



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Auditoría de gestión a la empresa Ing. Wilson Enrique Torres Toledo de la ciudad de Quito, año 2010”

Trabajo de fin de carrera previo la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Autora: Sandra Cecilia Valarezo Guano

Directora: Dra. Grace Natalie Tamayo Galarza

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2012

Dra. Grace Tamayo

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA DE LA U.T.P.L.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera realizado por la estudiante Sandra Cecilia Valarezo Guano, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, junio de 2011

f).....

Dra. Grace Tamayo

DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Sandra Cecilia Valarezo Guano declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autora

C.C. 170765939-5

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados
vertidos en el presente trabajo de fin de carrera, son
de exclusiva responsabilidad del autor

.....

Sandra Cecilia Valarezo Guano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposo Julio, por ser incentivo a la elaboración de esta tesis, a mis hijos Monserrath y Esteban grandes amores de mi vida y por ser un apoyo incondicional para la culminación de esta etapa. A mi madre, mi padre, a mi tía Elvia quien hace muchos años tuvo fe en mí y me incentivó para continuar con mi carrera.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre, a Jesucristo, al Espíritu Santo y a la Santísima Virgen María por ser guías que me han brindado protección, ayuda y amor misericordioso en este camino.

Expreso mis sinceros agradecimientos a todas las personas que de una u otra forma colaboraron para que culmine exitosamente esta etapa de mi vida.

Al Gerente y compañeros de trabajo por toda la colaboración brindada durante la elaboración de mi trabajo investigativo.

A la Dra. Grace Tamayo que ha sabido dirigir brillantemente este proyecto con lo que me ha permitido culminar este proyecto.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por formarme e impulsarme en todos estos años hasta lograr el éxito.

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen Ejecutivo	xi

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ING. WILSON ENRIQUE TORRES TOLEDO

1.1	Descripción de la empresa	2
1.2	Base Legal	3
1.3	Organigrama	6
1.3.1	Organigrama Estructural	6
1.3.2	Organigrama Funcional	6
1.4	Filosofía Empresarial	10
1.4.1	Misión	10
1.4.2	Visión	10
1.4.3	Valores	10
1.4.4	Principios	10

1.4.5	Objetivos	10
1.4.5.1	Objetivos de marketing	10
1.4.5.2	Objetivos de aprendizaje	11
1.4.5.3	Objetivos de proceso	11
1.4.5.4	Objetivos económicos	11
1.5	F.O.D.A.	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes	13
2.1.1	Control de gestión	13
2.1.2	Elementos de gestión	13
2.1.3	Planeación estratégica	16
2.2	Auditoría de gestión base conceptual	17
2.2.1	Definición	17
2.2.2	Propósitos	18
2.2.3	Objetivos	19
2.2.4	Alcance	20
2.2.5	Enfoque	21
2.2.6	Riesgos de la Auditoría de Gestión	22
2.3	Proceso de la Auditoría de Gestión	25
2.3.1	Fase 1 . Conocimiento preliminar	25

2.3.2	Fase 2. Planificación	26
2.3.2.1	Revisión general	27
2.3.2.2	Revisión estratégica	28
2.3.3	Fase 3. Ejecución	29
2.3.3.1	Eficiencia	29
2.3.2.2	Eficacia	31
2.3.4	Fase 4. Comunicación de resultados	32
2.3.5	Fase 5. Seguimiento	33
2.4	Indicadores para la Auditoría de Gestión	34
2.4.1	Definición	34
2.4.2	Objetivos	34
2.4.3	Características	34
2.4.4	Parámetros de los indicadores de gestión	35
2.4.5	Clasificación de los indicadores de gestión	39
2.5	Herramientas para la Auditoría de Gestión	43
2.5.1	Técnicas de Auditoría	43
2.5.2	Marcas de Auditoría	48
2.5.3	Papeles de Trabajo	50
2.5.3.1	Propósitos	51
2.5.3.2	Características	51
2.5.3.3	Objetivos	51

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1	Fases de la Auditoría de Gestión	53
3.1.1	Conocimiento preliminar	53
3.1.1.1	Orden de trabajo	53
3.1.1.2	Notificación del trabajo	55
3.1.1.3	Informe visita previa	57
3.1.1.4	Memorando de planificación preliminar	60
3.1.1.5	Formatos de cuestionarios de control interno	69
3.1.1.6	Formatos de matrices de ponderación	71
3.1.1.7	Determinación del nivel de riesgo	72
3.1.1.8	Formatos de F.O.D.A.	72
3.1.1.9	Formatos de indicadores básicos	73
3.1.1.10	Formatos de fichas técnicas de indicadores	74
3.1.2	Planificación	75
3.1.2.1	Programa de trabajo o de Auditoría	75
3.1.3	Ejecución	80
3.1.4	Informe	127
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
	BIBLIOGRAFIA	142
	ANEXOS	143

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo de tesis sobre Auditoría de Gestión aplicada a la empresa Ing. Wilson Torres, durante el período Enero a Diciembre del año 2010 contiene en su estructura un estudio pormenorizado de la realidad de dicha empresa, dedicada a los servicios de construcción en el Ecuador.

Esta auditoría se ha realizado respetando todas las fases de una Auditoría de Gestión y bajo la completa observancia de las Normas Generalmente Aceptadas, considerando sus influencias internas y externas, hasta definir un direccionamiento estratégico y adentrarse en la aplicación misma de una Auditoría de Gestión al área Administrativa – Financiera.

Se presta especial atención al alcance, enfoque, riesgos de la Auditoría de Gestión, el proceso mismo con la debida planificación, revisión general, revisión estratégica y finalmente la ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

También obtenemos conocimiento de los indicadores de gestión para evaluar el desempeño y los resultados y conoceremos otras herramientas, técnicas y marcas utilizadas, los papeles de trabajo y el propósito, objetivos y características de los mismos.

Finalmente se exponen conclusiones y recomendaciones con aspectos relevantes encontrados en la tesis.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Empresa Ing. Wilson Torres inicia sus operaciones el 1 de enero de 1996, pero es hasta el 1 de enero del 2005 en que es obligado a llevar contabilidad, su administrador y Gerente General es el Ing. Wilson Torres. Tiene como actividad principal el servicio de construcciones civiles y públicas, bajo el principio de máxima calidad y cumplimiento tanto con sus colaboradores y proveedores como con sus clientes públicos y privados; esto a través de la capacitación constante a sus empleados y obreros y cumplimiento de todas las exigencias laborales de la legislación ecuatoriana vigente.

La organización inició su operación en Quito en una propiedad rentada en el Barrio Las Casas al norte de Quito, toda la empresa ocupaba un área aproximada de treinta metros cuadrados, o el equivalente a dos oficinas de tamaño medio; el personal de la empresa constaba del Ing. Wilson Torres y la Sra. Sandra Valarezo.

La organización tuvo un inicio común al de muchas otras iniciativas empresariales a nivel micro, es decir los componentes de la misma pusieron al servicio de la empresa toda su fortaleza, talento y fuerza de trabajo. Sin ningún tipo de organización formal previa o planes estratégicos que guíen el destino de la naciente empresa.

La organización experimentó un crecimiento gradual en su actividad económica incrementando la base de clientes de modo que alrededor del tercer año de operación fue necesario incrementar la planilla de personal, especializar el trabajo de los empleados existentes (especificar funciones y procesos para cada puesto) y formalizar la operación de la empresa bajo este contexto se incrementa la plantilla de personal a cuatro personas al solicitar el concurso de una secretaria y de un arquitecto con el fin, primero, de aliviar la carga laboral de las dos personas iniciadoras al delegar los procesos de apoyo y soporte a la secretaría y segundo propender al crecimiento hacia adelante de la empresa al contratar un arquitecto de planta que se encargaba del diseño ulterior de las construcciones supervisadas por el Ing. Torres eliminando la necesidad de subcontratar los servicios de una firma de arquitectos y abriendo una nueva vía de ingresos para la organización.

La estrategia de crecimiento adoptada provocó la expansión acelerada del negocio y se debió recurrir a la expansión física de la infraestructura, compra de maquinaria, equipamiento de las oficinas, formalización de la operación frente a los organismos legales (actualización del R.U.C. para persona obligada a llevar contabilidad y beneficios laborales para los empleados a través

de este R.U.C.), a la contratación de obreros de planta y supervisores para formar equipos de trabajo entre la mano de obra.

Actualmente la Empresa Ing. Wilson Torres cuenta con infraestructura equivalente a doscientos metros cuadrados, veinte trabajadores a tiempo completo y un activo total cercano a los cien mil dólares.

La Empresa Ing. Wilson Torres es concebida ante la necesidad creciente en el ámbito arquitectónico de numerosas obras que requieren supervisión calificada y avalada por el Colegio de Ingenieros Civiles lo que ha permitido que la organización haya supervisado y completado obras importantes a lo largo de todo el país.

1.2 BASE LEGAL

La empresa Ing. Wilson Torres al ser una persona natural obligada a llevar contabilidad cumple con sus obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas quien en su Ley de Régimen Tributario Interno en los siguientes artículos establece lo siguiente:

Art. 52.- Objeto del impuesto.- Establéce el impuesto al valor agregado (I.V.A.), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

Es entonces que cada mes se resume las ventas y compras de la empresa del mes con su correspondiente valor a pagar o en su defecto declarando crédito tributario al no haber ventas y las correspondientes retenciones del 30%, 70% y 100% de I.V.A retenido lo cual es presentado hasta el 12 de cada mes vía internet.

En cuanto a las retenciones en la fuente se dice:

Art. 45.- Otras retenciones en la fuente.- Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del Impuesto a la renta.

La declaración de Retenciones en la Fuente que resume los valores retenidos por bienes y servicios efectuados en el mes y el correspondiente Anexo de Retenciones en la Fuente que son declarados hasta el día 12 de cada mes vía internet.

Y las declaraciones de Retenciones en la Fuente a los empleados que resume los ingresos y gastos efectuados por los mismos cada año y se presenta vía internet hasta el 12 de marzo de cada año.

Del Impuesto a la Renta:

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

A este respecto la declaración del Impuesto a la Renta de cada año en el cual se detalla el movimiento económico anual con su pérdida o ganancia, detalle del 15% a pagar a los empleados y el valor a pagar al fisco o en su defecto valor a favor del contribuyente se presenta vía internet hasta el 12 de marzo de cada año.

En cuanto a los aportes al I.E.S.S se dice en la Constitución Política del Ecuador:

Art. 57.- El Seguro General Obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, cesantía, vejez, invalidez, discapacidad y muerte. El Seguro General Obligatorio será derecho irrenunciable e imprescindible de los trabajadores y sus familias.

El Ing. Wilson Torres cumple con sus obligaciones para con sus empleados y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en cuanto al pago de aportes, préstamos y fondos de reserva hasta el 15 de cada mes.

También cumple con sus obligaciones legales ante el Ministerio de Relaciones Laborales quien establece en el código de trabajo lo siguiente referente a los décimo tercero y décimo cuarto sueldos, tal como lo exige el Código de Trabajo en los artículos siguientes:

Art. 111.- Derecho a la décimo tercera remuneración o bono navideño.- los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

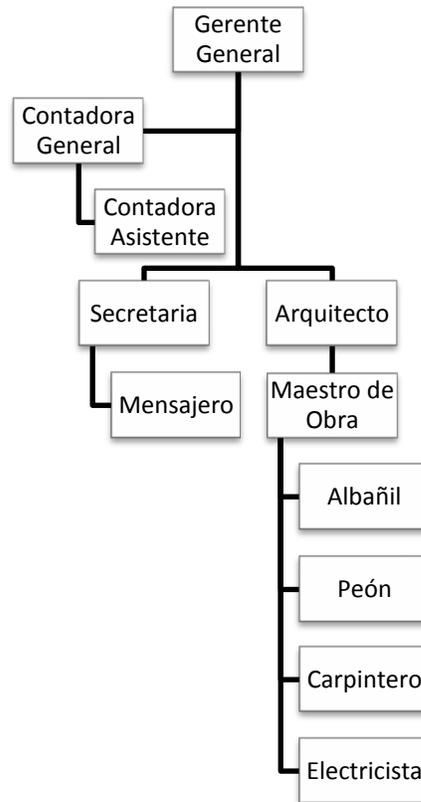
Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, los viáticos y subsidios ocasionales, la décimatercera, décimocuarta remuneraciones y el beneficio que representan los servicios de orden social.

Art. 113.- Derecho a la décimacuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

Si un trabajador, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décimacuarta remuneración al momento del retiro o separación.

1.3 ORGANIGRAMA

1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Sandra Valarezo

1.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Gerente

- Representar a la empresa ante las organizaciones gubernamentales, clientes, proveedores, instituciones financieras y otras empresas que realicen similar actividad.
- Tomar decisiones inherentes a su cargo en cuanto a responsabilidad y representatividad frente a clientes, proveedores, entes gubernamentales y otros.

- Planificar con sus colaboradores los objetivos y decisiones importantes.
- Evaluar junto a sus colaboradores el progreso, ejecución y terminación de las obras.
- Estimular, analizar, delegar tanto las funciones como el poder de tomar decisiones al personal especializado en cada área.
- Cuantificar el progreso alcanzado por sus colaboradores de acuerdo a los objetivos planificados con anterioridad.

Contadora General

- Elaborar y mantener actualizados los Balances Económicos de la Empresa.
- Proponer a la Gerencia estrategias que permitan producir más ganancias al corto, mediano y largo plazo.
- Mantener informado al Gerente sobre todos los recursos económicos disponibles.
- Autorización de giro de cheques.
- Seguimiento de entregas, pagos y cancelaciones de los clientes.
- Delegar, organizar, coordinar y supervisar las actividades inherentes a la actividad contable.
- Supervisar las actividades del personal asignado bajo su responsabilidad.

Contadora Asistente

- Contabilización, codificación de ingresos, egresos, comprobantes de diario, conciliaciones bancarias.
- Resumen y elaboración de Impuestos y Anexos
- Actualizar avisos de entrada y salida del personal y la correspondiente planilla de aportes al I.E.S.S.
- Elaboración de roles de pago del personal.

Secretaria

- Girar los cheques en base a los saldos disponibles.

- Pago de impuestos
- Pago de sueldos
- Gestionar las cuentas por cobrar
- Gestionar las cuentas por pagar
- Verificar que caja chica se lleve de una manera adecuada.
- Controlar la disponibilidad de fondos en las cuentas de la empresa.
- Llevar registro de las fechas de cobro a los clientes y los cheques por cobrar.
- Elaborar documentos referentes a: información al cliente, proformas, constancias, certificados, memorandos, cartas de cobranza, entre otros.
- Relacionarse cordialmente con clientes, entidades financieras y proveedores.

