - Dirección financiera	10.1	<u>Impresión y revelación de la información contable:</u> Terminado todo el cierre de la vigencia contable se procede imprimir la información que con corte a 31 de diciembre de cada vigencia. Debe ser presentada por la dirección financiera a mas tardar el 20 de marzo del año siguiente a Junta Directiva: Balance general Estado de Resultados Estado de cambios en el patrimonio Estado de flujos de efectivo Notas a los estados contables básicos Informes específicos solicitados Reportes contables
Coordinación Contable	10.2	<u>Hechos posteriores al cierre:</u> Si a pesar de todos los requerimientos, solicitudes, revisiones y verificaciones realizadas durante la vigencia, se detectan operaciones financieras y económicas omitidos y no registradas oportunamente en las cuentas contables, se procederá a efectuar el reconocimiento de los hechos posteriores al cierre, conforme a las normas, técnicas y lineamientos establecidos en el decreto 2649 de 1993
11. INFORMES ESPECIALES		
Coordinación Contable	11.1	<u>Presentación Informes Especiales:</u> Basados en los registros contables realizados durante el periodo, se deben presentar tanto a la DIAN como a la Secretaría de Hacienda Municipal, en los tiempos y formatos previamente establecidos, la siguiente información: ✓ Declaración de renta ✓ Declaración Mensual de retención en la fuente ✓ Declaración Mensual de retención de industria y comercio. ✓ Declaración Bimestral Impuesto A las Ventas. ✓ Información Exógena correspondiente al año anterior Esta información debe ser diligenciada y presentada en los formatos establecidos y debe ser validada y presentada en el software de la DIAN.

4.5. FUNCION DEL AREA FINANCIERA.

Las recomendaciones son la ultima etapa del diagnostico donde se le entrega a la gerencia estrategias y planes de acciones que ayuden a determinar hacia donde va la empresa. Dentro de los elementos que se deben adoptar además de misión, visión ya descritos en el presente capitulo, se deben definir objetivos y políticas del área financiera para que con lleven a la optimización del trabajo y cumplimiento el objetivo General del área.

4.5.1. MISIÓN Y ACTIVIDADES DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DEL ÁREA FINANCIERA.

- ✓ Generar los recursos y medios financieros necesarios para la explotación de la empresa.
- ✓ Realización de la contabilidad.
- ✓ Seguimiento de ingresos y pagos.
- ✓ Gestión de asistencia financiera
- ✓ Inversión de los recursos netos.
- ✓ Suministrar información financiera a los directivos y responsables operativos cumplir con las obligaciones legales y fiscales de la empresa.

4.5.2. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA.

- ✓ Contabilizar diariamente los documentos que soportan las transacciones Comerciales, económicas y jurídicas de Botas Alemanas Limitada.
- ✓ Disponer de información contable y financiera confiable y puntual.
- ✓ Obtener asistencia financiera necesaria a las mejores condiciones.
- ✓ Reducir los gastos administrativos de gestión.

- ✓ Atender de las entidades legales y fiscales requerimientos y entregar repuestas de forma oportuna.

4.5.3. POLÍTICAS.

Las políticas clarifican lo que se puede o no hacer para lograr las metas y objetivos de la organización, permiten dar a conocer a los miembros de la organización lo que se espera de ellos para aumentar la posibilidad de que las estrategias se ejecuten de manera exitosa.⁴⁰

Las políticas tienden hacer normas o procedimientos que fija la empresa para que cumpla la administración de los recursos en lo referente a:

1. proceso contable
2. Cartera.
3. Cuentas por pagar
4. tesorería

4.5.3.1. POLÍTICAS DEL PROCESO CONTABLE.

- ✓ Los documentos que soportan cada una de las transacciones comerciales y económicas de botas alemanas limitada, deben ser recibidas y causadas en el sistema de contabilidad el mismo día hábil en que se reciben.
- ✓ Únicamente se contabilizan documentos en el aplicativo lbes que estén debidamente autorizados por el Director Financiero.

⁴⁰ Fierro Martínez, Ángel María: Planeación Financiera Estratégica, Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva, Huila, 1997, Pág. 40.

- ✓ Las facturas de acreedores y proveedores se recibirán hasta el día 28 de cada mes.
- ✓ La conciliación de los inventarios de cada una de las tiendas se hará dentro de los 4 primeros días del mes.
- ✓ Para la elaboración de las declaraciones fiscales la conciliación de las cuentas de impuestos se hará dentro de lo primero 5 días del mes.
- ✓ Los procesos de amortizaciones y depreciaciones se realizara el quinto día del mes.
- ✓ La conciliación de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y anticipos a acreedores y proveedores se realizara hasta el día 8 del mes.
- ✓ Las conciliaciones bancarias se realizaran el 10 día del mes.
- ✓ Los balances de comprobación y estados financieros se imprimirán el noveno día del mes para su revisión y análisis.
- ✓ La elaboración y presentación de los estados financieros definitivos se realizara el 10 día.

4.5.3.2. POLÍTICAS DE CARTERA.

- ✓ Se liquidaran interés de mora a las facturas con vencimiento mayor a 60 días
- ✓ El cupo de crédito se suspenderá a todos los clientes que presenten vencimiento en sus facturas mayor a 90 días.
- ✓ Los créditos con vencimiento mayor a 120 días serán enviados a cobro jurídico.

- ✓ Una vez normalizado el estado de la cartera con los clientes con vencimientos mayores a 90 días automáticamente el cupo será reducido a un 30% del valor inicial y el plazo para los pagos no podrá superar los 20 días después de radicada la factura. Esta nueva condición comercial operara de acuerdo a cláusula consignada en contrato comercial y regirá por un lapso de tiempo de 90 días para la normalización de las condiciones comerciales siempre y cuando el cliente demuestre cumplimiento en las nuevas obligaciones otorgadas.
- ✓ Las facturas que sean pagadas dentro de los 10 primeros días de su emisión tendrán descuento por pronto pago equivalente al 10%.
- ✓ El estudio y análisis de solicitudes de crédito serán responsabilidad de la dirección financiera.
- ✓ Los recibos de caja serán elaborados con soporte de consignación o abono en cuenta de Botas Alemanas limitada.
- ✓ Las negociaciones comerciales para otorgamientos de descuentos serán responsabilidad de la dirección financiera.

4.5.3.3. POLÍTICAS DE CUENTAS POR PAGAR.

- ✓ Todo proveedor nuevo deberá diligenciar formato de creación de proveedores y anexar copia del Rut, cámara de comercio actualizada, copia del documento de identidad del representante legal.
- ✓ Toda factura deberá estar soportada con un orden de compra o solicitud de servicio firmada y aprobada por el responsable solicitante.

- ✓ Las facturas de los proveedores deben cumplir con los requisitos de facturación contemplados en el artículo 617 del estatuto tributario.
- ✓ Las facturas deben ser legibles, no se aceptan facturas con enmendaduras o tachones.
- ✓ Toda compra realizada a proveedores del régimen simplificado será registrada mediante de documento equivalente a la factura.
- ✓ La fecha límite del mes para el recibido de las facturas de proveedores será el 27 de cada mes.

4.5.3.4. POLÍTICAS DE TESORERÍA.

- ✓ Los desembolsos correspondientes a pagos de proveedores y acreedores se realizarán el segundo y cuarto viernes del mes.
- ✓ Todo proveedor y acreedor diligenciará el formato para creación de proveedores e indicará el número de cuenta bancaria indispensable para realizar las transferencias electrónicas o consignaciones de cheques.
- ✓ Para la realización de los pagos por transferencia electrónica el director financiero será el encargado de administrar la clave para el desembolso en el sitio Web de la entidad financiera.
- ✓ Los pagos realizados por cheque llevarán registro de la firma del director financiero y sello seco.

4.6. SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS MEDIDORES DE DESEMPEÑO.

4.6.1 MÉTODOS DE MEDICION DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN⁴¹

La auditoria de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborado por la entidad, por el sector a que pertenece, o de fuentes externas como son las razones financieras o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros.