Mensajero

- Manejo de las fechas de cobro a los clientes
- Llevar un listado de clientes deudores y facturas vencidas.
- Relacionarse cordialmente con clientes y proveedores
- Realizar depósitos bancarios, pago de planillas del I.E.S.S, pago de impuestos al S.R.I., trámites varios.

Arquitecto

- Definir, implantar, controlar y dar seguimiento a las obras.
- Llevar un registro de las obras a visitar.
- Llevar un registro de los materiales que se necesitan en cada una de las obras.
- Preparar y presentar reportes diarios del avance de obras.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó del inicio, avance y término de las obras.
- Asesorar a los clientes acerca de los servicios que se ofrece.
- Seguimiento de entregas y reclamaciones de clientes.
- Coordinar el correcto almacenaje de materiales en las obras.
- Supervisar las actividades del personal que le fue asignado en cada obra.

Maestro de obra

- Control de los materiales a él asignados en cada obra
- Control y seguimiento del personal a él asignado en cada obra.
- Coordinar la distribución de los materiales en cada obra.
- Definir e implantar un plan de trabajo con sus subalternos y el arquitecto.
- Efectuar con puntualidad, seriedad y calidad los trabajos a él encomendados.

Albañil

- Coordinar con el maestro de obra las funciones que tendrá que realizar
- Mantener en orden y perfecto estado las herramientas a él asignadas
- Comunicar al maestro de obra los materiales que necesitará en cada proyecto con anticipación.
- Efectuar con puntualidad y calidad los trabajos a él encomendados.

Peón

- Coordinar con el maestro de obra las funciones que tendrá que elaborar.
- Mantener en perfecto estado las herramientas a él asignadas
- Comunicar al maestro de obra los materiales que necesitará con anticipación.
- Efectuar con calidad y puntualidad los trabajos a él encomendados.

Electricista y Carpintero

- Como son por lo general personal que se requiere para el final de la obra se permite que se mantenga directamente relacionado con el dueño de la obra y se sujete a sus requerimientos.

1.4 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La empresa no tiene una filosofía empresarial definida; sin embargo, en función de lo revisado con anterioridad, se propone el siguiente modelo como punto de partida de la auditoría:

1.4.1 MISIÓN

Brindar a nuestros clientes públicos y privados el servicio de planificación y ejecución de obras de ingeniería civil en forma profesional, responsable y transparente adaptando nuestro trabajo a las exigencias particulares de nuestros clientes logrando su satisfacción plena con un servicio de calidad superior a la del medio.

1.4.2 VISIÓN

Nuestra visión es ser los líderes en el mercado de la provisión de servicios de ingeniería civil y otros relacionados, al mediano plazo, generando el crecimiento integral de todos los que hacemos la empresa Ing. Wilson Torres.

1.4.3 VALORES

Honestidad, responsabilidad, cumplimiento, transparencia en el diseño de soluciones al cliente.

1.4.4 PRINCIPIOS:

- Respeto a las obligaciones patronales con sus empleados.
- Cumplimiento irrestricto de las obligaciones legales de la empresa frente a los organismos de control.
- Privilegio de la seguridad del cliente sobre el costo de la empresa.
- Cumplimiento de las obligaciones con los proveedores.
- Respeto a los términos contractuales establecidos con los clientes

1.4.5 OBJETIVOS

1.4.5.1 OBJETIVOS DE MARKETING:

- Maximizar la percepción de servicio del cliente a través de la implementación del servicio postventa.
- Lograr la fidelidad del cliente a través de la compra repetitiva o recomendaciones

1.4.5.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Garantizar cursos al personal en atención al cliente y ventas una vez al año.
- Asegurar capacitación en el área técnica a los niveles operativos de la empresa.
- Garantizar la actualización de los responsables técnicos en lo relativo al avance tecnológico en el ramo.

1.4.5.3 OBJETIVOS DE PROCESO:

- Aumentar la eficiencia en cada uno de los procesos de generación del servicio.
- Incrementar la productividad de los empleados a través del rediseño de procesos defectuosos.
- Mejorar la productividad de los insumos.

1.4.5.4 OBJETIVOS ECONÓMICOS:

- Maximizar la rentabilidad del accionista.
- Incrementar las ventas anuales al menos en un 10%.
- Reducir la carga de costos hundidos en la empresa.
- Reducir costos operacionales a través del control de gastos no relacionados con la producción.
- Garantizar el crecimiento de los empleados en función de su desempeño.
-

1.5 FODA

OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none">• Boom de la construcción en el Ecuador, genera demanda para las empresas del sector.• Acceso a crédito debido al estímulo del gobierno a las iniciativas particulares microempresariales.	<ul style="list-style-type: none">• Clima muy variable, los cronogramas de construcción están sujetos a variaciones debido a esto• Periodos de pago de las empresas públicas irregulares y extensos no permiten planificación financiera

<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de acceder a contratos públicos debido a la metodología de contratación a través del INCOP. • Dinero proveniente de remesas que estimula la construcción en el campo privado • Mano de obra calificada, abundante y a precios accesibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política que se puede ver reflejada en el sector, debido al alejamiento de la inversión por situaciones diplomáticas • Economías de escala de las constructoras mayores, que les permite reducir los precios a valores inalcanzables para la empresa • Distancias de traslado de materias primas, encarece el servicio • Problemas de seguridad en los contratos que se efectúan en las provincias fronterizas sobre todo Colombia
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo productivo completo que permite contar con todo lo necesario para realizar las obras. • Experiencia de varios años que permite reducir costos, mejorar eficiencia, aumentar productividad debido a la curva de aprendizaje. • Trayectoria de muchos años lo que despierta confianza en el cliente. • Personal altamente capacitado y que tiene mucho tiempo trabajando en la empresa. • Apertura del Gerente General frente a iniciativas de desarrollo empresarial 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunos activos fijos requieren ya cambios y no existe una política de reposición de activo lo que encarece los costos. • No existe planificación a mediano o a corto plazo, todas las decisiones se las toma de acuerdo a la coyuntura del momento. • Programas de capacitación no están diseñados de forma técnica • Existe fuga de información al no haber subdivisión de procesos en estratégicos. • No existe un manual de procedimientos para gestionar cobros o entrega de proyectos lo que produce pérdidas negras.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que refleje en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa. Muchos trabajos, métodos, técnicas y procedimientos se pueden encontrar en libros y manuales para la realización del diagnóstico de los problemas y sus causas. No ajena a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría la Auditoría de Gestión.

2.1.1 Control de gestión

El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que se produce así como de los beneficios de su actividad.

2.1.2 Elementos de gestión

Los elementos de gestión son: Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Equidad y Ética.

- **Economía:** son los insumos correctores a menor costo, o adquirir los recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido procurando evitar desperdicios.

- **Eficiencia:** son los insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, o en otros términos es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando a la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas, que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, que garanticen la calidad, que los desperdicios sean los mínimos y que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar.
- **Eficacia:** es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.
- **Ecología:** son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.
- **Ética,** expresa la moral y conducta individual y grupal, de los empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes y normas constitucionales vigentes en la sociedad.
- **Equidad:** implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimida, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones entre otras.

2.1.3 Planeación estratégica

La Planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en donde se definen los objetivos a largo plazo, se identifican las metas y los objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas para que en un futuro las instituciones, empresas y organizaciones puedan adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Al planificar se consigue:

- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Mayores beneficios y menores riesgos.
- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Facilitar la posterior toma de decisiones.

La Planeación Estratégica es la más futurista. Se basa en la misión, visión y los valores de la organización. Trabaja con la visión y elabora estrategias para ponerla en práctica dentro de un lapso de 3 a 5 años.

Lo estratégico se refiere a las formas de construirle viabilidad a proyectos que demandan la participación de los múltiples recursos que contribuyen a la producción de los hechos sociales. Para ser estratégica necesita de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

1. Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización. Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.
2. Diseñar un proceso de planificación que sea realista. Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer.

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN BASE CONCEPTUAL

2.2.1 Definición

La Auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia y la eficacia con que se manejan los recursos disponibles¹ de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

¹ Yanel Blanco Luna, (2004): Normas y Procedimientos de la Auditoría de Gestión

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

2.2.2 Propósitos

2.2.2.1 Medición y comparación de logros.

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de económicos, eficiencia y eficacia.

2.2.2.2 Control interno eficaz.

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

2.2.2.3 Cultura de la responsabilidad.

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

2.2.2.4 Mejoramiento de la planificación.

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

2.2.2.5 Necesidad de un buen sistema de información integral.

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas².

2.2.3 Objetivos

- Formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidentes en la eficiente administración.
- Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- Establecer si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

² Andrade, Ramiro (2001): Manual de Auditoría de Gestión

- Identificar el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- Reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa

2.2.4 Alcance

La Auditoria de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

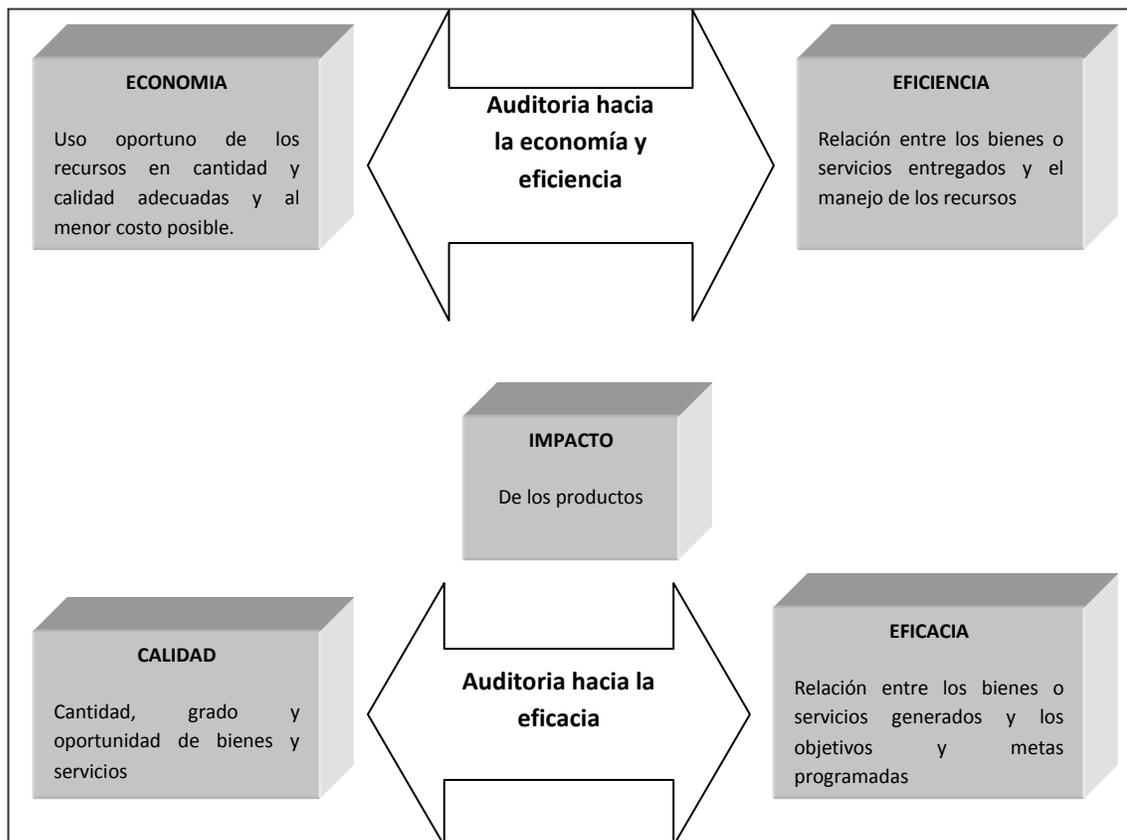
2.2.5 Enfoque

Este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes,

servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.³

DIAGRAMA No. 1

GRÁFICO DE ENFOQUE INTEGRAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Fuente: www.economiaynegocios.cl

Elaborado por: Sandra Valarezo

2.2.6 Riesgos de la Auditoría de Gestión

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la

³ Franklin, Enrique B. (2007): Auditoría Administrativa

auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- Riesgo inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- Riesgo de control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión:

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información.
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos.
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno.
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la empresa hacia los terceros.

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:

- Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
 - Poca experiencia en el personal.
 - Sistemas de información no confiables.
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
- Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.
 - Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
 - Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa.
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
- Rotación del personal.
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural.
4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
- La naturaleza de las actividades.
 - El alcance de la automatización.
 - La dispersión geográfica.
5. Medir la importancia del tamaño de la auditoria haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos.

6. Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoria otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo.
7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoria que se haya planificado y utilizado verdaderamente.

2.3 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.1 Fase 1. Conocimiento preliminar

Se debe obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

Para concretar este conocimiento se debe:

- Visitar las instalaciones donde se debe observar el desarrollo de las actividades y operaciones para visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisar los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores si las hubiere, y estas informaciones deben proveer un conocimiento y comprensión cabal de la Entidad sobre:
 - a. La visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
 - b. La actividad principal de la empresa, qué y cómo produce, puntos de comercialización, tecnología utilizada, proveedores y clientes, sistemas de control de costos y contabilidad, entre otros.
 - c. Situación financiera, estructura organizativa, funciones, recursos humanos, producción.

Determinar los criterios, indicadores de gestión, parámetros que son puntos de referencia que permitirán comparar las operaciones con resultados reales y determinar si fueron superiores, inferiores o similares con respecto a las expectativas. Si no se dispone de indicadores y si es la

primera auditoría de gestión se desarrollaran conjuntamente entre el equipo de trabajo y los funcionarios de la empresa.

Detectar las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas para llevar a cabo acciones que permitan obtener ventaja de las primeras y reducir los impactos negativos de las segundas.

Evaluar la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y los componentes relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Definir el objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

2.3.2 Fase 2. Planificación

Esta fase se desarrolla mediante tres pasos, que son:

- 1) El Conocimiento inicial de las actividades y operaciones de la entidad o programa a examinar.
- 2) Análisis preliminar de la entidad y plan de revisión estratégica y
- 3) Formulación del reporte de revisión estratégica y plan de auditoría.

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se consideran necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles gerenciales.

Mediante el planeamiento, se garantiza que el resultado de la auditoria satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos. Este proceso, pretende establecer un adecuado equilibrio entre los objetivos y alcance de la 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 auditoría de gestión comprende dos etapas: Revisión general y revisión estratégica, teniendo como elementos los siguientes:

2.3.2.1 La revisión general:

- Es el conocimiento inicial de la entidad a examinar; que implica el diseño de una estrategia general para entender la forma en que conducen sus actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría probables y la factibilidad de lograrlos. Durante esta etapa se obtendrán información sobre: Los fines, objetivos y metas; los recursos autorizados; los sistemas y controles gerenciales; la importancia de la auditoria y necesidades de los usuarios del informe; el seguimiento de medidas correctivas de auditorías anteriores, si las hubo; las fuentes de información para el planeamiento; y la información proveniente del Órgano de Auditoría Interna.

- Análisis preliminar de la entidad y plan de revisión estratégica; en la que partiendo de la información recopilada en el paso anterior, el auditor encargado del examen debe elaborar el análisis preliminar de la entidad considerando los siguientes puntos: El ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y las fuentes de criterio aplicables. Esta información deberá ser incluida en el plan de revisión estratégica a desarrollar en la entidad, programa o proyecto a examinar. Son factores del ambiente del control interno, la integridad y los valores éticos, la asignación adecuada de autoridad y responsabilidad teniendo en cuenta el principio de subsidiariedad, la estructura organizacional y las políticas de administración de recursos humanos.

El auditor debe tener suficiente conocimiento del ambiente de control interno para comprender la actitud y las acciones adoptadas por la gerencia y alta dirección de la entidad, con respecto a los controles y su efecto colectivo. Cabe mencionar que, la estructura organizacional de una entidad proporciona el marco dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y supervisan sus actividades, a fin de lograr los objetivos y metas establecidos. Así también, el auditor debe tratar de identificar aquellas situaciones que pueden impactar en forma negativa en el desarrollo de sus actividades e incluso, en el logro de los objetivos y metas establecidos.

2.3.2.2 Revisión estratégica:

En la ejecución del plan de revisión estratégica; el auditor encargado deberá reunirse con los funcionarios gerenciales de la entidad para presentar a los miembros del equipo de auditoría que tendrán a su cargo el desarrollo de los trabajos. Se ejecutarán las siguientes actividades:

- Aplicación de pruebas preliminares,
- Comprensión del ambiente de control interno,
- Identificación de factores externos e internos,
- Definición de criterios de auditoría
- Descripción de los sistemas y controles gerenciales,
- Identificación de los asuntos más importantes.

En esta etapa el auditor debe llevar a cabo las tareas siguientes:

- a) Confirmación y análisis de la información obtenida en la etapa anterior. Debe comprobarse la veracidad de la información acumulada en torno a la entidad, así como su aplicación efectiva, utilizando procedimientos tales como:
 - Confirmación de programas o sistemas.
 - Confrontación entre los propósitos de la entidad,
 - Confirmación de la utilización de los recursos en actividades propias de la entidad,
- b) Protección de activos y recursos.
- c) Confirmación del entendimiento de las estrategias y los procedimientos operativos, así como de los sistemas y controles gerenciales más importantes.
- d) Identificación de cualquier debilidad significativa en los procedimientos gerenciales.
- e) Revisión de los sistemas e informes sobre medición de rendimiento, incluyendo los informes de evaluación de resultados del programa.

Al igual que en la etapa de revisión general, se tendrá en cuenta los términos a que se hace referencia con respecto al ambiente de control interno.

- Preparación del reporte de revisión estratégica; en este paso el auditor debe formular un reporte que comunique a los niveles de decisión correspondiente los resultados obtenidos y su propuesta de estrategias para las fases siguientes del examen. Este reporte, constituye uno de los elementos más importantes del proceso de planeamiento de la auditoría. Este documento es elaborado por el auditor encargado y supervisor, y es aprobado por el nivel gerencial correspondiente. Tiene como propósito, comunicar a los niveles gerenciales del organismo superior de control, al comité de asesoría y jefatura de auditoría interna, en los casos en que sea aplicable, un mayor conocimiento y comprensión de la entidad, programa o actividad a ser examinada, sus áreas más importantes, los sistemas y controles administrativos aplicables; y lograr el apoyo necesario en cuanto a la importancia de los aspectos seleccionados como asuntos importantes para ser incluidos en el plan de auditoría.

- Elaboración del plan de auditoría; es la etapa final de la revisión estratégica y constituye la formulación del proyecto de plan de auditoría que debe ser elaborado por el auditor encargado y supervisor y presentado conjuntamente con el reporte de revisión estratégica. Este documento constituye el instrumento de conducción del proceso de auditoría. Se elabora al final de la fase del planeamiento, en cuyo texto se resume las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría de gestión.

2.3.3 Fase 3. Ejecución

A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad, factores cuyas concepciones se desarrollaron anteriormente; las cuales se describen a continuación:

2.3.3.1 Eficiencia

Se entiende por Eficiencia el examen de los costos con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad. Los objetivos de la auditoría al evaluar la eficiencia son:

- Establecer el indicador principal de eficiencia (Rentabilidad): El cual permite valorar los costos y beneficios de la Empresa.
- Medir la eficiencia de la Empresa privada a partir del índice de productividad el cual relaciona el volumen de producción frente al volumen de insumos.
- Implantación de indicadores complementarios y financieros para evaluar la Empresa en el mediano y largo plazo.
- Análisis de los costos para establecer si realmente se minimizan los costos.

Metodologías para medir la eficiencia:

Análisis Financiero, los objetivos de esta metodología son:

- Determinar la eficiencia de la administración de la entidad.
- Establecer los cambios operados al comparar los resultados alcanzados en la ejecución de las diferentes actividades.
- Mostrar una serie de indicadores financieros los cuales reflejen la verdadera situación económica y a su vez sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

Examen de los costos

Con la información proveniente de los Estados Financieros de la empresa, se realiza análisis vertical y horizontal de los costos y, si se cuenta con la información, se compara el desempeño organizacional con indicadores de la industria, de este modo se logra satisfacer los objetivos del análisis de costos, (operacionales o productivos) que se listan a continuación:

Objetivos

- Analizar detalladamente costos y gastos de mayor incidencia, con el fin de determinar causa y efecto.
- Calcular el costo unitario de producción, del bien o servicio, para determinar si se está trabajando a costo mínimo.
- Establecer indicadores para control de los mismos.

Índice de productividad.

La productividad se entiende como una razón matemática entre el valor de todos los productos o servicios fabricados o prestados y el valor de todos los recursos utilizados en prestar el servicio en un intervalo de tiempo dado; si esta razón resulta mayor que la unidad, indica que de alguna manera se está agregando valor a los recursos dentro de la producción.

La productividad o efectividad organizacional permite conocer el logro de objetivos, el aprovechamiento óptimo de los recursos, la satisfacción del personal y clientes; el acuerdo entre sus integrantes sobre lo que se está haciendo y la forma en que se logran los fines de la organización, que, en últimas, se traducen en la rentabilidad económica del negocio, el desarrollo integral de los recursos humanos y la calidad de servicios.

La mayor dificultad para esta medición es la diversidad de variables que se utilizan. En el área de servicios, no existe un modelo de medición como tal, debido a la diversidad y el carácter de inmediatez en el consumo que las caracteriza; pero existe un gran número de indicadores empleados tradicionalmente, para medir la productividad de las empresas productoras de servicios. Lo más importante en este análisis es el descubrimiento de posibles ahorros que se puedan hacer en los insumos y formas de producir, en el uso de los servicios públicos, en la tecnología, que llevan a disminuciones significativas en los costos de producción y, por ende, al encuentro de precios competitivos en el mercado.

En este sentido, para el presente proyecto, es necesario determinar la relación existente entre el uso de los recursos productivos y los resultados obtenidos a través de la gestión organizacional, con el fin de establecer una relación matemática que permita evaluar en términos cuantitativos la productividad de la empresa y emitir conclusiones y recomendaciones al respecto que hagan posible la mejoría de estos indicadores.

2.3.3.2 Eficacia.

La eficacia de la organización se mide a través de indicadores que permiten cuantificar el grado de alcance de objetivos en la relación con todos los públicos internos y externos de la empresa. Así pues, es necesario determinar, los índices adecuados de medida de gestión con

proveedores, clientes, empleados y empresas de control, puesto que la interacción de estos con la organización, redundará también en el desempeño empresarial.

Para poder evaluar la gestión en términos de eficacia es necesario tener preestablecidos unos objetivos y unas metas dentro de la misma empresa como en el entorno en el que ella se desenvuelve; para estos se utilizan indicadores, generales y específicos, con las siguientes características:

- Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada entidad (km/h, kw/h, entre otros) y éstas deben plasmarse en los planes de cada una.
- Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizado, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas de las Instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.
- La satisfacción de cliente por el bien o servicio recibido. Los indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contienen los planes por precisiones de las Instituciones, y por normas técnicas; otra herramienta para este análisis son las encuestas.
- Ingresos propios. Un aspecto que permite medir la eficacia de una Empresa se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objeto económico.
- Egresos. En la medida en que su erogación definitiva sea inferior a la presupuestada, se puede considerar como una medida de eficacia, siempre y cuando, no se hayan sacrificado algunos, o partes de los programas planeados.

2.3.4 Fase 4. Comunicación de resultados

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado. El informe deberá contener:

- Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- Introducción (finalidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- Reseña histórica de la empresa (breve descripción de la entidad).

- Análisis por capítulo (eficiencia, eficacia, economía y equidad).
- Conclusiones
- Observaciones y recomendaciones

El documento final debe contener también la Carta de Presentación, que es la primera hoja del informe y está dirigida a los directivos de la empresa, firmada por el Auditor donde se resume los aspectos de mayor relevancia encontrados en el desarrollo del trabajo, estableciendo si el uso de los recursos ha sido manejado con eficiencia económica, eficiencia social en el cumplimiento de su finalidad y el impacto en la sociedad por medio de una distribución equitativa del bien o servicio prestado.

2.3.5 Fase 5. Seguimiento

Deberá realizarse el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades correspondiente después de la gestión realizada por los auditores internos o lo externos con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.
- b) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, comprobando la reparación o recuperación de los activos.
- c) De acuerdo al deterioro en la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría se debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.⁴

Para este seguimiento se necesitaran:

- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.
- Un cronograma para el cumplimiento de recomendaciones
- Debe existir una constancia del seguimiento realizado
- Y finalmente una encuesta sobre el servicio de auditoría.

⁴ Andrade, Ramiro (2001): Manual de Auditoría de Gestión

2.4 INDICADORES PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4.1 Definición

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Estos suelen ser establecidos por los líderes del proyecto u organización, o el auditor en el caso de la auditoría, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, analizar tendencias se pueden predecir cambios, medir el desempeño de un individuo, un sistema, una organización el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Existen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables pero cuando el indicador está subordinado a otro será de segundo orden, es por eso conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición.

2.4.2 Objetivos

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

2.4.3 Características

Los indicadores que se consideren eficaces deben reunir las siguientes características:

- a. Debe ser aceptado por la organización
- b. Fácil de interpretar
- c. Ser útil para la toma de decisiones
- d. Verificable
- e. Debe conducir fácilmente información de una parte a otra
- f. Debe mostrar precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- g. Debe estar libre de sesgo personal o estadístico.
- h. Ser altamente discriminativo.
- i. Mostrar una precisión conceptual en los indicadores cualitativos.⁵
- j. Justificable en relación con su costo –beneficio.

2.4.4 Parámetros de los indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de parámetros, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo). Estas se resumen en el siguiente cuadro:

⁵ Franklin, Enrique B. (2007): Auditoría Administrativa

CUADRO No. 1
PARÁMETROS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Relevantes o útiles para toma de decisiones	Ser fiables para dar confianza a los usuarios sobre su validez. Permitir a la dirección conocer la información en tiempo real. Referirse a procesos importantes o críticos.
Medibles	Se puede conocer el grado de consecución de un objetivo
Conducir fácilmente información	Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad y estar coordinados.
Específicos	Estar vinculados con los fenómenos económicos sobre los que se pretende actuar
Verificable	De tal forma que se pueda entender si es un valor absoluto, relativo, una tasa, entre otros.
Relevantes y oportunos	Lo que permite planificar, establecer metas y objetivos.
Sólido	Es decir, válido, confiable, comparable y factible.
Costo- beneficio justificable	Ser rentables, superando el beneficio de su uso al coste de su obtención.

De fácil interpretación	De forma que no haya duda o confusión acerca de su significado
Uso adecuado con otros indicadores	No interferir con otros indicadores siendo compatible con ellos
Precisión Matemática Indicadores cuantitativos	A través de datos numéricos o un valor de clasificación
Indicadores cualitativos precisión conceptual	La formulación de escalas (concretar qué evaluar y cómo verificar el cambio cualitativo) constituye un ejercicio de clarificación y precisión conceptual que genera mayor confiabilidad en la evaluación de aspectos cualitativos.

Fuente: Auditoría Administrativa

Elaborado Por: Sandra Valarezo

Además, otros factores que deben tomarse en cuenta para la formulación de indicadores, se deben tomar los siguientes:

- Especificar que evaluar y en qué sectores, colectivos u organizaciones. Explicitar, en palabras claves, que evaluar y ver que los aspectos se diferencien. Clarificar y organizar secuencialmente y priorizar los aspectos señalados. Definir escalas. Seleccionar los aspectos más representativos del que y ver si lo que se quiere medir está completo. Comprobar que los aspectos señalados son observables en la práctica, que se pueden recoger.
- La identificación y elaboración de indicadores debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, dependiendo de la naturaleza de los objetivos (procesos, productos, resultados), y por tanto, comenzar a medirse. De este modo, cada indicador deberá tener una fecha de inicio de su medición y una determinada frecuencia de ésta (trimestral, semestral, anual, bianual, entre otras).

- Una vez identificado los ámbitos en los que se deben elaborar indicadores, es necesario identificar los requerimientos en relación a la obtención de información para efectuar las mediciones. Estos requerimientos podrían referirse a sistemas de información, instrumentos de Medición de resultados finales, estudios, entre otro.
- De esta forma, una adecuada presentación de indicadores deberá contener el nombre del indicador, su algoritmo de cálculo identificando claramente la unidad de medida, la periodicidad de la medición y una identificación de la fuente de información.
- Deben los indicadores elaborarse en un marco de colaboración participación de los involucrados, designado un responsable, quien se encargará al final de emitir los resultados correspondientes.