4.6.1.1. MEDICIONES CUALITATIVAS.

Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca un respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de las empresas.

Los métodos de medición cualitativa pueden ser de gran utilidad, pero debe tenerse cuidado en su aplicación ya que los mismos se basan en el juicio del evaluador. Si el juicio aplica incorrectamente, se invalidara el resultado de la auditoria.

⁴¹ YANEL BLANCO, Luna. Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral, Ecoe Ediciones. Primera Impresión. Bogotá D.C. 2003. Pág. 251.

4.6.1.2. MEDICIONES CUANTITATIVAS.

Estas mediciones proporcionan valores de una empresa en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones de la evaluación.

Los datos que se recogen con tales mediciones son, por lo general, mas fáciles de resumir y de organizar que los recopilados mediante las mediciones cualitativas. Con todo, interpretar y hallar el resultado de las medidas cuantitativas y de las acciones correctivas requieren de buen juicio, de lo contrario se convertiría en una evaluación subjetiva

El proceso de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluaciones pueda llevar a cabo con facilidad.

4.6.2 OTRAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO.⁴²

4.6.2.1. LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA CREACIÓN DE VALOR.

Es un sistema de análisis y planeación que busca identificar y explotar oportunidades de creación de valor para los inversionistas. La idea detrás de este concepto esta en que el valor de una compañía esta determinado por el valor presente del flujo de caja, en donde el valor se crea solo cuando el costo del capital es inferior al retorno generado por la inversión.

⁴² YANEL BLANCO, Luna. Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral, Ecoe Ediciones. Primera Impresión. Bogota D.C. 2003. Pág. 269

4.6.2.2. VALOR ECONÓMICO AGREGADO – EVA.

El EVA consiste en el rendimiento de una compañía después de impuestos menos el costo de capital invertido para generar ese rendimiento, no solo el costo de la deuda, sino también el costo del capital accionario. El EVA según Stern Stewart su creador, revela el verdadero desempeño de una compañía suministrando a sus directivos una información financiera nueva y mas valiosa que podrán aplicar en la toma de prácticamente todas sus decisiones empresariales. Una empresa agrega valor económico en la medida en que sus utilidades operativas después de impuestos cubren el costo del capital total invertido, entendido este como la deuda dl patrimonio aportado por los accionistas.

4.6.2.3. BENCHMARKING.

Es el proceso de comparar y medir continuamente una organización con líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener mayor información que ayude a la organización a tomar medidas para mejorar su desempeño. Benchmarking no es solamente compararse, ni tampoco hacer un simple análisis de números o índices. Es un proceso que trasciende al que y como las otras organizaciones logran un desempeño superior. El objetivo del benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que conduzca a un rendimiento superior.

4.6.2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD.

Esta medida permite a las compañías hacer un seguimiento no solo de sus resultados sino también de su proceso en la construcción de capacidades y en la adquisición de activos intangibles que podrían ser necesarios en el futuro.

4.6.2.5. RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN –ROI.

Es la medida más común para medir el desempeño de una empresa y se calcula mediante la siguiente formula:

$$\text{ROI} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

Este indicador evalúa la relación existente entre las utilidades netas que genera la empresa y el valor de los activos que necesita para su operación

4.6.2.6. MEDICIONES DE LAS DIVISIONES O UNIDADES FUNCIONALES.

Una función es un órgano de ejecución de la empresa encargada de determinar acciones que se realizan dentro de una organización para alcanzar objetivos. Cada una de las funciones debe tener objetivos y metas en armonía con la misión y objetivos generales de la empresa.

Las actividades previamente definidas por las empresas se agrupan en la forma mas homogénea posible para asignarlas a un grupo de personas o servicios, esta es la parte principal de la organización de la empresa y sobre este principio descansa el concepto de divisiones o unidades funcionales.

4.6.3. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL ÁREA FINANCIERA DE BOTAS ALEMANAS LIMITADA.

El objetivo principal de un sistema de indicadores de gestión, es la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar objetivos estratégicos de la empresa, aquellos que permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado. Hoy en día, los gerentes de la mayoría de las organizaciones, utilizan indicadores

que les ayudan a evaluar la situación de sus empresas y tomar las decisiones apropiadas.⁴³

Un buen sistema de indicadores de gestión, debe traducir la misión y las estrategias de la empresa, en medidas que ayuden a:

- Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización.
- Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos.
- Contrarrestar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos.

4.6.3.1. CLARIFICAR Y COMUNICAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A TODA LA ORGANIZACIÓN.

El proceso de diseño del Sistema de Indicadores de Gestión, clarifica los objetivos estratégicos, e identifica los factores críticos para su consecución. Cuando se construye el sistema de indicadores, se debe decidir cómo se van a medir estos objetivos, para esto, es necesario lo que significa calidad superior y quiénes son los clientes que conforman el segmento superior.

Una vez establecidos los objetivos financieros y comerciales, se identifican los objetivos e indicadores que son críticos en los procesos de la organización. A menudo se identificará la necesidad de nuevos procesos, o el rediseño de algunos existentes. Finalmente, para que los procesos puedan mejorarse, se fijarán los objetivos y medidas acerca de las necesidades de formación, tecnología de información y procedimientos organizativos

⁴³ QUIJANO ZAPATA, John Esteban. Documentación De Procesos, Capacidad Instalada Y Sistema De Indicadores De Gestión En La Gerencia Procesos De Cartera Del Grupo Bancolombia, Universidad Nacional, Medellín, Pág. 38

Una vez clarificada la estrategia a través de objetivos concretos y medidas de los mismos, se puede comunicar a toda la organización a través de cartas, charlas o mediante correo electrónico interno. Estos mensajes señalan a todos los empleados, las metas que deben conseguir para que los objetivos estratégicos de la empresa puedan alcanzarse. De esto modo, se pueden ir descomponiendo los objetivos e indicadores estratégicos en objetivos e indicadores cada vez más operativos.

4.6.3.2. MOTIVAR Y CENTRAR LOS ESFUERZOS.

Cuando los administradores de las organizaciones directores entienden cuáles son los factores clave del éxito para el largo plazo y los demás empleados conocen cómo contribuye a su trabajo a la realización de los objetivos generales de la empresa, es más fácil alcanzar buenos resultados.

4.6.3.3. CONTROLAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

Mediante la actualización periódica de los niveles de los indicadores, se puede ir comprobando si la empresa va alcanzando los objetivos desde las diversas perspectivas recogidas en el Sistema de Indicadores de Gestión y corregir desviaciones cuando se produzcan.

4.6.3.4. CONTRASTAR LAS HIPÓTESIS ASUMIDAS AL ELABORAR LOS PLANES ESTRATÉGICOS.

El proceso de desarrollo y utilización del Sistema de Indicadores de Gestión, es también un proceso de aprendizaje para la dirección. La planificación estratégica, aunque realizada con la mejor intención y la información disponible, puede

haberse basado en indicadores erróneos y que no reflejan la realidad de la empresa.