Algunos ejemplos de indicadores que se pueden definir bajo estos criterios se muestran a continuación:

CUADRO No. 2
FACTORES PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Planeación	Procedimientos aplicados/procedimientos definidos
	Procedimientos aplicados/ procedimientos actualizados
	Procedimientos aplicados/número de áreas
Organización	Estrategias implementadas/total de estrategias
	Estrategias a nivel corporativo implementadas/total de estrategias
	Tácticas implementadas/total de estrategias
Dirección	Personal que acepta estilo de liderazgo/personal total
	Canales de comunicación utilizados/canales de comunicación establecidos
	Recursos tecnológicos utilizados/recursos tecnológicos disponibles

Control	Sistemas de información gerencial/total de sistemas
	Controles estratégicos establecidos/total de controles
	Controles tácticos/total de controles
	Normas aprobadas/normas propuestas

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborado por: Sandra Valarezo

2.4.5 Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de resultados, y los otros cuatro tienen que ver con los medios para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Score Card, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, entre otros). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Además, son de extremo interés los indicadores que tienen que ver con el desempeño financiero organizacional, en este sentido, los siguientes pueden ser tomados en cuenta, en función de los objetivos que se plantee la auditoría de gestión:

- **INDICADORES FINANCIEROS**

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar deficiencias financieras y económicas, como:

CUADRO No. 3

INDICADORES FINANCIEROS

Razón	Cómo se calcula	Qué mide
Razones de Liquidez		
Razón circulante	Activo circulante Pasivo circulante	El grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Razón rápida	Activo circulante menos inventario Pasivo circulante	El grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin recurrir a la venta de sus inventarios.
Razones de Apalancamiento		
Razón de pasivo a total de activo	Pasivo total Activo total	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores.
Razón de pasivo a capital contable	Pasivo total Total de capital de accionistas	El porcentaje del total de fondos proporcionados por acreedores y propietarios.
Razón de pasivo a largo plazo a capital contable	Pasivo a largo plazo Total de capital de accionistas	El balance entre el pasivo y el capital contable de la estructura del capital de la empresa a largo plazo
Razón de No. de veces intereses utilidades	Utilidad antes de intereses e impuestos Total de cargos por interés	El grado en que pueden disminuir los ingresos antes de que la empresa sea incapaz de cumplir con los pagos anuales de intereses.

Razones de Actividad		
Rotación de Inventarios	Ventas de Inventario de producto terminado	El hecho de que la empresa tenga exceso de mercancías en inventarios y el hecho de que una empresa esté vendiendo sus inventarios con lentitud, en comparación con el promedio de la industria.
Rotación de activo fijo	Ventas de Activo fijo	La productividad de las ventas y el aprovechamiento de la planta y maquinaria.
Rotación de total de activos	Ventas de Activo total	El hecho de que la empresa esté generando un volumen suficiente de negocios para la cantidad de activos invertidos.
Rotación de total de cuentas por cobrar	Ventas anuales a crédito de Cuentas por cobrar	(en términos de porcentajes) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.
Plazo promedio de cobranza	Cuentas por cobrar de Total de ventas /365 días.	(en días) El tiempo promedio que necesita la empresa para cobrar las ventas a crédito.

Razones de Rentabilidad		
Margen bruto de utilidad	Ventas menos el costo de productos vendidos	El margen total disponible para cubrir los gastos de operación y producir una utilidad
Margen de utilidad de operaciones	Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)	Rentabilidad sin considerar impuestos e intereses.
Margen neto de utilidad	Utilidad neta de Ventas	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas.
Rendimiento sobre activo total (RAT)	Utilidad neta de Activo total	Utilidad después de impuestos por dólar de activo; esta razón también se llama rendimiento sobre la inversión (RSI)
Rendimiento sobre capital contable (RCC)	Utilidad neta de Capital contable total	Utilidad después de impuestos por dólar invertido por los accionistas en la empresa.
Utilidad por acción (IPA)	Utilidad neta de Cantidad de acciones comunes en circulación	Ganancias a disposición de los dueños de acciones comunes.

Razones de Crecimiento		
Ventas	Porcentajes anual de crecimiento del total de ventas	Tasa de crecimiento de las ventas de la empresa.
Utilidades	Porcentaje anual de crecimiento de utilidades	Tasa de crecimiento de las utilidades de la empresa.
Utilidad por acción	Porcentaje anual de crecimiento de utilidades por acción	Tasa de crecimiento de utilidad por acción de la empresa.
Dividendos por acción	Porcentaje anual de crecimiento de dividendos por acción.	Tasa de crecimiento de dividendos por acción de la empresa.
Razón de precios a utilidad.	Precio de mercado por acción Utilidades por acción	Las empresas que crecen más rápido y representan menos riesgos suelen tener razones más altas entre precios y utilidades.

Fuente: Auditoría Administrativa

Elaborado: Sandra Valarezo

- **INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA**

La valoración económica es otra metodología que permite valorar los recursos productivos utilizados por una entidad, y por consiguiente le representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado.

En la determinación de esta metodología se parte del análisis costo-beneficio, en el cual se establece si un proyecto o empresa contribuye a la consecución de objetivos Empresa, como el de la eficiente asignación de recursos que posee, para maximizar los beneficios netos.

Como los precios de mercado no reflejan los beneficios y costos sociales que genera la entidad, al estar distorsionado por la intervención del Estado con política como la restricciones a las exportaciones, los tipos de cambio artificial, los controles oficiales a los precios, las tasa de interés sobrevaluadas, salarios mínimos y subsidios que favorecen a determinados sectores y la poca movilidad de los factores de producciones entre otros, es necesario medir el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la evaluación social de proyectos mediante los precios sombra; con el propósito de determinar las condiciones reales de la economía, así como los objetivos de la política económica.

Los precios de mercado son las cantidades pagadas por la empresa de los bienes y servicios utilizados, mientras los precios económicos reflejan el valor para la sociedad de esos mismos bienes si hubiera empleados en proyectos alternativos.

Por lo anteriormente expuesto, el análisis de la evaluación de proyectos es necesario valorar la producción y costo a precio económico corregidos por tasa de descuento. Para realizar esta evaluación económica, dado la imposibilidad de trabajar con precio sombra reales, se puede utilizar números índices por la facilidad de su calculo.

Para la evaluación económica se determinan los siguientes indicadores:

- Relación beneficio Costo B/ C
- Valor actual Neto VAN
- Tasa interna de Rendimiento - TIR

Cabe aclarar, que este tipo de indicadores se utilizan si la organización posee inversiones en etapa de evaluación o recientemente realizadas, con el fin de determinar su rentabilidad a mediano plazo.

2.5 HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.5.1 Técnicas de auditoria

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Estas técnicas pueden ser:

CUADRO No. 4

TÉCNICAS DE AUDITORÍA

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Rastreo
Verbal	a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta
Escrita	a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación
Documental	a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva
Física	a) Inspección

Fuente: Auditoría Administrativa

Elaborado por: Sandra Valarezo

COMPARACIÓN.- Se determina la similitud o diferencia en dos o más hechos u operaciones, mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la empresa auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

OBSERVACIÓN.- El auditor verifica visualmente durante la ejecución de una actividad o proceso en el que examina aspectos físicos, incluyendo documentos, materiales, flujo de trabajo entre otros. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

RASTREO. - Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

INDAGACIÓN.- Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones relacionadas especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

ENTREVISTA.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

ENCUESTA.- realizadas directamente o por correo con el propósito de obtener información de funcionarios o terceros mediante el uso de cuestionarios que posteriormente serán tabulados. Fase: 3 Ejecución.

ANÁLISIS.- Es la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, transacción o proceso con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

CONCILIACIÓN.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes, por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase. 3 Ejecución.

CONFIRMACIÓN.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la

autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

TABULACIÓN.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

COMPROBACIÓN.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de documentación justificatoria o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

CÁLCULO.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

REVISIÓN SELECTIVA.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos y operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

INSPECCIÓN.- Esta técnica consiste en realizar el examen físico y ocular de obras, documentos, activos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad, requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación, comprobación y análisis. Fase. 3 Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

VERIFICACIÓN.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.

INVESTIGACIÓN.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento

EVALUACIÓN.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría en base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.

MEDICIÓN.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una empresa. Fase 3 de ejecución.

No podemos dejar de lado ciertas prácticas que se pueden utilizar en la auditoría de gestión como son:

SINTOMAS.- en que aparecen indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problemática. Fases: 2 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.

INTUICIÓN.- se manifiesta por lo general en auditores con experiencia por la capacidad de respuesta o reacción rápida ante la presencia de síntomas que indiquen la presencia de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

SOSPECHA.- Obliga al auditor a desconfiar de una información y por tanto a validarla y obtener documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

SÍNTESIS.- Resumen de operaciones, hechos o documentos de carácter legal, financiero, administrativo, técnico u otros. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

MUESTREO ESTADÍSTICO.- se aplica una evaluación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad. Fase: 3 Ejecución.⁶

2.5.2 Marcas de auditoría

Son conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido, estas marcas permiten además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

⁶ Andrade, Ramiro (2001): Manual de Auditoría de Gestión

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría y las marcas cuyo contenido es a criterio del auditor y que para su comprensión requiere que su significado vaya junto al símbolo.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

Indagado



Rastreado



Observado



Comparado



Notas explicativas



Circularizado



Confirmaciones, respuesta negativa



Inspeccionado



Analizado



Cálculos



Conciliado



Comprobado



Sin respuesta



Confirmaciones, respuesta afirmativa



2.5.3 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son el conjunto de registros, documentos, medios magnéticos, u otros que fueron elaborados u obtenidos por el auditor producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría pues sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por lo tanto estos documentos mantenidos por el auditor de acuerdo a los procedimientos seguidos por él de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que llegó con relación a su examen, se pueden incluir programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

2.5.3.1 Propósitos

- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.
- Servir de fuente para explicar y comprobar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.

2.5.3.2 Características

- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben ser preparados en forma precisa y clara, utilizando un mínimo número de marcas y referencias lógicas.
- No deben presentar enmendaduras, asegurando así la permanencia de la información.

2.5.3.3 Objetivos

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor así como cumplir con todas las normas de auditoría generalmente aceptadas.
- Ejecutar varias tareas que requerirán cierta secuencia y orden.
- Acumular evidencias que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Informar a la empresa sobre las deficiencias observadas sobre procedimientos contables, actividades de control de los sistemas, entre otros.
- Servir como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor, ya que le sirven como evidencia.
- Constituir un elemento importante en la programación de exámenes posteriores de la misma empresa o de otras similares.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.

CAPITULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA

3.1 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

3.1.1 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR

3.1.1.1 ORDEN DE TRABAJO:

PARA: SANDRA CECILIA VALAREZO GUANO

DE: DRA. GRACE TAMAYO

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

FECHA: ABRIL DEL 2010

En cumplimiento al Proyecto de Tesis aprobado por la Escuela de Ciencias Contables y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, usted procederá a realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Ing. Wilson Enrique Torres Toledo, las instrucciones son las siguientes:

ALCANCE DEL EXAMEN

El examen se realizará a la Empresa Wilson Torres del período correspondiente entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

RECURSOS HUMANOS

Para el desarrollo de la presente auditoría el recurso designado es la señora Sandra Valarezo, quien será la Jefe de Equipo, la Srta. Auxiliar de Contabilidad, la Srta. Secretaria y el Sr. Arquitecto, quienes apoyarán su gestión.

TIEMPO DE EJECUCIÓN

El tiempo estimado para el desarrollo de la Auditoría de Gestión será de 90 días.

RESULTADO DEL EXAMEN

Una vez finalizado el examen se presentarán el informe con sus respectivos hallazgos, comentarios y recomendaciones, el cual se pondrá a consideración de los Directores y del Jurado de grado para su aprobación.

Atentamente,

Dra. Grace Tamayo

Directora de Tesis

3.1.1.2. NOTIFICACIÓN DEL TRABAJO:

Memorando No. 001

Quito, 1 de abril de 2011

Señor Ingeniero

Wilson Torres

GERENTE GENERAL

Presente.

De mi consideración:

El motivo de esta carta, es para la respectiva confirmación de nuestro acuerdo de auditoría, para el Área Administrativo – Financiera de la Empresa Ing. Wilson Torres, para el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Se realizará la auditoría de gestión del Área Administrativo – Financiera, con el objetivo de presentar un informe sobre la gestión que ejecuta la referida área, el cumplimiento de sus procesos y la evaluación de los controles internos del mismo.

La auditoría se realizará en concordancia con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría aplicables a auditorías de gestión. Esas normas exigen que se obtenga una seguridad razonable, no absoluta, sobre si la auditoría está libre de error material, por lo que puede permanecer sin detectar, sin que esto determine la no efectividad de la misma.

La auditoría está programada de la siguiente manera para el desempeño y terminación:

Inicio del trabajo: 1 de abril de 2011

Terminación del trabajo: 30 de junio de 2011, previo a la entrega del informe de auditoría.

Con el fin de trabajar en la forma más eficiente posible, presento contar con la total predisposición del personal para cumplir con los programas trazados dentro del período destinado a la auditoría.

Atentamente,

Sandra Valarezo
Auditor

3.1.1.3 INFORME VISITA PREVIA

Empresa Ing. Wilson Torres, tiene como actividad principal el servicio de construcciones civiles y públicas, su administrador y Gerente General es el Ing. Wilson Torres.

Es declarada como una persona obligada a llevar contabilidad desde el año 2005

CREACIÓN BASE LEGAL

LEY DEL REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

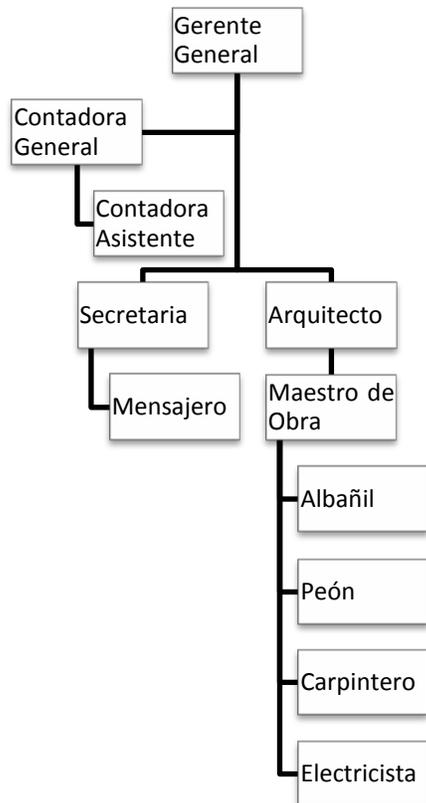
MISIÓN

Brindar a nuestros clientes públicos y privados el servicio de planificación y ejecución de obras de ingeniería civil en forma profesional, responsable y transparente adaptando nuestro trabajo a las exigencias particulares de nuestros clientes logrando su satisfacción plena con un servicio de calidad superior a la del medio.

VISIÓN

Nuestra visión es ser los líderes en el mercado de la provisión de servicios de ingeniería civil y otros relacionados, al mediano plazo, generando el crecimiento integral de todos los que hacemos la empresa Ing. Wilson Torres.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



ACTIVIDAD PRINCIPAL

Empresa que tiene como actividad principal el dar servicio de construcción tanto a nivel privado como a nivel público.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

GENERALES

- Brindar el mejor servicio bajo el principio de máxima calidad y cumplimiento tanto con sus colaboradores y proveedores así como con sus clientes públicos y privados.

ESPECÍFICOS

- Definir los conceptos y teorías necesarios para llevar a cabo la auditoría, formulando y presentando opiniones sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante la modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva con lo que se identificarían las causas operacionales y poder evidenciar síntomas adversos en la administración.
- Realizar el diagnóstico referente a la Gestión de la empresa Ing. Wilson Torres identificando las áreas que produzcan reducción de costos, mejorando los métodos operativos con lo que se incrementaría la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las áreas examinadas.
- Estructurar un informe de Auditoría de Gestión para la empresa Ing. Wilson Torres para establecer si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Elaborar un plan de implementación de las recomendaciones recogidas en el informe de Auditoría que en resumen ayude a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, llevar a la empresa hacia la eficiencia, buscar un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

METAS POLÍTICAS

En el entorno competitivo actual la ausencia de planes estratégicos, procedimientos, filosofía empresarial objetivos y demás componentes de una estructura organizacional sólida pone en serio riesgo a las empresas frente a la competencia que tenga una estructura formal determinada. Si se considera que la evolución de las comunicaciones sobre todo el acelerado desarrollo e introducción del internet en la sociedad comercial ecuatoriana en los últimos años, pone a la empresa frente a frente a competidores altamente organizados con ofertas programadas en función de las expectativas del público y precios inferiores debido a estructuras de costos menos significativas, entonces se hace indispensable diagnosticar la gestión actual de las organizaciones desde el punto de vista administrativo, de gestión de recursos sean humanos o materiales y de gestión de marketing, esto con el fin de no perder terreno en el área de competitividad, eficiencia y eficacia en la provisión de servicios debido a que la globalización

de la información genera clientes más educados con mayores opciones y por ende más exigentes.

3.1.1.4 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Memorando No. 002

PARA: Ing. Wilson Torres
DE: Sra. Sandra Valarezo
ASUNTO: Reporte de Planificación Preliminar
FECHA: 1 de Abril de 2010

1. Tipo de examen:

De conformidad con las NAGA, me permito elevar a su conocimiento, los resultados de la Planificación Preliminar de la Auditoría de Gestión que me encuentro practicando a la Empresa Ing. Wilson Torres.

2. Objetivos de la auditoría.

- Evaluar el grado de eficiencia, economía y eficacia en el cumplimiento de los servicios que brinda la empresa.
- Verificar el grado de confiabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Evaluar resultados con respecto a las metas previstas de los recursos humanos y técnicos del ejercicio económico 2010.

- Evaluar la organización de los procesos y las operaciones frente a las políticas, planes y procedimientos establecidos, para determinar el grado de cumplimiento alcanzado.
- Detectar posibles falencias y debilidades en que está incurriendo la empresa.

3. Equipo de Auditoría

Para la ejecución de la Auditoría de Gestión es necesaria la conformación de un equipo de trabajo que dependiendo de las áreas a examinarse podría estar integrado además de la Sra. Sandra Valarezo y por la Srta. Ayudante de Contabilidad.

4. Base Legal

La empresa Ing. Wilson Torres es obligada a llevar contabilidad a partir de enero del 2005, según la siguiente disposición:

Ley de Régimen Tributario Interno

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- Reformado por el Art. 79 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades.

También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Adicionalmente se encuentra regida por las siguientes instituciones:

Constitución Política del Ecuador

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Servicio de Rentas Internas

Ministerio de Relaciones Laborales

Colegio de Ingenieros Civiles del Ecuador

Cámara de la Construcción

5. Estructura Orgánica

La estructura organizacional de la empresa Ing. Wilson Torres es la siguiente:

Acorde a la estructura orgánica proveída por la Gerencia de la empresa y a la observación preliminar realizada por el auditor se puede afirmar que el organigrama estructural actual presenta las siguientes debilidades:

- La organización es muy centralizada en la persona del Gerente General quien toma decisiones sobre todos los procesos internos sean o no estratégicos, esto convierte al flujo comunicacional y al proceso de toma de decisiones en un sistema lento.
- Existe superposición de posiciones entre cargos de nivel sobre todo entre los responsables del área técnica y administrativa en los procesos inherentes a la gestión de clientes.
- Cargos con sobrecarga de trabajo y otros subutilizados.

6. Misión, Visión

Análisis de la Misión:

Público meta: la declaración especifica los clientes a quienes está dirigido el servicio aunque no da detalles sobre ellos.

Servicio: Ingeniería civil, la declaratoria es bastante clara y específica respecto al tipo de servicio que la empresa ofrece.

Valores: los valores que se desprenden de la declaratoria son la honestidad, profesionalismo y transparencia en su gestión.

Políticas: se observa que la política de la empresa es ajustarse a la exigencia del cliente.

Objetivos: se observa que el objetivo de la empresa es maximizar satisfacción del cliente, lo que implica que es una organización con enfoque al cliente y por lo tanto, aplica preceptos de balance score card, es decir, busca la maximización del beneficio financiero a partir de la maximización de la satisfacción del cliente.

Análisis de la Visión

Horizonte temporal: el horizonte temporal es el mediano plazo, a este término se busca alcanzar la meta planeada en la visión.

Metas: la meta aparente de la empresa es consolidarse con un posicionamiento visible en su ramo captando la mayor participación de mercado y a través de esto generar el crecimiento del personal de la empresa.

7. Objetivos Institucionales

Son objetivos de la empresa:

- Identificar todas aquellas áreas en la operación de la empresa Ing. Wilson Torres susceptibles de mejoras administrativas o de alguna otra índole que permitan incrementar los índices de productividad actuales (desconocidos) de la organización y garantizar de ese modo la supervivencia de la misma frente a la continua evolución de las condiciones del entorno competitivo del mercado en que se desenvuelve.
- Expandir la empresa hacia las provincias por la demanda de servicios de construcción que se necesita.
- Propender al mejoramiento de las condiciones socio-económicas, de los directivos y empleados.
- Fomentar la solidaridad, el ahorro y capacitar a directivos y empleados.

8. Principales actividades

La empresa realiza sus principales actividades de acuerdo a las cifras observadas y a los datos proporcionados por Gerencia se ha trabajado en el año 2010 en el área privada en un 90%, y con entidades públicas un 10%.

9. Servicios principales

Servicios de construcción dentro de lo cual se describe lo siguiente:

Construcción de Obras Civiles centrados el año 2010 especialmente fuera de la provincia lo que ha implicado movilización de personal, materiales, y en general una mejor planificación de los recursos.

Además se ha brindado servicios de asesoría técnica , fiscalización y apoyo en obras distintas a las contratadas por la empresa, lo que ha proporcionado nuevas perspectivas de desarrollo al igual que los brindados al sector público en donde se ha abierto la posibilidad de acceder a las obras que brinda el gobierno a través de las compras públicas aunque se indica por experiencias anteriores el tiempo que se debe esperar hasta conseguir el anticipo y luego la cancelación del contrato lo que constituye una gran debilidad en este tipo de contratos.

10. Financiamiento

Para el financiamiento de las actividades administrativas, financieras y operativas, la empresa Ing. Wilson Torres cuenta con los ingresos provenientes de las ventas realizadas a sus clientes.

Fuentes de financiamiento

Se ha logrado un buen acceso a créditos bancarios por el buen manejo de la cuenta corriente así como a sobregiros ocasionales lo que ha permitido solventar en ciertos momentos la falta de liquidez por la falta de pago de algunos clientes especialmente del sector público.

El mantener buenas relaciones con los proveedores ha permitido fuentes de crédito a corto plazo o se ha podido manejar cartas de crédito útiles en momentos de compras en lugares distantes.

Las tarjetas de crédito han sido fuentes de financiamiento que también han constituido una ayuda importante al momento de adquirir activos o materiales en momentos de falta de liquidez tomando en cuenta en cambio ser una gran debilidad por cambiar este concepto por la comodidad o la facilidad de endeudamiento.

Se observa además el uso del financiamiento a largo plazo en el caso de adquisición de vehículos, pero este tema se considerará al momento del análisis posterior de los estados financieros.

11. Sistemas Informativos

La empresa Ing. Wilson Torres cuenta con programas contables MICRO XSYSTEM que abarcan información completa de:

Edición: Contabilidad General, Fórmulas Financieras, Caja y Bancos, Ventas/Cuentas por Cobrar, Compras/ Cuentas por Pagar, Bodega, Definición presupuestos, Balances Definidos, Registro de Asientos, Mayorización de asientos, reportes, Estado de Pérdidas y Ganancias, Balance General, Movimientos, Análisis de Saldos, más informes.

Procesos: Archivar pendientes, mantenimiento, cierre de año, transferir saldos, definir balance, Procesa Presupuestos, Procesa Centro de Costos, Genera Retenciones.

Misceláneos: Escoger, crear empresa, escoger ejercicio.

La transmisión de información en cuanto a red se maneja para cuatro estaciones, siendo la información contable protegida con claves y restricción de acceso para el área de Gerencia y Contabilidad mientras que la información general se maneja por secretaría, contabilidad, gerencia y el departamento técnico.

12. Puntos de interés para el examen (áreas críticas)

- Inicialmente se observan debilidades en el área orgánico, estructural y funcional.
- Es necesario realizar un análisis más profundo del área financiera debido a que no se han detectado planes de contingencia, diseño de indicadores, análisis financieros previos lo que aumenta el riesgo en la toma de decisiones.
- Se debe indagar acerca del clima organizacional entre los empleados porque no existen estudios previos.

13. Determinar

COMPONENTES:

Empresa Ing. Wilson E. Torres T.

SUBCOMPONENTES:

Área Financiera

Recursos Humanos

Logística

14. Indicadores

INDICADORES FINANCIEROS

A continuación detallo las razones financieras para conocer el estado económico en que se encuentra la empresa Ing. Wilson Torres.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

RAZÓN CORRIENTE

Razón corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Razón corriente = $\frac{79.166,55}{14.498,87}$

Razón corriente = 5,46

El indicador de la razón corriente, nos refleja \$ 5,46, que significa que por cada dólar de deuda que mantiene con terceros la empresa cuenta con \$ 5,46 dólares para solventar dichas obligaciones.

RAZÓN DE CAPITAL NETO DE TRABAJO

Capital neto de trabajo =	Activo Corriente – Pasivo Corriente
Capital neto de trabajo =	79.166,55 - 14.498,87
Capital neto de trabajo =	64.667.68

Esta razón nos indica que la empresa dispone de 64.667,68 representados en efectivo o en otros activos corrientes, lo que la empresa Ing. Wilson Torres dispone de recursos suficientes para realizar sus operaciones después de cumplir con sus deudas a corto plazo.

INDICADORES DE NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Nivel de endeudamiento =	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
--------------------------	---

Nivel de endeudamiento =	$\frac{24.908.55}{95.368,20}$
--------------------------	-------------------------------

Nivel de endeudamiento =	0,26
--------------------------	------

Nivel de endeudamiento =	26%
--------------------------	-----

Esta razón nos indica que por cada dólar que la empresa tiene invertidos en activos el 26% han sido financiados por terceros, en este caso por los proveedores.

INDICADORES DE ACTIVIDAD

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Rotación de cuentas por cobrar =	$\frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
----------------------------------	---

Rotación de cuentas por cobrar = $\frac{129.501,40}{21.715,56}$

Rotación de cuentas por cobrar = 5,96

PROMEDIO DE COBRANZAS

Promedio de cobranzas = $\frac{\text{Días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$

Promedio de cobranzas = $\frac{365}{5,96}$

Promedio de cobranzas = 61,24

Este indicador nos dice que las cuentas por cobrar giraron 5,96 veces durante el año 2010, es decir que las cuentas por cobrar a sus clientes se convirtieron en efectivo en la cancelación de 5,96 abonos y que la totalidad de la cartera se convirtió en efectivo en un tiempo promedio de 61,24 días.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Margen Neto (Utilidad)

Margen de utilidad bruta = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$

Margen de utilidad bruta = $\frac{601,74}{129.501,40}$

Margen de utilidad bruta = 0,004

Margen de utilidad bruta = 0,4%

Esta razón nos indica que por cada dólar vendido generó \$ 0.40 de utilidad neta.

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (R.O.A.)

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{601,74}{70.459,65}$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = 0,0085$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = 0,85\%$$

Este indicador nos indica que la utilidad neta representó un 0,85% del patrimonio de la empresa, lo cual indica que el dueño obtuvo un rendimiento sobre su inversión del 0,85%.

3. 1. 1. 5 FORMATOS DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Generalmente para determinar el Riesgo de control en que se determinen fallas de importancia relativa se aplican Cuestionarios de Control Interno por componente con lo que se busca determinar el grado de confianza de la estructura general del control interno, el formato es el siguiente:

Ref.

ING. WILSON TORRES
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

Proceso de Registro contable y control interno

No.	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
				Elab. : Superv. :	Fecha: Fecha:

3.1.1.6 FORMATOS DE MATRICES DE PONDERACIÓN

Mediante la elaboración de las Matrices de Ponderación se busca prevenir, calificar y determinar el grado de confianza en las operaciones de la empresa, el formato es el siguiente:

ING. WILSON TORRES
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACIÓN

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. TOTAL:		
	Elab.Por:	Fecha:
	Superv.Por:	Fecha:

3.1.1.7 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO:

Toda empresa, sin importar el giro de su negocio está sujeta a una serie de riesgos que es importante medir pues de esta evaluación depende el éxito de la misma en mantener su solidez e imagen pública positiva y sobre todo el bienestar de su personal para lo cual es necesario identificar sus procesos y valerse de estos para empezar la medición.

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
76-100%	3 ALTO	1 BAJO

COMENTARIO: Se emite un comentario de los resultados obtenidos según la tabla inmediatamente anterior.