A continuación presento el conjunto de indicadores diseñados como complemento para a la evaluación de los procesos incluidos en manual de procedimientos propuesto para el área financiera que permitirán la eficiencia y eficacia en los procesos descritos:

PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS CORRESPONDIENTES AL PROCESO CONTABLE

1. REGISTRO DEL PRESUPUESTO PARA LA VIGENCIA				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
1.1	Recibo del presupuesto aprobado	Dirección Financiera	Elaboración presupuesto /tiempo aprobación presupuesto.	Medir el tiempo de realización y aprobación del presupuesto
1.2	Cruce cuentas contables y registros del presupuesto.	Dirección Financiera	Registros presupuestales identificados / Registros totales	Garantizar el cruce eficiente de cuentas contables y registros de presupuesto
2. REGISTRO, CAUSACION Y PAGO DE OBLIGACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
2.1	Registros de Tesorería	Tesorería	Comprobantes registrados /Comprobantes emitidos	Garantizar el registro del total de los comprobantes en el aplicativo IBES
2.2	Movimientos de gastos, ingresos y boletín de bancos	Tesorería	Informes enviados /informes requeridos	Porcentaje de cumplimiento en los requerimientos de informes
2.3	Conciliación tesorería.	Tesorería	Registros Financieros realizados / Registros financieros no conformes	Medir las inconsistencias detectadas
2.4	Causación de obligaciones a cargo de la Entidad	Auxiliar Cuentas por pagar	Documentos registrados / Documentos remitidos	Garantizar el registro del total de los comprobantes por pagar en el aplicativo IBES
2.5	Causación de la nómina	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros calculados	Garantizar el registro en el aplicativo IBES total de registros liquidados
2.6	Causación de las obligaciones generadas por la nómina	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros calculados	Garantizar el registro en el aplicativo IBES total de registros liquidados
2.7	Causación de los descuentos por nóminas	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros calculados	Garantizar el registro en el aplicativo IBES total de registros liquidados
2.8	Realización de pagos	Tesorería y Aux. CXP Contabilidad	Comprobantes de pago emitidos / Acreedores causados	Medir el porcentaje de cumplimiento con las obligaciones contraídas

3. PROVISIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
3.1	Identificación de los conceptos que hacen parte del factor salarial	Gestión Humana	Total Registros liquidados en nómina	Numero de registros en el aplicativo IBES durante la Quincena
3.2	Cálculos para provisiones	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros liquidados en nómina	Porcentaje de registros en el aplicativo IBES durante la Quincena
3.3	Causación Documentos contables	Auxiliar Contable	Registros contables realizados/ Notas elaboradas	Porcentaje de registros en el aplicativo IBES durante la Quincena
4. DEPRECIACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
4.1	Liquidación y causación de la depreciación	Auxiliar Contable	Diferencias conciliadas / Diferencias detectadas	Medir mediante conciliación las diferencias detectadas
4.2	Identificación de bienes inmuebles	Auxiliar Contable	Total inconsistencias detectadas	Mide el total de inconsistencias detectadas durante el mes
4.3	Registro Contable	Auxiliar Contable	Depreciación registrada / Depreciación consolidada	Garantizar el registro en el aplicativo IBES de los cálculos de las depreciaciones
5. AMORTIZACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
5.1	Resumen de la información y elaboración de notas contables	Auxiliar Contable	Monto de amortización liquidada / Monto de amortización consolidada	Verifica el porcentaje total de registros liquidados
5.2	Registro contable	Auxiliar Contable	Amortización registrada / Amortización consolidada	Garantizar el registro en el aplicativo IBES de los cálculos de las Amortizaciones
6. AJUSTES Y RECLASIFICACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
6.1	Análisis de la información registrada	Auxiliar Contable	Diferencias detectadas/ Registros conciliados	mide el porcentaje de conciliaciones de las inconsistencias en la información
6.2	Detección de inconsistencias	Auxiliar Contable	Ajustes realizados/ Diferencias detectadas	Garantizar la aplicación en IBES de las inconsistencias detectadas
6.3	Registro contable	Auxiliar Contable	Ajustes contabilizados/ Ajustes realizados	porcentaje de eficiencia en de los registros aplicados en el sistema IBES

7. CONCILIACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
7.1	Revisión Cuentas de resultados	Coordinación Contable	Registros revisados / Registros realizados	% de verificación del total de registros
7.2	Detección de inconsistencias	Coordinación Contable	Ajustes detectados / Registros totales	Garantizar la razonabilidad de las cifras
7.3	Resumen de la información y elaboración de ajustes	Coordinación Contable	Notas de ajuste realizados / Ajustes detectados	garantizar la aplicabilidad de los ajuste para lograr la confiabilidad de la información
7.4	Registro Contable	Coordinación Contable	Ajustes contabilizados / Ajustes realizados	% de registros aplicados en el sistema IBES para la presentación de la información
8. INFORMES MENSUALES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
8.1	Validación de la información	Coordinación Contable	Validación de toda la información contable registrada durante el mes	analizar si la información esta acorde con los principios de contabilidad
8.2	Presentación de informes	Coordinación Contable	Informes requeridos / Informes presentados Cumplimiento de los términos de presentación	Medir la eficacia en el cumplimiento de la presentación de la información a los directivos
9. CIERRE DE FIN DE AÑO				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
9.1	Circular interna	Coordinación Contable	Registros financieros y económicos no reportados durante el periodo	confirmar si todas documentos financiero y económico fueron reportadas y registradas oportunamente durante el mes a evaluar
9.2	Ajustes y asientos de cierre	Coordinación Contable	Registros financieros y económicos no reportados durante el periodo	garantizar la aplicabilidad de los hechos no causados en el mes evaluado
9.3	Cierre de las cuentas	Coordinación Contable	Cuentas presupuestales afectadas / Cuentas contables registradas	Verificar el total de los registros realizados conforme al presupuesto para permitir la elaboración de la información.
10. ESTADOS FINANCIEROS, INFORMES, REPORTES Y NOTAS FINALES				

No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
10.1	Impresión y revelación de la información y revelación contable	Coordinación Contable Dirección Financiera	Documentos requeridos / Documentos revelados y enviados a la gerencia	Medir la eficacia en el cumplimiento de la presentación de la información a los directivos
10.2	Hechos posteriores al cierre	Coordinación Contable	Hechos posteriores al cierre, detectados y no registrados contablemente	Verificar el total de los hechos posteriores no reportados durante el mes al cierre del periodo contable
11. CARTERA				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
11.1	Ciclo de Cobros	Dirección Financiera	365 días/Rotación Cartera	indica el tiempo promedio en que la empresa recupera sus CxC
11.3	Calidad de cartera	Dirección Financiera	Cartera vencida total x 100 / cartera total bruta	mide el porcentaje del total de la cartera que se encuentra vencida
12. CUENTAS POR PAGAR				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide
12.1	Rotación Cuentas por Pagar	Dirección Financiera	Compra a crédito/ promedio cuentas por pagar	representa el numero de veces en que las cuentas por pagar se convierten en efectivo durante el periodo
12.2	Ciclo de Pagos	Dirección Financiera	365 días/Rotación cuentas por pagar	Mide el numero de días promedio en que se pagan las cuentas a los proveedores

CAPITULO 5. MATRIZ DE RIESGOS PARA LOS PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS

Con la matriz de riesgos se muestra el resultado de la identificación y valoración de los riesgos estratégicos que pueden impedir el logro de los objetivos y/o generar impactos que afecten los resultados, operación o desempeño del área financiera,

Permite identificar, analizar, evaluar, valorar, aceptar y comunicar los riesgos asociados a la operación del área financiera y constituye la base para la implementación del sistema de gestión integral de riesgos, con el fin de garantizar que se cuenta con un marco adecuado para manejar estos eventos, frente a las amenazas inherentes a los procesos y a aquellas que provienen del entorno de estos.

El objetivo básico de este sistema, es controlar los riesgos que generan vulnerabilidad a los recursos humanos, financieros, de información y de imagen corporativa.

A continuación se presenta brevemente la metodología utilizada para la identificación y calificación de los riesgos y controles estratégicos de la Empresa:

5.1. RIESGOS.

Se considera como riesgo cualquier circunstancia, evento, amenaza, acto u omisión, que pueda en un momento dado impedir el logro de los objetivos planteados. No está expresamente limitado a acontecimientos negativos o eventos inesperados, incluye también la ausencia de acontecimientos positivos u oportunidades.⁴⁴

Una vez identificados los riesgos del proceso estos fueron calificados. Cada riesgo identificado, recibió una calificación de, alto, medio o bajo Basado en la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo identificado y calificación de leve, importante y catastrófico de acuerdo al nivel de impacto.