3.1.1.8 FORMATOS DE F.O.D.A.

Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos organizacionales. El formato se realiza por cada subcomponente de la empresa y es el siguiente:

ING. WILSON TORRES
DIAGNÓSTICO F.O.D.A.
SUBCOMPONENTE:

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

3.1.1.9 FORMATOS DE INDICADORES BÁSICOS

Muestra el grado de cumplimiento, eficacia, eficiencia por cada subcomponente de la empresa y es el siguiente:



ING. WILSON TORRES

Ref: Procedimientos: Indicadores de Gestión por Subcomponente:

PROCESO	REF.	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0,10-0,50	0,51-0,90	0,91-1		
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			1-0,41	0,40-0,11	0,10-0,05		
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0,10-0,50	0,51-0,90	0,91-1		
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0,10-0,50	0,51-0,90	0,91-1		
						Elab:	Fecha:
						Superv.	Fecha:

3.1.1.10 FORMATOS DE FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES



ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN						
OBJETIVO:													
INDICADOR:													
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <table border="0"> <tr> <td>Estados a tiempo</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> <tr> <td>No entregados</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> </table> </td> <td style="width: 70%; vertical-align: top; text-align: center;"> <p>PROMOCIÓN</p> <p>0% └</p> <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estados a tiempo ■ No entregados </td> </tr> </table>								<table border="0"> <tr> <td>Estados a tiempo</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> <tr> <td>No entregados</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> </table>	Estados a tiempo	100%	No entregados	0	<p>PROMOCIÓN</p> <p>0% └</p> <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estados a tiempo ■ No entregados
<table border="0"> <tr> <td>Estados a tiempo</td> <td style="text-align: right;">100%</td> </tr> <tr> <td>No entregados</td> <td style="text-align: right;">0</td> </tr> </table>	Estados a tiempo	100%	No entregados	0	<p>PROMOCIÓN</p> <p>0% └</p> <p>100%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estados a tiempo ■ No entregados 								
Estados a tiempo	100%												
No entregados	0												
Análisis:													

3.1.2 FASE 2: PLANIFICACIÓN

3.1.2.1 PROGRAMA DE TRABAJO O DE AUDITORÍA

El programa de trabajo o de auditoría constituye una guía para el examen a ejecutarse, es el bosquejo preliminar de todas las actividades que va a cumplir el auditor en apego integro a las normas técnicas de auditoría, y en definitiva delinean los resultados que se desean obtener y los medios que se va a utilizar en cada caso en particular.

PT.1

ING. WILSON TORRES
PROGRAMA DE TRABAJO

SUBCOMPONENTE: Área Administrativa - Financiera

No.	Descripción	Ref. P/T	Elaborado Por	Fecha
	Objetivos			
1.	Determinar si en el área se ejecuta un sistema de control interno.			
2.	Establecer cuáles son los riesgos que enfrenta el área			
	Procedimientos			
1.	Elaborar y aplicar cuestionarios de Control Interno para determinar el riesgo de control y nivel de confianza.	PT.1.1 al 4	S.V.	12/05/2011
2.	Elaborar una matriz de ponderación para confirmar el riesgo de control y el nivel de confianza.	PT.1.5	S.V.	12/05/2011
3.	Realizar el F.O.D.A. de cada componente	PT.1.6 al 9	S.V.	14/05/2011
4.	Desarrollo de la Hoja de Hallazgos	PT.1.10	S.V.	15/05/2011

PROGRAMA DE TRABAJO

COMPONENTE: EMPRESA ING. WILSON TORRES

SUBCOMPONENTE: Proceso Registro Contable y Control Interno

No.	Descripción	Ref. P/T	Elaborado Por	Fecha
	Objetivos			
1.	Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control.			
2.	Verificar si la entrega de la información contable es oportuna			
3.	Verificar si el área tiene definidos los controles sobre sus procesos.			
	Procedimientos			
1.	Envío de información			
	Verificar la fecha de entrega de los Estados Financieros mensuales en el año sometido a examen.	PT.2.1	S.V.	19/05/2011
2.	Entrevista y tabulación al Gerente sobre emisión Estados Financieros (ANEXOS)	PT.2.2 y 3	S.V.	15/05/2011
3.	Disposiciones de los organismos regentes			
	-Determinar el monto pagado por concepto de multas con el S.R.I., I.E.S.S, Ministerio de Relac.Laborales.	PT.2.4	S.V.	19/05/2011
	-Verificar grado de cumplimiento con declaraciones y anexos transaccionales.	PT.2.5 Y 6	S.V.	19/05/2011
	-Verificar grado de cumplimiento con Organismos Regentes.	PT.2.7	S.V.	19/05/2011
4.	Evaluar el proceso mediante indicadores	PT.2.8	S.V.	20/05/2011
5.	Realizar las fichas técnicas de indicadores	PT.2.9/2.12	S.V.	20/05/2011
6.	Desarrollo de Hoja de Hallazgos	PT.2.13	S.V.	21/05/2011

PROGRAMA DE TRABAJO
COMPONENTE: EMPRESA ING. WILSON TORRES
SUBCOMPONENTE: Proceso de planificación financiera y gestión de recursos monetarios

No.	Descripción	Ref. P/T	Elaborado Por	Fecha
1.	Objetivos Determinar bajo qué parámetros se selecciona a la entidad financiera para invertir los recursos			
2.	Determinar la eficiencia, eficacia, efectividad y economía mediante la utilización de indicadores			
	Procedimientos			
1.	Confirmación de información			
	Revisar en la página web de la Superintendencia de Bancos, la calificación de riesgo de las Instituciones Financieras (ANEXOS)	PT.3.1	S.V.	21/05/2011
2.	Evaluar el proceso mediante indicadores	PT.3.2	S.V.	22/05/2011
3.	Realizar las fichas técnicas de los indicadores	PT.3.3/3.5	S.V.	22/05/2011
4.	Desarrollo de Hoja de Hallazgos	PT.3.6	S.V.	23/05/2011

PROGRAMA DE TRABAJO
COMPONENTE: EMPRESA ING. WILSON TORRES
SUBCOMPONENTE: Proceso de Recursos Humanos

No.	Descripción	Ref. P/T	Elaborado Por	Fecha
	Objetivos			
1.	Determinar el grado de ausentismo y rotación del personal			
2.	Establecer el grado que la empresa cumple con a misión y visión			
3.	Determinar la funcionalidad de los espacios de la empresa.			
4.	Medir la eficiencia, eficacia, efectividad y economía mediante la utilización de indicadores.			
	Procedimientos			
1.	Averiguar con el personal del área administrativa sobre la distribución del espacio físico. (ANEXOS)	PT.4.1 al 6	S.V.	25/05/2011
2.	Evaluar planes de capacitación del personal. (ANEXOS)	PT.4.7	S.V.	25/05/2011
3.	Solicitar actas de finiquito.	PT.4.8	S.V.	25/05/2011
4.	Comparar niveles de remuneración	PT.4.9	S.V.	26/05/2011
5.	Indagar con los trabajadores el clima laboral.	PT.4.1 al 6	S.V.	25/05/2011
6.	Evaluar el proceso mediante indicadores	PT.4.10	S.V.	27/05/2011
7.	Realizar las fichas técnicas de los indicadores	PT.4.11/4.15	S.V.	27/05/2011
8.	Desarrollo de Hoja de Hallazgos	PT.4.16	S.V.	27/05/2011

PT.5

PROGRAMA DE TRABAJO**COMPONENTE: EMPRESA ING. WILSON TORRES****SUBCOMPONENTE: Proceso de Logística**

No.	Descripción	Ref. P/T	Elaborado Por	Fecha
1.	Objetivos Establecer el proceso de control de un proveedor y determinar la eficacia del mismo.			
2.	Identificar el grado de efectividad de las revisiones periódicas de equipos e instalaciones.			
3.	Determinar el grado de eficiencia en la atención a los proveedores.			
	Procedimientos			
1.	Determinar el número de veces que en el año se ha dado mantenimiento a las máquinas y equipos	PT.5.1	S.V.	30/05/2011
2.	Indagar al personal encargado el proceso que se realiza para contratar un proveedor. (ANEXOS)	PT.5.2	S.V.	30/05/2011
3.	Seleccionar una muestra de proveedores y determinar si el bien o servicio recibido es eficiente o deficiente.	PT.5.3	S.V.	01/06/2011
4.	Evaluar el proceso mediante indicadores	PT.5.4	S.V.	01/06/2011
5.	Realizar las fichas técnicas de los indicadores	PT.5.5/5.8	S.V.	01/06/2011
6.	Desarrollo de Hoja de Hallazgos	PT.5.9	S.V.	02/06/2011

3. 1. 3 FASE 3: EJECUCIÓN

PT.1.1

ING. WILSON TORRES
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

Proceso de Registro contable y control interno

No.	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	¿Se utilizan manuales de organización y procesos contables?		X		
2.	¿Los Estados Financieros se entregan en plazos definidos?	X			
3.	¿Están delimitados en forma escrita las funciones y responsabilidades entre el personal del área contable?		X		
4.	¿Se tiene un registro de firmas mancomunadas en las cuentas bancarias?		X		
5.	¿Se tiene control sobre la documentación y los reportes contables a través de un archivo numerado?		X		
6.	¿Se elabora un calendario de obligaciones fiscales?		X		
7.	¿La función de registro y pago es realizada por una misma persona?	X			
8.	¿Los comprobantes de pago tienen firma de elaboración, autorización y recibido?	X			
9.	¿La nomina de trabajadores se maneja a través de software especializado?		X		
10.	¿Las conciliaciones bancarias tienen firma de elaboración y aprobación?	X			
11.	¿Existen pagos de multas e intereses por incumplimiento de deberes con los organismos de control?	X			
		Elab. : <i>WT</i>			Fecha: 12/05/11
		Superv. :WT			Fecha: 14/05/11

ING. WILSON TORRES
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

Proceso de Planificación Financiera y Gestión de Recursos Monetarios

No.	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	¿Se controla el flujo del efectivo por desembolsos realizados?		X		
2.	¿La empresa mantiene un flujo de caja eficiente y actualizado?		X		
3.	¿Se realizan inversiones temporales con el excedente de flujo de caja?		X		
4.	¿Se tiene convenio con la entidad bancaria sobre el tratamiento de sobregiros?	X			
5.	¿Se controla regularmente la antigüedad de la cartera?	X			
6.	¿Las consignaciones e inversiones del efectivo se concentran en una sola entidad financiera?	X			
7.	¿Se elabora un presupuesto anual?		X		
8.	¿Se efectúan comparaciones y explicaciones a desviaciones entre el presupuesto y la ejecución presupuestaria?		X		
9.	¿Los requerimientos del efectivo se los hace en base a flujos proyectados?		X		
		Elab. Por: <i>WT</i>			Fecha: 12/05/11
		Superv.: WT			Fecha: 14/05/11

ING. WILSON TORRES
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO

Proceso de Recursos Humanos

No.	Preguntas	Respuestas			COMENTARIO
		SI	NO	NA	
1.	¿La empresa posee reglamento interno de trabajo?		X		
2.	¿Existe un control que permita verificar la asistencia del personal?		X		
3.	¿El personal conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?		X		
4.	¿Cada trabajador cuenta con un historial completo y actualizado?		X		
5.	¿Considera usted que la rotación de personal es alta?		X		
6.	¿Se evitan los posibles conflictos laborales?	X			
7.	¿La empresa posee un programa de capacitación del personal?		X		
8.	¿Cada trabajador tiene un área física operativa y funcional para realizar sus actividades?		X		
		Elab. : <i>S</i>			Fecha: 12/05/11
		Superv.: WT			Fecha: 14/05/11

ING. WILSON TORRES
ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO
CUESTIONARIO
 Proceso de Logística

No.	Preguntas	Respuestas			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1.	¿Se posee y cumple con un plan de adquisiciones de insumos requeridos para los proyectos?		X		
2.	¿Las revisiones a los materiales en bodega, equipos e instalaciones son continuas?		X		
3.	¿Existe un registro de proveedores calificados de la empresa?	X			
4.	¿Existe quejas frecuentes por parte de los proveedores?		X		
5.	¿Las instalaciones y equipos están asegurados?		X		
6.	¿Se verifica que las facturas de proveedores cumplan con todos los requisitos de ley?	X			
7.	¿Esta centralizado el proceso de la autorización sobre adquisiciones?		X		
9.	¿La elección de un proveedor para bienes y servicios nuevos , se hace previo el análisis de proformas?	X			
		Elab. : <i>WT</i>			
		Superv. : WT			Fecha: 14/05/11

ING. WILSON TORRES
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANIFICACIÓN

COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Proceso de Registro Contable y control interno		
1. Se utilizan manuales de organización y procesos contables?	1	0
2. ¿Los Estados Financieros se entregan en plazos definidos?	1	1
3. ¿Están delimitados en forma escrita las funciones y responsabilidades entre el personal del área contable?	2	0
4. ¿Se tiene un registro de firmas mancomunadas en las cuentas bancarias?	2	0
5. ¿Se tiene control sobre la documentación y los reportes contables a través de un archivo numerado?	2	0
6. ¿Se elabora un calendario de obligaciones fiscales?	2	0
7. ¿La función de registro y pago es realizada por una misma persona?	4	0
8. Los comprobantes de pago tienen firma de elaboración, autorización y recibido?	2	2
9. ¿La nomina de trabajadores se maneja a través de software especializado?	4	0
10. ¿Las conciliaciones bancarias tienen firma de elaboración y aprobación?	1	1
11. ¿Existen pagos de multas e intereses por incumplimiento de deberes con los organismos de control?	2	2
12. ¿Existen políticas para el cambio de claves en los sistemas?	2	0
Proceso de Planificación Financiera y Gestión de Recursos Monetarios		
1. ¿Se controla el flujo del efectivo por desembolsos realizados?	3	0
2. ¿La empresa mantiene un flujo de caja eficiente y actualizado?	3	0

3. ¿Se realizan inversiones temporales con el excedente de flujo de caja?	1	0
4. ¿Se tiene convenio con la entidad bancaria sobre el tratamiento de sobregiros?	2	2
5. ¿Se controla regularmente la antigüedad de la cartera?	3	3
6. ¿Las consignaciones e inversiones del efectivo se concentran en una sola entidad financiera?	3	3
7. ¿Se elabora un presupuesto anual?	3	0
8. ¿Se efectúan comparaciones y explicaciones a desviaciones entre el presupuesto y la ejecución presupuestaria?	2	0
9. ¿Los requerimientos del efectivo se los hace en base a flujos proyectados?	2	0
10. ¿Se tiene un control escrito de caja chica de la oficina?	1	1
11. ¿Existe control sobre fondos rotativos del personal técnico?	2	2
Proceso de Recursos Humanos		
1. ¿La empresa posee un manual de funciones?	2	0
2. ¿Existe un control que permita verificar la asistencia del personal?	2	0
3. ¿El personal conoce la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa?	1	0
4. ¿Cada trabajador cuenta con un historial completo y actualizado?	3	0
5. ¿Considera usted que la rotación de personal es alta?	3	3
6. ¿Se evitan los posibles conflictos laborales?	4	4
7. ¿La empresa posee un programa de capacitación del personal?	2	0
8. ¿Cada trabajador tiene un área física operativa y funcional, para realizar sus actividades?	2	0
9. ¿Se efectúan controles para el cumplimiento de tareas o actividades del Personal?	2	0
10. ¿Existen políticas disciplinarias en la entidad?	2	0
11. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?	3	3

Proceso de Logística		
1. ¿Se posee y cumple con un plan de adquisiciones de insumos requeridos para los proyectos?	4	0
2. ¿Las revisiones a los materiales en bodega, equipos e instalaciones son continuas?	4	0
3. ¿Existe un registro de proveedores calificados de la empresa?	2	0
4. ¿Existe quejas frecuentes por parte de los proveedores?	1	0
5. ¿Se verifica que las facturas de proveedores cumplan con todos los requisitos de ley?	3	3
6. ¿Esta centralizado el proceso de la autorización sobre adquisiciones?	2	2
7. ¿La elección de un proveedor para bienes y servicios nuevos o que los calificados no estén en condiciones de atender los requerimientos, se hace previo el análisis de proformas?	3	3
8. ¿Se hacen previsiones de materiales y equipos?	3	3
9. ¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?	3	0
TOTAL:	100%	38%
	Elab.Por:	Fecha: 12/05/11
	Superv.Por: VV	Fecha: 14/05/11

**ING. WILSON TORRES
DIAGNÓSTICO F.O.D.A.**

SUBCOMPONENTE: PROCESO DE REGISTRO CONTABLE Y CONTROL INTERNO

<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a herramientas informáticas que permitan mejorar el registro contable y control interno. • Independencia del departamento para añadir normas y reglamentos internos • Apertura de la Gerencia para realizar los cambios que sean necesarios. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio en los procesos actuales del personal existente. • Modificación constante de las condiciones de regulación de empresas desde el punto de vista contable. • Vulnerabilidad de los sistemas informáticos actuales.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia trayectoria en el campo contable que permitiría afrontar los cambios. • Acceso a recursos financieros suficientes para procesos de inversión y reingeniería. • Alta capacidad de trabajo en equipo y clima laboral agradable. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen deficiencias en el sistema de comunicación interna. • Descoordinación constante respecto a los cronogramas operativos. • Ausencia de directrices estratégicas para el departamento.