⁴⁴ BRAVO, Oscar Andrés. Gestión Gerencial del Sistema de Riesgos, Grupo Energía Bogotá. Santa Fe de Bogotá D.C. 2010. Pág. 3

5.2. CONTROLES Y MEDIDAS.

Control es una o un conjunto de actividades establecidas por la Administración para asegurar el logro de los objetivos. Así como, también es una acción tomada por los responsables para mitigar la probabilidad de ocurrencia o impacto de un riesgo. Igualmente, puede ser una actividad establecida para asegurar que las operaciones se realicen de acuerdo con las políticas o compromisos establecidos.

Finalmente se combinó la calificación de la probabilidad e impacto del riesgo y la clasificación del control obteniendo el nivel en la opción del manejo del riesgo. Recibió opción de evitar, Reducir y asumir.

		DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Versión: 0.1
1. PROCESO:	CONTABILIDAD: CUENTAS POR PAGAR		
2. OBJETIVO:	Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.		
4. CAUSA	3. RIESGO (EVENTO)	5. EFECTO	
Desconocimiento de las normas legales.	La facturación de terceros sin el cumplimiento de los requisitos legales.	No devolución del IVA pagado por parte de la DIAN.	
Falta de planes y programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada dependencia.	Ingreso Inapropiado de la información en las diferentes áreas	Ajustes, retrasos en los procesos, falta de <u>razonabilidad en los estados financieros.</u>	
Errores en la parametrización del Software.	Generación de información financiera no precisa ni acorde con los principios contables.	Incremento en las actividades de revisión, ajustes y reprocesos	
Se recibe la factura sin el lleno de los requisitos.	Recibir facturas sin el cumplimiento de los requisitos legales.	Cobros a funcionarios que cometen el error causando desmotivación.	
Desconocimiento de los principios contables, de los procesos y procedimientos.	Generación información financiera no precisa ni acorde a los principios contables.	Ajustes, errores en la generación de la información	
Falta de aplicabilidad de los comprobantes en tesorería y el no registro diario de las factura de los proveedores.	Generación de estados de cuenta desactualizados.	Inconformidad por parte de los proveedores y acreedores al momento de realizar pagos o abonos en cuenta.	
Manipulación incorrecta de los archivos planos en la extracción de la información del aplicativo IBES	Inconsistencias en los saldos de las cuentas por pagar	inconformidad por parte de los proveedores y acreedores al momento de realizar pagos o abonos de cuenta	

	MATRIZ DE RIESGOS									
PROCESO:	CONTABILIDAD: CUENTAS POR PAGAR									
OBJETIVO:	Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.									
PROCESOS	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		VALORACION DEL RIESGO				TRATAMIENTO DEL RIESGO		
		CRITERIOS DE CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	NP	NIVEL DE PROBABILIDAD	NI	NIVEL DE IMPACTO	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE
CAUSACION DE FACTURAS DE PROVEEDORES Y ACREEDORES	La facturación de terceros sin el cumplimiento de los requisitos legales.	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	2	Media	5	Leve	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable
	Ingreso inapropiado de la información en las diferentes áreas.	Los controles existen no son efectivos	Revisión en cierre de mes	3	Alta	5	Leve	Evitar	Planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada dependencia	Coordinador Contable
	Generación de información financiera no precisa ni acorde a los principios de contables	Los controles existen no son efectivos	Revisión en cierre de mes	1	Baja	20	Catastrófico	Evitar	Revisión de la Parametrización del aplicativo IBES.	Personal Área contable
	Recibir facturas si el cumplimiento de los requisitos legales.	Los controles existentes no son efectivos	Procedimientos y tiempos establecidos	2	Media	5	Leve	Reducir	Revisión de la documentación	Personal área contable
	Desconocimiento de los principios contables, de los procesos y procedimientos	No existentes Controles		2	Media	5	Leve	Asumir	Ajustes Según requerimientos	Coordinador contable

	MATRIZ DE RIESGOS									
PROCESO:	CONTABILIDAD: CUENTAS POR PAGAR									
OBJETIVO:	Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.									
PROCESOS	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		VALORACION DEL RIESGO				TRATAMIENTO DEL RIESGO		
		CRITERIOS DE CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	NP	NIVEL DE PROBABILIDAD	NI	NIVEL DE IMPACTO	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE
GENERACION ESTADOS DE CUENTAS POR PAGAR	Generación de estados de cuenta desactualizados	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	3	Alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable
	Inconsistencias en los saldos de las cuentas por pagar	Los controles existen no son efectivos	Revisión en cierre de mes	3	alta	10	Importante	Evitar	Planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de dependencia	Coordinador Contable

		DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Versión: 0.1
1. PROCESO:	CONTABILIDAD: CUENTAS POR COBRAR		
2. OBJETIVO:	Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.		
4. CAUSA	3. RIESGO (EVENTO)	5. EFECTO	
Falta de procedimientos y aplicabilidad de cobro persuasivo.	Saldo antiguos no recuperados.	Altos indicadores de rotación. Compromiso de los recursos propios de la empresa.	
Elaboración de recibos de caja sin soportes que confirmen el pago por parte del cliente.	Inconsistencias generadas por registros de Abono o pagos.	Pérdida de exigibilidad del pago por confirmación de estados de cuenta errados al cliente Incremento en las actividades de revisión, ajustes y reprocesos	
Falta aplicabilidad de los abonos consignados por los clientes como el registro oportuno de las facturas de venta.	Generación de estados de cuenta desactualizados.	Inexactitud de los saldos por cobrar.	
Falta de revisión cupos asignados Desactualización estado de cartera por la falta de aplicabilidad de las facturas de venta.	Facturación de sobrecupo sin autorización de la dirección financiera.	Compromiso de los recursos propios de la empresa.	

	MATRIZ DE RIESGOS									
PROCESO:	CONTABILIDAD: CUENTAS POR COBRAR									
OBJETIVO:	Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.									
PROCESOS	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		VALORACION DEL RIESGO				TRATAMIENTO DEL RIESGO		
		CRITERIOS DE CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	NP	NIVEL DE PROBABILIDAD	NI	NIVEL DE IMPACTO	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE
COBRO CARTERA	Saldo antiguos no recuperados.	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	3	Alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Director Financiero
	Inconsistencias generadas por registros de Abono o pagos	Los controles existen no son efectivos	Revisión en cierre de mes	3	alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable
	Generación de estados de cuenta desactualizados.	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	3	Alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable

	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Versión: 0.1
1. PROCESO:	TESORERIA	
2. OBJETIVO:	Optimizar el manejo de los recursos financieros de Botas Alemanas Limitada con el fin de garantizar el recaudo de los ingresos y el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna así como la administración de los excedentes en forma eficiente y segura.	
4. CAUSA	3. RIESGO (EVENTO)	5. EFECTO
Fallas técnicas en los sistemas o en plataforma pagina Web de la entidad financiera.	El sistema falle y el proceso de pago no se pueda realizar en el tiempo que se tiene estipulado.	Demora en el proceso de pagos a través de Internet, proceso prestados de manara no oportuna, Insatisfacción del Proveedor.
Ausencia de la persona Responsable de Tesorería (No tener una persona que pueda realizar las funciones del encargado de la tesorería, por incapacitada o en realizando otras actividades).	No realización de los pagos en las en las fechas establecidas	No realización del proceso de pagos, retraso de la actividad e insatisfacción del proveedor.
	No realización de los pagos en las en las fechas establecidas por circunstancias externas.	
Demoras de los responsables para la autorización de las transferencias o firmas de los cheques.	Retraso del proceso de pagos.	quejas de los proveedores
Mala parametrización en la creación de las cuentas bancarias de los proveedores en el sitio Web de la entidad financiera de Botas Alemana Limitada	Rechazo de la aplicación de la transferencia bancaria.	Generación intereses de mora por vencimientos de los términos comerciales

	MATRIZ DE RIESGOS									
PROCESO:	TESORERIA									
OBJETIVO:	Optimizar el manejo de los recursos financieros de Botas Alemanas Limitada con el fin de garantizar el recaudo de los ingresos y el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna así como la administración de los excedentes en forma eficiente y segura.									
PROCESOS	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		VALORACION DEL RIESGO				TRATAMIENTO DEL RIESGO		
		CRITERIOS DE CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	NP	NIVEL DE PROBABILIDAD	NI	NIVEL DE IMPACTO	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE
CANCELACION DE FACTURAS	El sistema falle y el proceso de pago no se pueda realizar en el tiempo que se tiene estipulado.	No existen controles		2	Media	10	Moderado	Reducir	Establecer planes de Contingencia	Tesorera y jefe de sistemas
	No realización de los pagos en las fechas establecidas	Los controles existentes son efectivos y esta documentados	Control en las fechas establecidas	1	Baja	10	Moderado	Reducir	Entrenamiento de un reemplazo para cubrir la contingencia.	Tesorera
	La no realización del proceso de pagos por circunstancias externas.	Los controles existentes son efectivos pero no están documentados	Convenio con entidad bancaria para realizar los pagos mediante carta de autorización para desembolsos.	1	Baja	10	Moderado		Elaborar plan de contingencia.	Tesorera
	Retrasos en el proceso de pagos	Los controles existentes no son efectivos	Procedimientos y tiempos establecidos	3	Alta	10	Importante	Reducir	Divulgación de los procedimientos	Director Financiero
	Rechazo de la aplicación de la transferencia bancaria	No existen controles		2	Media	10	Moderado			

CAPITULO 6. DISEÑO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA PARA LA EVALUACION DEL AREA FINANCIERA DE LA SOCIEDAD BOTAS ALEMANAS LIMITADA.

En los momentos actuales la auditoria de gestión es importante para lograr un sistema de control interno fuerte, consolidado, que permita mejorar los métodos y procedimientos existentes, la calidad de la información haciéndola cada vez más confiable y que en lo fundamental puede ser utilizada como instrumento de dirección para evaluar y contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.1. CONCEPTO DE PROGRAMA DE AUDITORIA.

Un programa de Auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una Auditoría, el programa de Auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la Auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de Auditoría se terminen.

El programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del Cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de Auditoría

6.2. CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

El programa de Auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable.

El carácter de flexibilidad del programa de Auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución. Junto con cada plan se debe hacer un cronograma de trabajo con el nombre de los responsables de su ejecución.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

1. debe ser sencillo y compresivo.
2. debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizaran de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
3. el programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. el programa debe permitir al auditor a examinar, analizar. Investigar obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
5. El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor

6.3. CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA.

El programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja una Auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.

El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación .

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando. El programa de Auditoría, es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán.

6.4. VENTAJAS DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

Es la experiencia del Auditor, el que se encarga de dar las pautas y aspectos necesarios e importantes a ser tomados en el programa de Auditoría que elabora para poder realizar un trabajo Profesional de terminado.

El programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

1. fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
2. efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de auditoria, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
3. establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
4. ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
5. sirve como un historial de trabajo efectuado como guía para futuros trabajos.
6. facilita la revisión del trabajo.
7. respalda con documentos el alcance de la auditoria.

8. proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

6.5. PROGRAMA PARA MEDIR LA GESTIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE BOTAS ALEMANAS LIMITADA UTILIZANDO LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

A continuación se presenta una propuesta de diseño para el análisis e investigación, la cual está conformada por las etapas generales para llevar a cabo la auditoria de gestión: exploración o examen preliminar, planeación, ejecución de la auditoría e información de los hallazgos y seguimiento.

6.5.1. EXPLORACIÓN O EXAMEN PRELIMINAR.

Se realiza una visita a las instalaciones de la empresa Botas Alemanas Limitada con el fin de obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio en que se desenvuelve. Un recorrido por el área Financiera objeto de la investigación a fin de observar el funcionamiento de las operaciones en su conjunto y poder realizar un diagnostico que le permita conocer su problemática.

La información que pueda recopilarse durante el proceso de Revisión Estratégica debe orientarse a determinar, cuales son las áreas generales de revisión que se consideran de mayor importancia. La búsqueda de fuentes informativas sobre la entidad, programa o actividad a examinar debe tener en cuenta lo siguiente:

Preguntas	Informaciones requeridas	Producto
¿Qué?	Normas, políticas y procedimientos aplicables a sistemas y controles clave Autoridad legal, antecedentes de la entidad, programa o actividad, presupuesto e informes financieros.	Identificación de la entidad
¿Por qué?	Fuentes de criterio identificadas Objetivos, metas y dirección estratégica responsabilidad	Línea de responsabilidad funcional
¿Cómo?	Entrevista con funcionarios Principales procesos, métodos de operación y sistemas.	Sistemas gerenciales
¿Qué?	Documentos internos División de funciones y responsabilidades.	Organización
¿Dónde?	Observaciones del medio ambiente Ámbito de actuación de la entidad, programa o actividad, medio ambiente, cuadros gerenciales y trabajadores.	Localización, factores internos y externos.
¿Cuándo?	Estudios de evaluación interna o externa Fechas y eventos importantes, variaciones en el tiempo y vida útil de programas o actividades.	Situaciones importantes en el tiempo

Al evaluar el Sistema de Control interno reviste singular importancia al ser este el principal instrumento de gestión que posee la organización para verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de las metas y objetivos programados con el principal objetivo de salvaguardar el patrimonio.

6.5.2. PLANEACIÓN.

La planeación es una actividad muy dinámica en la que se definen los aspectos que deben ser objeto de comprobación por las expectativas que dio la exploración, se determinan funciones y materias críticas; se analizan la reiteración de deficiencias y sus causas; y se definen las formas o medios de comprobación que se van a utilizar; así como los objetivos específicos de la auditoría.

En esta etapa se determina , la magnitud del trabajo y su complejidad, ósea el alcance de la auditoría, los recursos humanos, el presupuesto a utilizar, las técnicas a implementar y sobre esta base elaborar el programa de auditoría para evaluar la gestión.

6.6. PROGRAMA DE AUDITORIA

6.6.1 Organización Auditada:

- Botas Alemanas Limitada

6.6.2. Área A Evaluar:

- Área Financiera

6.6.3. Objetivos del Programa:

- Medir la eficiencia y eficacia del área financiera a través del cumplimiento de los procedimientos, políticas y normas financieras, contables y presupuestarias, así como en el logro de sus objetivos mediante los indicadores de gestión.

No.	Descripción de los procedimientos	Hecho Por	Ref.
1.	Verificar si están bien definidas las responsabilidades y funciones del personal del área financiera.		
2.	Verificar si existen manuales de procedimientos y si son conocidos por los trabajadores del área financiera.		
3.	Verificar si existen controles internos adecuados para la separación de funciones en los procesos y programas automatizados.		
4.	Verificar si las condiciones de trabajo son las más adecuadas.		
5.	Verificar si la estructura del área permite el cumplimiento de los objetivos trazados.		
6.	Comprobar si se planifica la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno		
7.	Verificar si este departamento proporciona una orientación para la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa.		
8.	Verificar si se expresan de manera real los presupuestos flexibles a fin de compararlos con los resultados verdaderos.		
9	Evaluar si los recursos que se planifican son los necesarios para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo.		