ING. WILSON TORRES
DIAGNÓSTICO F.O.D.A.
SUBCOMPONENTE: PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN DE
RECURSOS MONETARIOS

<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a crédito a corto y largo plazo. • Crédito tributario significativo debido a las políticas del S.R.I. • Apertura de entidades del sector público hacia proyectos productivos. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente político cambiante que incide en las tasas de inflación y aumenta el riesgo en la planificación. • Escaso acceso a información del sector del mercado en que se participa proveniente de entidades confiables. • La crisis global que ha tenido un efecto negativo sobre el sector de la construcción, en el Ecuador se ha reflejado en una reducción de las remesas.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una imagen sólida frente a todos los públicos. • Acceso a un capital de trabajo significativo que permite generar un margen de error amplio en la planificación. • Experiencia en la parte gerencial respecto del conocimiento del comportamiento del mercado. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vocación casi nula hacia los procesos de planificación. • Inexistencia de personal con experiencia en la planificación a largo plazo. • Resistencia gerencial a delegar ciertas responsabilidades o a tomar decisiones a largo plazo.

ING. WILSON TORRES
DIAGNÓSTICO F.O.D.A.
SUBCOMPONENTE: PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido a los niveles de desempleo, acceso a personal altamente calificado a costos relativamente bajos. • Debido al desarrollo de las tecnologías de información acceso a datos de profesionales y trabajadores a un costo mínimo. • Numerosas empresas en el área de la gestión de recursos humanos que brindan servicios de gestión de talento humano de calidad y a un costo comparativo inferior al de estructurar un departamento de recursos humanos interno. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probidad de los agentes del Ministerio de Relaciones Laborales en las visitas de inspección. • Incertidumbre respecto a la evolución anual del salario mínimo vital. • Pérdida de inversión en aprendizaje debido a la rotación del personal que se entrena y después renuncia.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con equipos de trabajo confiables, leales, con disponibilidad inmediata y experiencia. • Rotación de personal casi nula. • Fluidez en la relación entre jefes y subalternos. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de delineación de las funciones y los cargos. • Superposición de funciones directivas entorpece el trabajo de los equipos • El costo variable de la mano de obra encarece las ofertas finales debido a que se paga salarios superiores a la media del mercado.

ING. WILSON TORRES
DIAGNÓSTICO F.O.D.A.
SUBCOMPONENTE: PROCESO DE LOGISTICA

<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalización da acceso a tecnología en el ramo a costos competitivos. • Coyuntura política y económica da acceso al mercado de la construcción pública. • Disponibilidad de crédito hipotecario ha estimulado la construcción privada y pública 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción en el sector público que suele exigir coimas para adjudicar contratos. • Entorno de inseguridad pone en riesgo el activo fijo productivo. • Asimetría del mercado desde el punto de vista de los oferentes que motiva que existan grandes competidores con economías de escala que hace imposible que se pueda competir con ellos en los grandes contratos.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes definida y fiel a la empresa. • Política de servicio que satisface la expectativa del cliente. • Políticas de cobro y crédito por servicios que prácticamente han anulado las cuentas incobrables. 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado limitado a tres proveedores de hormigón lo que retrasa eventualmente las obras. • Retraso eventual por escasez de material sobre todo hierro y cemento. • Se depende de ciertos equipos aún operativos pero ya sin disponibilidad de repuestos en el mercado.

PT.1.10

**ING. WILSON TORRES
HOJA DE HALLAZGOS SEGÚN LA EVALUACIÓN
DE CONTROL INTERNO**

Ref.:

PT.1.1	Las funciones y responsabilidades del personal no están establecidas en forma escrita.				
PT.1.1	El área administrativa-financiera y la empresa en si, no cuenta con manuales de organización y de procesos.				
PT.1.1	No se tiene control sobre la documentación y los reportes contables a través de un archivo numerado				
PT.1.1	No se elabora un calendario de obligaciones fiscales lo que provoca retrasos en su presentación.				
PT.1.1	El software actual de nómina resulta ineficiente y provoca errores.				
PT.1.2	El flujo del efectivo no se controla por desembolsos realizados				
PT.1.2	El flujo de caja presenta retrasos en su elaboración y no es cien por ciento eficiente por lo cual no se pueden realizar inversiones.				
PT.1.3	La asistencia del personal es verificada en forma visual solamente, pues no existe ningún control manual o electrónico para realizarlo.				
PT.1.3.	El personal no cuenta con un historial completo y actualizado.				
PT.1.3	En esta área no existen programas de capacitación para el personal.				
P.T.1.3	No todos los trabajadores cuentan con un área física funcional para realizar sus funciones.				
PT.1.4	En esta área no se cumple ni posee un plan de adquisiciones.				
PT.1.4.	Las revisiones a los materiales en bodega, equipos e instalaciones no cumplen con un plan de continuidad				
PT.1.4	En esta área no se encuentran aseguradas las instalaciones y los equipos.				
<table border="1"> <tr> <td>Elab.: </td> <td>Fecha: 15/05/11</td> </tr> <tr> <td>Superv.WT</td> <td>Fecha: 16/05/11</td> </tr> </table>		Elab.: 	Fecha: 15/05/11	Superv.WT	Fecha: 16/05/11
Elab.: 	Fecha: 15/05/11				
Superv.WT	Fecha: 16/05/11				

ING. WILSON TORRES

Ref.: **Procedimientos:** Fecha de entrega mensual de los Estados Financieros

MESES	FECHA OPTIMA	FECHA DE CIERRES	CIERRE A TIEMPO	CIERRE A DESTIEMPO	OBSERVACIONES
ENERO	15/02/2010	13/02/2010	X		
FEBRERO	15/03/2010	14/03/2010	X		
MARZO	15/04/2010	14/04/2010	X		
ABRIL	15/05/2010	13/05/2010	X		
MAYO	15/06/2010	12/06/2010	X		
JUNIO	15/07/2010	12/07/2010	X	☼	
JULIO	15/08/2010	11/08/2010	X		
AGOSTO	15/09/2010	10/08/2010	X		
SEPTIEMBRE	15/10/2010	13/10/2010	X		
OCTUBRE	15/11/2010	13/11/2010	X		
NOVIEMBRE	15/12/2010	13/12/2010	X		
DICIEMBRE	05/03/2011	11/03/2011	X		
TOTAL			12		
PORCENTAJE %			100%		
CONCLUSIONES	Se presentaron todos los estados financieros a tiempo			MARCAS: ☼	Verificado con histórico del archivo empresa
				Elab.por: S	Fecha: 19/05/11
				Superv.por: WT	Fecha: 20/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Disposiciones de los Organismos Regentes

MONTO POR MULTAS Y SANCIONES DE LOS ORGANISMOS REGENTES

MESES	S.R.I.	I.E.S.S.	MINISTERIO REL.LABOR.	OBSERVACIONES
ENERO	1,89	6,09	-	
FEBRERO	3,98	4,46	-	
MARZO	25,70		-	No hubo liquidez
ABRIL	80,07		-	No hubo liquidez
MAYO	20,87		-	No hubo liquidez
JUNIO	1,20	*	*	
JULIO	3,61		-	
AGOSTO	1,24	5,35	-	
SEPTIEMBRE	16,69		-	No hubo liquidez
OCTUBRE	5,43	11,40	-	
NOVIEMBRE	0,20	4,57	-	
DICIEMBRE	12,82	5,20	-	No hubo liquidez
TOTAL	173,70	37,07		
PORCENTAJE %				
CONCLUSIÓN:	Del total de 937,95 de la cuenta intereses, comisiones y multas se ha pagado 173,70 de mora al S.R.I. Y 37,07 al I.E.S.S			MARCAS: Verificado según mayor *
			Elab.:Š	Fecha: 19/05/11
			Superv.: WT	Fecha: 20/05/11

ING. WILSON TORRES

PT.2.5

Ref.:

Procedimientos: Declaración de Impuestos

DECLARACIONES

MESES	PRESENTACIÒN DEL ANEXO SEGÙN S.R.I	FECHA DE PRESENTACIÒN	A TIEMPO	A DESTIEMPO	OBSERVACIONES
ENERO	12/02/2010	19/02/2010	-	X	
FEBRERO	12/03/2010	26/03/2010	-	x	
MARZO	12/04/2010	23/04/2010	-	x	
ABRIL	12/05/2010	03/06/2010	-	x	
MAYO	12/06/2010	07/07/2010	-	x	
JUNIO	12/07/2010	04/08/2010	-	x	
JULIO	12/08/2010	03/09/2010	-	x	⌘
AGOSTO	12/09/2010	23/09/2010	-	x	
SEPTIEMBRE	12/10/2010	26/10/2010	-	x	
OCTUBRE	12/11/2010	01/12/2010	-	x	
NOVIEMBRE	12/12/2010	06/01/2011	-	x	
DICIEMBRE	12/01/2011	31/01/2011	-	x	
TOTAL				12	
PORCENTAJE %				100%	
CONCLUSIÒN:	Todas las declaraciones fueron presentadas a destiempo y Gerencia explica que fue por falta de fondos.				MARCAS: Verificado con ⌘ declaraciones
			Elab.: S	Fecha: 19/05/2011	
			Superv.: WT	Fecha: 20/05/2011	

ING. WILSON TORRES

Ref.:

Procedimientos: Declaración de anexos

ANEXOS TRANSACCIONALES

MESES	FECHA DECLARACIÓN SEGÚN EL RUC	FECHA DE PRESENTACIÓN	A TIEMPO	A DESTIEMPO	SUSTITUTIVA	RECTIFICATORIA	OBSERVACIONES
ENERO	12/02/2010	18/03/2010	-	X	-	-	
FEBRERO	12/03/2010	30/03/2010	-	x	-	-	
MARZO	12/04/2010	24/04/2010	-	x	-	-	
ABRIL	12/05/2010	03/06/2010	-	x	-	-	
MAYO	12/06/2010	05/07/2010	-	x	-	-	
JUNIO	12/07/2010	22/07/2010	-	x	-	-	
JULIO	12/08/2010	07/09/2010	-	x	-	-	
AGOSTO	12/09/2010	25/10/2010	-	x	-	-	
SEPTIEMBRE	12/10/2010	19/10/2010	-	x	-	-	
OCTUBRE	12/11/2010	26/11/2010	-	x	-	-	
NOVIEMBRE	12/12/2010	27/12/2010	-	x	-	-	
DICIEMBRE	12/01/2011	26/01/2011	-	x	-	-	
TOTAL				12			
PORCENTAJE %				100%			
CONCLUSIÓN:	. De 12 declaraciones todas han sido presentadas a destiempo por lo que Gerencia indica que afectó a su presentación la demora en el cobro a los clientes y causó iliquidez					MARCAS: Verificado con declaraciones ◇	
						Elab. Por <i>ST</i> Superv.: WT	Fecha:19/05/10 Fecha:20/05/10

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Nivel de Cumplimiento con Organismos Regentes

ORGANISMOS REGENTES	AL DÍA	EN MORA/MULTA	OBSERVACIONES
S.R.I.	X	—	En lista blanca
I.E.S.S	X	—	Confirmado página web
Ministerio de Trabajo	X	—	Registro de Cumplimiento
TOTAL	3	0	
PORCENTAJE %	100%	0%	
CONCLUSIÓN	Se cumple al 100% con las obligaciones de los organismos regentes.		MARCAS: Verificado en páginas web y archivo. 

Elab.:	Š	Fecha: 19/05/11
Superv.:	WT	Fecha: 20/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref:	Procedimientos:	Indicadores de Gestión	Proceso de Registro Contable y Control interno			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN			
			PROCESO	REF.	INDICADOR			RANGO		
								DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE
			0,10-0,50	0,51-0,90	0,91-1					
EMISIÓN ESTADOS FINANCIEROS		Estados Financieros entregados a tiempo			X	12/12=1	Es favorable pues todas las declaraciones fueron entregadas a tiempo.			
		Total Estados Financieros entregados								
MULTAS SANCIONES DE ORGANISMOS REGENTES		Multas	DEFICIENTE 1-0,41	ACEPTABLE 0,40-0,11	FAVORABLE 0,10-0,05	210,77/937,95 = 0,2	El indicador es aceptable en relación del total registrado en la cuenta contable.			
		Intereses, Comisiones y Multas		X						
DECLARACIONES Y ANEXOS TRANSACCIONALES SRI		Declaraciones Correctas	DEFICIENTE 0,10-0,50	ACEPTABLE 0,51-0,90	FAVORABLE 0,91-1	12/12= 1	Es favorable pues de 12 declaraciones ninguna presenta diferencias.			
		Declaraciones de impuestos			X					
NIVEL DE CUMPLIMIENTO CON ORGANISMOS REGENTES		Obligaciones Cumplidas	DEFICIENTE 0,10-0,50	ACEPTABLE 0,51-0,90	FAVORABLE 0,91-1	3/3=1	Se ha cumplido con las obligaciones con los organismos regentes.			
		Obligaciones con Organismos Regentes			X					
						Elab: Š Superv.:WT	Fecha: 19/05/11 Fecha: 20/05/11			

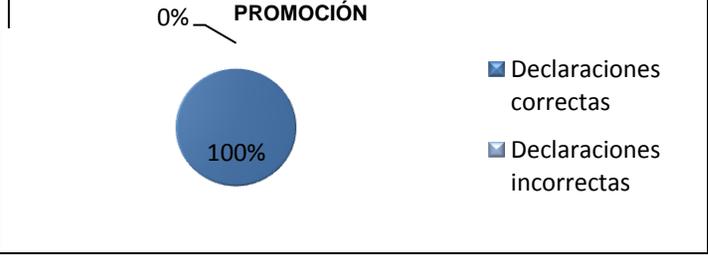
ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN							
OBJETIVO: Cumplir con el marco regulatorio vigente														
INDICADOR: Estados Financieros entregados a tiempo														
Emisión de Estados Financieros	Desempeño acorde a la regulación vigente.	Estados Financieros generados a tiempo/Total estados financieros entregados	%	Anual	100	Informes de Gerencia								
		<table border="1"> <tr> <td>Estados a tiempo</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>No entregados</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> </tr> </table>	Estados a tiempo	12	No entregados	0	Total	12					100%	No existe brecha
Estados a tiempo	12													
No entregados	0													
Total	12													
Análisis: No existe brecha pues e ha cumplido con la entrega mensual de los estados financieros.														