10.	Verificar si existen los modelos adecuados para realizar o confeccionar presupuesto que permitan una fácil localización de información y una eficiente interpretación del mismo		
11.	Verificar la eficiencia en las operaciones de cobros y pagos		
12.	Verificar el cumplimiento de leyes y regulaciones.		
13.	Verificar si se prepara el estado de flujo de efectivo y si se realizan proyecciones del mismo.		
14.	Verificar si los informes de control contable general son oportunos, sencillos de uso y diseñados de forma adecuada que permita obtener la información necesaria fácilmente.		
15.	Verificar si se mide y se revisan periódicamente el desempeño referente a los planes a corto, a largo y a mediano plazo para mantenerlos al corriente.		
16.	Verificar si se revisa la información contable antes de transmitirla a la fuente apropiada.		
17.	Verificar si se comparan los datos financieros y contables predeterminados con los resultados reales.		
18.	Verificar la suficiencia y oportunidad con que se analiza la información que permita supervisar los objetivos, las estrategias y la situación financiera.		
19.	Verificar si los análisis económicos-financieros permiten medir de una forma efectiva la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.		
20.	Verificar si se toma la acción correctiva cuando se detectan desviaciones significativas contables y financieras		

6.6.4. EJECUCION

La auditoria de gestión será ejecutada por un profesional de la contaduría pública con vinculación laboral directa con Botas Alemanas Limitada quien permanentemente hará la revisión tanto del cumplimiento de procedimientos, normas, políticas e indicadores

6.6.5 PROGRMA DE AUDITORÍA PARA LA VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES

REGISTRO DEL PRESUPUESTO PARA LA VIGENCIA					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
1.1	Recibo del presupuesto aprobado	Dirección Financiera	Elaboración presupuesto /tiempo aprobación presupuesto.	Medir el tiempo de realización y aprobación del ppto	1 vez al año
1.2	Cruce cuentas contables y registros del presupuesto.	Dirección Financiera	Registros presupuestales identificados / Registros totales	Garantizar el cruce eficiente de cuentas contables y registros de presupuesto	1 vez al mes
2. REGISTRO, CAUSACION Y PAGO DE OBLIGACIONES					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
2.1	Registros de Tesorería	Tesorería	Comprobantes registrados /Comprobantes emitidos	Garantizar el registro del total de los comprobantes en el aplicativo IBES	1 vez cada semana
2.2	Movimientos de gastos, ingresos y boletín de bancos	Tesorería	Informes enviados /informes requeridos	Porcentaje de cumplimiento en los requerimientos de informes	1 vez cada quincena
2.3	Conciliación tesorería.	Tesorería	Registros Financieros realizados / Registros financieros no conformes	Medir las inconsistencias detectadas	1 vez cada quincena
2.4	Causación de obligaciones a cargo de la Entidad	Auxiliar Cuentas por pagar	Documentos registrados / Documentos remitidos	Garantizar el registro del total de los comprobantes por pagar en el aplicativo IBES	1 vez cada quincena

2.5	Causación de la nómina	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros calculados	Garantizar el registro en el aplicativo IBES total de registros liquidados	1 vez cada quince días
2.6	Causación de las obligaciones generadas por la nómina	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros calculados	Garantizar el registro en el aplicativo IBES total de registros liquidados	1 vez cada quince días
2.7	Causación de los descuentos por nóminas	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros calculados	Garantizar el registro en el aplicativo IBES total de registros liquidados	1 vez cada quince días
2.8	Realización de pagos	Tesorería y Aux. CXP Contabilidad	Comprobantes de pago emitidos / Acreedores causados	Medir el porcentaje de cumplimiento con las obligaciones contraídas	1 vez cada quince días
3. PROVISIONES					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
3.1	Identificación de los conceptos que hacen parte del factor salarial	Gestión Humana	Total Registros liquidados en nómina	Numero de registros en el aplicativo IBES durante la Quincena	1 vez cada quince días
3.2	Cálculos para provisiones	Gestión Humana	Registros contabilizados / Registros liquidados en nómina	Porcentaje de registros en el aplicativo IBES durante la Quincena	1 vez cada quince días
3.3	Causación Documentos contables	Auxiliar Contable	Registros contables realizados/ Notas elaboradas	Porcentaje de registros en el aplicativo IBES durante la Quincena	1 vez cada quince días
4. DEPRECIACIONES					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
4.1	Liquidación y causación de la depreciación	Auxiliar Contable	Diferencias conciliadas / Diferencias detectadas	Medir mediante conciliación las diferencias detectadas	1 vez al mes
4.2	Identificación de bienes inmuebles	Auxiliar Contable	Total inconsistencias detectadas	Mide el total de inconsistencias detectadas durante el mes	1 vez al mes
4.3	Registro Contable	Auxiliar Contable	Depreciación registrada / Depreciación consolidada	Garantizar el registro en el aplicativo IBES de los cálculos de las depreciaciones	1 vez al mes

	5. AMORTIZACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
5.1	Resumen de la información y elaboración de notas contables	Auxiliar Contable	Monto de amortización liquidada / Monto de amortización consolidada	Verifica el porcentaje total de registros liquidados	1 vez al mes
5.2	Registro contable	Auxiliar Contable	Amortización registrada / Amortización consolidada	Garantizar el registro en el aplicativo IBES de los cálculos de las Amortizaciones	1 vez al mes
	6. AJUSTES Y RECLASIFICACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
6.1	Análisis de la información registrada	Auxiliar Contable	Diferencias detectadas/ Registros conciliados	mide el porcentaje de conciliaciones de las inconsistencias en la información	1 vez al mes
6.2	Detección de inconsistencias	Auxiliar Contable	Ajustes realizados/ Diferencias detectadas	Garantizar la aplicación en IBES de las inconsistencias detectadas	1 vez al mes
6.4	Registro contable	Auxiliar Contable	Ajustes contabilizados/ Ajustes realizados	porcentaje de eficiencia en de los registros aplicados en el sistema IBES	1 vez al mes
	7. CONCILIACIONES				
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
7.1	Revisión Cuentas de resultados	Coordinación Contable	Registros revisados / Registros realizados	% de verificación del total de registros	1 vez al mes
7.2	Detección de inconsistencias	Coordinación Contable	Ajustes detectados / Registros totales	Garantizar la razonabilidad de las cifras	1 vez al mes
7.3	Resumen de la información y elaboración de ajustes	Coordinación Contable	Notas de ajuste realizados / Ajustes detectados	garantizar la aplicabilidad de los ajuste para lograr la confiabilidad de la información	1 vez al mes
7.4	Registro Contable	Coordinación Contable	Ajustes contabilizados / Ajustes realizados	% de registros aplicados en el sistema IBES para la presentación de la información	1 vez al mes

8. INFORMES MENSUALES					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
8.1	Validación de la información	Coordinación Contable	Validación de toda la información contable registrada durante el mes	analizar si la información esta acorde con los principios de contabilidad	1 vez al mes
8.2	Presentación de informes	Coordinación Contable	Informes requeridos / Informes presentados Cumplimiento de los términos de presentación	Medir la eficacia en el cumplimiento de la presentación de la información a los directivos	1 vez al mes
9. CIERRE DE FIN DE AÑO					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
9.1	Circular interna	Coordinación Contable	Registros financieros y económicos no reportados durante el periodo	confirmar si todas documentos financiero y económico fueron reportadas y registradas oportunamente durante el mes a evaluar	1 vez al año
9.2	Ajustes y asientos de cierre	Coordinación Contable	Registros financieros y económicos no reportados durante el periodo	garantizar la aplicabilidad de los hechos no causados en el mes evaluado	1 vez al mes
9.3	Cierre de las cuentas	Coordinación Contable	Cuentas presupuestales afectadas / Cuentas contables registradas	Verificar el total de los registros realizados conforme al presupuesto para permitir la elaboración de la información	1 vez al mes
10. ESTADOS FINANCIEROS, INFORMES, REPORTES Y NOTAS FINALES					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
10.1	Impresión y revelación de la información y revelación contable	Coordinación Contable Dirección Financiera	Documentos requeridos / Documentos revelados y enviados a la gerencia	Medir la eficacia en el cumplimiento de la presentación de la información a los directivos	1 vez al mes

10.2	Hechos posteriores al cierre	Coordinación Contable	Hechos posteriores al cierre, detectados y no registrados contablemente	Verificar el total de los hechos posteriores no reportados durante el mes al cierre del periodo contable	1 vez al mes
11. CARTERA					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
11	Ciclo de Cobros	Dirección Financiera	365 días/Rotación Cartera	indica el tiempo promedio en que la empresa recupera sus CxC	1 vez cada quince días
11	Calidad de cartera	Dirección Financiera	Cartera vencida total x 100 / cartera total bruta	mide el porcentaje del total de la cartera que se encuentre vencida	1 vez cada quince días
12. CUENTAS POR PAGAR					
No	Actividad	Responsable	Indicador	Que Mide	Frecuencia de la auditoría.
12	Rotación Cuentas por Pagar	Dirección Financiera	Compra a crédito/ promedio cuentas por pagar	representa el número de veces en que las cuentas por pagar se convierten en efectivo durante el periodo	1 vez cada quince días
12	Ciclo de Pagos	Dirección Financiera	365 días/Rotación cuentas por pagar	Mide el número de días promedio en que se pagan las cuentas a los proveedores	1 vez cada quince días

6.6.6 PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA LA VERIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

	MATRIZ DE RIESGOS										
PROCESO:	CONTABILIDAD: CUENTAS POR COBRAR										
OBJETIVO:	Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.										
PROCESOS	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		VALORACION DEL RIESGO				TRATAMIENTO DEL RIESGO			FRECUENCIA DIA DE LA AUDITORIA
		CRITERIOS DE CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	NP	NIVEL DE PROBA BILIDAD	NI	NIVEL DE IMPACTO	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONS ABLE	
COBRO CARTERA	Saldo antiguos no recuperados.	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	3	Alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Director Financiero	2 VECES AL MES
	Inconsistencias generadas por registros de Abono o pagos	Los controles existen no son efectivos	Revisión en cierre de mes	3	alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable	2 VECES AL MES
	Generación de estados de cuenta desactualizados.	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	3	Alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable	2 VECES AL MES

		MATRIZ DE RIESGOS									
PROCESO:		CONTABILIDAD: CUENTAS POR PAGAR									
OBJETIVO:		Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.									
PROCESOS	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		VALORACION DEL RIESGO				TRATAMIENTO DEL RIESGO			FRECUENCIA DIA DE LA AUDITORIA
		CRITERIOS DE CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	NP		NI	NIVEL DE IMPACTO	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE	
CAUSACION DE FACTURAS DE PROVEEDORES Y ACREEDORES	La facturación de terceros sin el cumplimiento de los requisitos legales.	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	2	2 VECES AL MES	5	Leve	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable	2 VECES AL MES
	Ingreso inapropiado de la información en las diferentes áreas.	Los controles existen no son efectivos	Revisión en cierre de mes	3	2 VECES AL MES	5	Leve	Evitar	Planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de dependencia	Coordinador Contable	2 VECES AL MES

Generación de información financiera no precisa ni acorde a los principios de contables	Los controles existen no son efectivos	. Revisión en cierre de mes	1	2 VECES AL MES	20	Catastrófico	Evitar	Revisión de la parametrización del aplicativo IBES.	Personal Área contable	1 VEZ AL MES
Recibir facturas si el cumplimiento de los requisitos legales.	Los controles existentes no son efectivos	Procedimientos y tiempos establecidos	2	Media	5	Leve	Reducir	Revisión de la documentación	Personal área contable	2 VECES AL MES
Desconocimiento de los principios contables, de los procesos y procedimientos	No existentes Controles		2	Media	5	Leve	Asumir	Ajustes Según requerimientos	Coordinador contable	2 VECES AL MES

											
MATRIZ DE RIESGOS											
PROCESO: CONTABILIDAD: CUENTAS POR PAGAR											
OBJETIVO: Generar información financiera de Botas Alemanas limitada bajo los principios de contabilidad que sirva para la toma de decisiones y el adecuado manejo de los recursos, de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos que rigen en materia contable.											
PROCESOS	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES		VALORACION DEL RIESGO				TRATAMIENTO DEL RIESGO			
		CRITERIOS DE CONTROL	DESCRIPCION DEL CONTROL	NP	NIVEL DE PROBABILIDAD	NI	NIVEL DE IMPACTO	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE	
GENERACION ESTADOS DE CUENTAS POR PAGAR	Generación de estados de cuenta desactualizados	Los controles existen no son efectivos	Revisión de la documentación	3	Alta	10	Importante	Evitar	Divulgación de las normas legales y los procedimientos	Coordinador Contable	1 VEZ AL MES

	Inconsistencias en los saldos de las cuentas por pagar	Los controles existen no son efectivos	Revisión en cierre de mes	3	alta	10	Importante	Evitar	Planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada dependencia	Coordinador Contable	1 VEZ AL MES
--	--	--	---------------------------	---	------	----	------------	--------	---	----------------------	--------------

6.6.7 PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA LA VERIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Para la ejecución del programa de auditoría de los procedimientos, normas y políticas se recomienda el uso de la técnica de observación, contraste y verificación del cumplimiento detallándose en todas las actividades vs las actividades efectivamente realizadas por los funcionarios así mismo, mediante la verificación de documentos, Por ejemplo la verificación de la autorización física de la firma del director financiero en los documentos de compras.

A continuación se presenta el modelo para llevar a cabo dicha auditoría

Proceso	Procedimiento/ Normas/Políticas	Descripción del Cumplimiento		Descripción ejecución real actividad	Razones de la diferencia
		SI	no		

La auditoría de gestión de los procedimientos, normas, políticas y objetivos del área, se debe realizar su totalidad, es decir, de cada actividad en los procedimientos máximo cada 2 años.

Los procedimientos críticos fueron identificados previamente, identificando el riesgo inherente en cada actividad. Anteriormente se presentó el programa de auditoría para estos.

7. ANALISIS DEL COSTO - BENEFICIO DE LA PROPUESTA REALIZADA. BENEFICIOS POTENCIALES.

En tiempos como el presente en que los recursos son limitados, la auditoria financiera no satisface las necesidades de la alta dirección de las empresas y los ejecutivos necesitan información más completa que pueda ser utilizada en la toma de decisiones futuras. Aspectos que conllevan a pensar en los beneficios de la Auditoria de Gestión, que no solo los va a proveer de una evaluación integral sobre el desempeño de su actividad, sino que además les permitirá lograr un ordenamiento superior, conduciéndolos exitosamente hacia las metas propuestas.

La Auditoria de Gestión constituye una herramienta de vital importancia para materializar el desarrollo socioeconómico previsto, por lo que la eficiencia, eficacia y economía se hacen indispensable en las empresas, generando en éstas un saludable dinamismo.

La implementación de la propuesta realizada esta orientada a mejorar la eficacia, la eficiencia y la economía en el uso de los recursos de la sociedad Botas Alemanas Limitada, analizar los procesos que se desarrollan a diario en el área financiera con el ánimo de Identificar la problemática, las causas relacionadas y las alternativas para optimizar el proceso y evitar reprocesos en la generación de la información contable siendo este el propósito a mejorar con la propuesta realizada.

El programa diseñado constituye una herramienta de trabajo que permite Evaluar los riesgos y clasificarlos por su relevancia teniendo en cuenta la severidad y frecuencia.

7.1. GENERALIDADES Y COSTOS DE LA PROPUESTA REALIZADA.

Botas Alemanas Limitada es una empresa dedicada a la comercialización de calzado, la cual no posee un modelo de auditoría de gestión que le permita evaluar los procesos que conllevan a la generación de la información contable en área financiera, debido a esto el presente trabajo propone un modelo de auditoría de gestión por medio del cual se puede realizar la evaluación integral de las operaciones con base en un análisis funcional.

El modelo se compone de cuatro etapas las cuales son desarrolladas con procedimientos técnicos. La primera etapa comprende la exploración o examen preliminar, en la cual se realiza una visita a las instalaciones de Botas Alemanas Limitada, en la segunda etapa se realiza la planeación del trabajo de la auditoría,

La tercera etapa presenta el desarrollo de la planeación de la auditoría y en la cuarta etapa se elaboran los informes de auditoría y comunicación de los resultados.

El modelo propuesto aporta un valor agregado al programa, en el sentido que se sugiere a la gerencia de Botas Alemanas, incorporar a la estructura operativa un departamento de auditoría interna para que evalúe de manera eficaz la gestión del programa.

Las fechas claves de ejecución de esta auditoría deben programarse en forma semestral, por los siguientes aspectos:

- ✓ Al inicio del periodo, para la toma de decisiones.
- ✓ A mitad de año, para medir los resultados y en caso de ser necesario, adoptar nuevas estrategias.

7.2. PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA.

Establecer el modelo de auditoria de gestión propuesto, que evalúe y mejore los procedimientos y procesos del área financiera de Botas Alemanas Limitada utilizando con eficiencia y eficacia sus recursos.

7.2.1. POLITICAS DE IMPLEMENTACION.

La auditoria de gestión será dirigida hacia el área financiera de Botas Alemanas Limitada. Los informes deberán ser revisados por lo menos cada seis meses con el fin de mantener el control de los resultados.

Las recomendaciones y mejoras en los procesos, serán responsabilidad del departamento de auditoria interna.

7.2.2. RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACION.

La implementación y ejecución del modelo será responsabilidad de la gerencia general.

7.2.3. RECURSOS A UTILIZAR EN LA IMPLEMENTACIÓN.

Recurso humano interno, deberán ser dos personas encargadas de la implementación.

7.2.4. PRESENTACION Y APROBACIÓN.

La presentación del modelo de auditoria de gestión se hará a la gerencia general de Botas Alemanas Limitada, quien posteriormente aprobara la implementación del modelo.

7.2.5. DIFUSION Y CAPACITACION.

En esta fase se hará la promulgación e integración del modelo de auditoria de gestión, a los procesos del área financiera con el objetivo de facilitar la comprensión y por consecuencia las mejorar en la eficacia y eficiencia acordes a las necesidades. Posteriormente se capacitará a las persona del área proporcionándoles el conocimiento y herramientas necesarias en la realización de este tipo de auditorías.

7.2.6. EJECUCION.

En esta etapa se ejecuta el modelo de auditoria de gestión para evaluar los procesos de área financiera de Botas Alemanas limitada. Se tendrá en cuenta que las revisiones y aseguramientos de la ejecución estarán dados por la calidad de los resultados obtenidos de acuerdo al programa establecido, considerando además que la supervisión es responsabilidad del departamento de auditoria interna.

7.3. PRESUPUESTO E IMPLEMENTACIÓN.

El presupuesto para la implementación del modelo de auditoria de gestión, define el monto de la erogación en términos económicos, que corresponden a los recursos necesarios para la ejecución eficiente del modelo en mención.

Presupuesto para la implementación de la propuesta
(Expresado en Miles de Pesos)

Descripción	IMPLEMENTACION						
	Presentación	Aprobación	Difusión	Capacitación	Ejecución	Revisión posterior	Costo total
RECURSO HUMANO							
Auditor	\$300	\$0	\$300	\$300	\$300	\$300	\$1.500
Aux. Auditor	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$300
Subtotal	\$350	\$50	\$350	\$350	\$350	\$350	\$1.800
EQUIPOS E INSUMOS							
Informático	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$240
Papelería e insumos de oficina	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$120
Subtotal	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60	\$360
IMPRESVISTOS	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$180
TOTAL IMPLEMENTACION	\$440	\$140	\$440	\$440	\$440	\$440	\$2.340

7.4. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

El cronograma contiene la programación de las etapas que se implementaran en el modelo de auditoria de gestión. En este proceso se recalca el tiempo a utilizar y los responsables de llevar a cabo las actividades correspondientes.

Cronograma de implementación

No	ETAPAS	MES/SEMANA								RESPONSABLE
		PRIMER MES				SEGUNDO MES				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación									Auditor
2	Aprobación									Gerencia
3	Difusión									Auditor-Asistente
4	Capacitación									Auditor
5	Ejecución									Auditor-Asistente
6	Revisión									Auditor

8. CONCLUSIONES

- La auditoria de gestión constituye un elemento importante dentro del control de gestión de la empresa permite detectar deficiencias que afectan la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.
- Es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar deficiencias de un área u organización y establecer recomendaciones con el fin de conseguir con éxito una estrategia a través de cambios para reajustar la gestión.
- Para lograr un óptimo programa de auditoria de gestión es indispensable establecer previamente los procedimientos, normas, políticas y objetivos de una función de una empresa.
- Los Indicadores de Gestión, son una herramienta que permite visualizar el estado actual e histórico de los indicadores, y documentar las acciones de mejoramiento que se están desarrollando en cada uno de estos. Igualmente, da una calificación integral por área, teniendo en cuenta el porcentaje de cumplimiento y el peso asignado a cada uno de ellos.

9. RECOMENDACIONES

Con el fin de administrar correctamente la información documentada se recomienda dar continuidad al proyecto ejecutando, el diagnóstico y descripción y análisis de los procesos en las demás áreas teniendo en cuenta aspectos como:

- Realizar una actualización de los procedimientos de acuerdo a los objetivos.
- Mantener constantemente la actualización de los indicadores de gestión.
- Evaluar los procesos a fin de administrar eficientemente los desvíos que se presentan en el desarrollo de las actividades.
- Proponer la creación de un departamento de auditoría interna para que contribuya al sostenimiento y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión.
- Realizar auditorías de gestión permanentemente.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Los recursos bibliográficos que se utilizaron el transcurso del desarrollo del proyecto de grado inicialmente fueron seleccionados de acuerdo al soporte en las sugerencias por parte por la dirección del proyecto, también se recurrió a las bases de datos de la Universidad del Valle y la empresa colaboradora con la investigación.

- ✓ ARAMBULO FLORES, Iván. "Control Integral de Gestión", Editorial Panamericana Formas Impresas S.A., Bogotá 2004.
- ✓ BELTRAN JARAMILLO, Jesús María. "Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad". 3R Editores, Bogotá, 1998
- ✓ BERMUDEZ GOMEZ, Hernando. "Esbozo De La Auditoria Y El Control Interno En Las Organizaciones Privadas. Cuaderno de Contabilidad # 7. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 2000.
- ✓ BURBANO RUIZ, Jorge Enrique. "Conceptos Elementales de Auditoria" Publicaciones Biblioteca Departamental Jorge Garcés Borrero. Ciencias aplicadas. Santiago de Cali. 1985
- ✓ DIAS DE PAZ , María Luisa;"Auditoria de Gestión, Una Herramienta de Mejora y Apoyo a la Auditoria Gubernamental" Universidad Mariano Gálvez; Programa de Maestría en Auditoria Gubernamental, Guatemala, 2006
- ✓ GAVIRIA CORREA, Gonzalo. "El Control Interno". Editorial Dike. Medellín. 1994.

- ✓ HOLMES, Arthur W. "Auditoria. Principios y Procedimientos Tomo 1" Hispanoamericana unión tipográfica. Barcelona. 1979.
- ✓ MONTES SALAZAR, Carlos Alberto; MEJIA SOTO, Eutimio; y MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús. "Auditoria y Control de Gestión". Universidad Libre. Departamento de Publicaciones. Santiago de Cali. 2008
- ✓ MEJIA SOTO, Eutimio; MONTILLA GALVIS, Omar de Jesús; y MONTES SALAZAR, Carlos Alberto. "Auditoria Operativa". Universidad Libre. Departamento de Publicaciones. Santiago de Cali. 2008
- ✓ MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Mc Graw-Hill. Bogotá. 1988.-
- ✓ MONTAÑO PERDOMO, John. "Auditoria y Gestión". Universidad Santiago de Cali. Cali. 1993.
- ✓ MORALES MONTEJO, Clemencia. "Evalué la Gestión de su Empresa. Más allá de la Estrategia y de los Indicadores. Editorial Panamericana. Bogotá. 2005.
- ✓ SALGUERO, ARMANDO." Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral". Díaz de Santos. Madrid. 2001.