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: Cumplir con el marco regulatorio vigente							
INDICADOR: Multas e intereses							
Multas e Intereses	Desempeño acorde a la regulación vigente.	Multas / Intereses comisiones y multas	%	Anual	20%	Informes de Gerencia	
		210,77					20%
		937,95					22%
	Multas	22%					
	Intereses Comisiones y Multas	78%					
<p align="center">PROMOCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Multas ■ Intereses Comisiones y Multas 							
							-2% Brecha desfavorable
Análisis: Se presenta una brecha desfavorable en relación al total de intereses, comisiones y multas							

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: Cumplir con el marco regulatorio vigente							
INDICADOR: Declaraciones y anexos							
Declaraciones y Anexos	Desempeño acorde a la regulación vigente.	Declaraciones correctas / Declaraciones de Impuestos	%	Anual	90	Informes de Gerencia	
		12					
		12					
	Declaraciones correctas	100%					100%
	Declaraciones incorrectas	0%					No existe brecha
							
Análisis: Se ha cumplido con la entrega de las declaraciones y anexos							

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN				
OBJETIVO: Cumplir con el marco regulatorio vigente											
INDICADOR: Nivel de cumplimiento con organismos regentes											
Nivel cumplimiento	Desempeño acorde a la regulación vigente.	Obligaciones cumplidas/ Obligaciones con organismos regentes	%	Anual	90	Informes de Gerencia					
		3 3									
		100%					100%				
		0%					No existe brecha				
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <td>Nivel de cumplimiento</td> <td align="center">100%</td> </tr> <tr> <td>Nivel de incumplimiento</td> <td align="center">0%</td> </tr> </table> <div style="text-align: center;"> <p>PROMOCIÓN</p> </div> </div>								Nivel de cumplimiento	100%	Nivel de incumplimiento	0%
Nivel de cumplimiento	100%										
Nivel de incumplimiento	0%										
Análisis: Existe cumplimiento con los organismos regentes											

ING. WILSON TORRES
 HOJA DE HALLAZGOS SEGÚN LA EVALUACIÓN
 PROCESO DE REGISTRO CONTABLE Y CONTROL INTERNO

Ref.:

PT.2.4	Por la no presentación a tiempo de las declaraciones se han producido multas en los 12 meses.				
PT.2.5	De las doce declaraciones de impuestos, doce fueron presentadas a destiempo.				
PT.2.6	De las doce declaraciones de anexos, doce fueron presentadas a destiempo.				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Elab.: </td> <td style="width: 50%;">Fecha: 21/05/11</td> </tr> <tr> <td>Superv.WT</td> <td>Fecha: 21/05/11</td> </tr> </table>	Elab.: 	Fecha: 21/05/11	Superv.WT	Fecha: 21/05/11
Elab.: 	Fecha: 21/05/11				
Superv.WT	Fecha: 21/05/11				

EMPRESA ING. WILSON TORRES

PT.3.2

Ref:

Procedimientos:

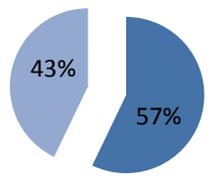
Indicadores de Gestión Proceso de Planificación Financiera
y Gestión de Recursos monetarios

PROCESO	REF.	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			>1	1	<1		
EFECTO DE LA INVERSIÓN EN LA GENERACIÓN DE VENTAS		Ventas Netas	X			129501,40/ 1970= 65,73	El indicador es deficiente pues en este año casi no hay compra de activos.
		Inversión en Activo Fijo					
EFECTO DE LA RECAUDACIÓN DE FACTURAS		Total facturas cobradas	DEFICIENTE 0,10-0,50	ACEPTABLE 0,51-0,90	FAVORABLE 0,91-1	40/70= 0,57	El indicador es aceptable pero ha afectado a los ingresos de la empresa.
		Total facturas emitidas		X			
RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA		Utilidad del ejercicio	DEFICIENTE 0,10-0,50	ACEPTABLE 0,51-0,90	FAVORABLE 0,91-1	601,74/129501,40 = 0,46	El indicacor es deficiente pues la utilidad fue muy poca frente a las ventas.
		Ventas Netas	X				
						Elab: Š Superv.:WT	Fecha: 22/05/11 Fecha:23/05/11

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN				
OBJETIVO: determinar las metas a corto y a largo plazo a alcanzar a través del desempeño organizacional											
INDICADOR: Generar oportunidades para la empresa.											
Efecto de la inversión en la generación de ventas	Generar Oportunidades para la empresa	Ventas Netas/ Inversión en Activo Fijo	%	Anual	30%	Informes de Gerencia					
		129501,40					30,00%				
		1970,00					1,52%				
	Ventas Netas	1,52%					28,48%				
	Inversión en Activo Fijo	98,48%					Brecha negativa				
<div style="display: flex; align-items: center;"> <table border="1" style="margin-right: 20px;"> <tr> <td>Ventas Netas</td> <td>1,52%</td> </tr> <tr> <td>Inversión en Activo Fijo</td> <td>98,48%</td> </tr> </table> <div style="text-align: center;"> <p>PROMOCIÓN</p> <p>2% 98%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ventas Netas ■ Inversión en Activo Fijo </div> </div>								Ventas Netas	1,52%	Inversión en Activo Fijo	98,48%
Ventas Netas	1,52%										
Inversión en Activo Fijo	98,48%										
Análisis: a pesar de las ventas no se realizó compras de activos fijos lo que ha provocado una brecha negativa											

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: Lograr cobrar el 80% de las facturas en el año 2011							
INDICADOR: Generar oportunidades para la empresa.							
Recaudación	Demora en el pago del cliente	Total facturas cobradas/ Total facturas emitidas	%	Anual	80	Informes de Gerencia	
		40					57,14%
		70					80,00%
	Facturas cobradas	57,14%					-22,86%
	Facturas emitidas	42,86%					Brecha negativa
<p align="center">PROMOCIÓN</p>  <p>■ Facturas cobradas ■ Facturas emitidas</p>							
Análisis: existe brecha negativa pues el cobro de las facturas no ha sido el ideal perjudicando a los ingresos de la empresa							

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN																					
OBJETIVO: Lograr una rentabilidad del 35% con relación a las ventas en el año 2010																												
INDICADOR: Generar oportunidades para la empresa.																												
Rentabilidad	Rentabilidad empresa	Utilidad del ejercicio/ Ventas Netas	%	Anual	35	Informes de Gerencia																						
		<table border="0"> <tr> <td></td> <td align="right">601,74</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td align="right">129501,40</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilidad</td> <td align="right">0,46%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td align="right">99,54%</td> <td></td> </tr> </table>		601,74			129501,40		Utilidad	0,46%		Ventas	99,54%							<table border="0"> <tr> <td></td> <td align="right">0,46%</td> </tr> <tr> <td></td> <td align="right">35,00%</td> </tr> <tr> <td></td> <td align="right">-34,54%</td> </tr> <tr> <td></td> <td align="right">Brecha negativa</td> </tr> </table>		0,46%		35,00%		-34,54%		Brecha negativa
	601,74																											
	129501,40																											
Utilidad	0,46%																											
Ventas	99,54%																											
	0,46%																											
	35,00%																											
	-34,54%																											
	Brecha negativa																											
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p align="center">0% PROMOCIÓN</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> ■ Utilidad ■ Ventas </div> </div>																												
Análisis: En el 2010 la empresa tiene un índice de 0,46% y una brecha de 99,54% lo que indica que la utilidad no es rentable																												

PT.3.6

ING. WILSON TORRES
HOJA DE HALLAZGOS SEGÚN LA EVALUACIÓN
PROCESO DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN DE RECURSOS MONETARIOS

Ref.:

PT.3.2	A pesar de las ventas no se han adquirido activos fijos de importancia.
PT.3.2	Los cobros son aceptables pero han afectado a los ingresos de la empresa
PT.3.2	La rentabilidad de la empresa se vio afectada por la poca utilidad del año 2010
	Elab.: <i>WT</i> Fecha: 23/05/11
	Superv.WT Fecha: 25/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Análisis de Capacitación del Personal

CURSO CAPACITACIÓN ENERO- DICIEMBRE 2010						
No.	EMPLEADO	CARGO	TIPO DE CURSO	ASISTIDO	NO ASISTIDO	OBSERVACIONES
1.	Ing. Wilson Torres	Gerente General	Precios unitarios	X	-	Actualización de conocimientos
2.	Blanca Vásquez	Secretaria	Precios unitarios	X	-	Actualización de conocimientos
3.	Sandra Valarezo	Asistente Contable	Anexo Tributario	X	-	Actualización de conocimientos
4.	María Bernal	Contadora	-	-	X	
5.	Víctor Aguilar	Arquitecto	-	-	X	
6.	Carlos Armas	Conserje	-	-	X	
TOTAL:				3	3	
PORCENTAJE:				50%	50%	
CONCLUSIONES:		De los 6 trabajadores administrativos, 3 asistieron a un curso de actualización, es decir el 50% se capacitó.			MARCAS: Verificado con expedientes de personal.	
		Elab.: <i>WT</i>		Fecha: 25/05/11		
		Superv.: WT		Fecha: 25/05/11		

PT.4.8

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Personal que ha salido del Área Administrativa - Financiera

No.	EMPLEADO	CARGO	RENUNCIA VOLUNTARIA	VISTO BUENO	OBSERVACIONES
1.	Sandra Armas	Dibujante	X	-	Se retira por otra opción de empleo.
TOTAL:				1	
PORCENTAJE:				100%	
CONCLUSIONES:		En el período analizado solo una persona salió del área por renuncia voluntaria.			
					Elab.: <i>S</i>
					Fecha: 25/05/11
					Superv.: WT
					Fecha: 25/05/11

ING. WILSON TORRES

No.	Ref.: EMPLEADO	Procedimientos: CARGO	Nivel de Remuneraciones					OBSERVACIONES
			COSTO CANASTA BÁSICA	SUELDO PROMEDIO EN MEDIO CONSTRUC.	SUELDO RECIBIDO	NIVEL POSITIVO	NIVEL NEGATIVO	
1.	Ing. Wilson Torres	Gerente General	544,71	372,72	1.500,00	X		
2.	Blanca Vásquez	Secretaria	544,71	302,43	600,00	X		
3.	Sandra Valarezo	Asistente Contable	544,71	287,26	500,00	€ X		Trabaja medio tiempo
4.	María Bernal	Contadora	544,71	323,31	700,00	X		Trabaja medio tiempo
5.	Víctor Aguilar	Arquitecto	544,71	294,39	600,00	X		
6.	Carlos Armas	Conserje	544,71	281,16	300,00	X		Trabaja medio tiempo
TOTAL:						100	0	
PORCENTAJE:						100%	0%	
CONCLUSIONES:		Los 6 trabajadores tienen un nivel positivo de remuneración pues sobrepasan el costo de canasta básica referente.			MARCAS: € Verificado con roles, ¢ verificado según INEC, ¢ verificado según Ministerio de Relaciones Laborales.			

Elab.: *WT*Fecha:
26/05/11

Superv.: WT

Fecha:
26/05/11

ING. WILSON TORRES

Procedimientos:		Indicadores de Gestión Proceso de Recursos Humanos			(1 de 2)	
REF.	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
		DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
		0-0,50	0,51-0,90	0,91-1		
	Empleados Satisfechos			X	6/6= 1	Es favorable que los trabajadores estén satisfechos en el área.
	Total Empleados					
	Remuneración promedio por nivel de la empresa	DEFICIENTE 0-0,50	ACEPTABLE 0,51-0,90	FAVORABLE 0,91-1	700/310,21= 2,25	En promedio los 6 trabajadores tienen una remuneración favorable en comparación al sector.
	Remuneración promedio por niveles en el sector			X		
	Personal capacitado	DEFICIENTE 0-0,50	ACEPTABLE 0,51-0,90	FAVORABLE 0,91-1	3/6= 0,50	De los 6 trabajadores administrativos, tres han sido capacitados.
	Total empleados	X				
	Empleados que renunciaron voluntariamente	DEFICIENTE 1-0,41	ACEPTABLE 0,40-0,11	FAVORABLE 0,10-0,05	1/6= 0,16	Es aceptable que tan solo un trabajador se haya separado de la empresa y haya sido voluntario.
	Total empleados		X			

ING. WILSON TORRES

Procedimientos:

Indicadores de Gestión Proceso de Recursos Humanos

(2 de 2)

		DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
		0-0,50	0,51-0,90	0,91-1		
	Empleados conformes con el espacio físico	X			3/6 = 0,50	De los 6 trabajadores administrativos 3 manifiestan inconformidad con el espacio físico.
	Total empleados					
					Elab:	Fecha:27/05/11
					Superv.	Fecha: 27/05/11

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del talento humano							
INDICADOR: Generar oportunidades para la empresa.							
Satisfacción del empleado	Mejora en el desempeño del recurso humano	Empleados satisfechos/ Total Empleados	%	Anual	100%	Informes de Gerencia	
		6	<p>PROMOCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Empleados satisfechos ■ Empleados insatisfechos 				100,00%
		6					0,00%
Empleados satisfechos		100,00%					100,00%
Empleados insatisfechos		0,00%					No existe brecha
Análisis: los empleados se encuentran satisfechos en general con el clima organizacional de la empresa.							

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

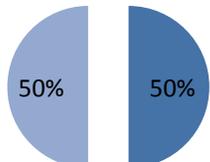
INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del talento humano							
INDICADOR: Generar oportunidades para la empresa.							
Razones salariales	Mejora en el desempeño del recurso humano	Remuneración en la empresa/ Remuneración en el sector	%	Anual	80%	Encuestas	
		700,00					
		310,21					
	Remuneración sector	44,32%					55,68%
	Remuneración empresa	55,68%					80,00%
							-24,32%
							Brecha favorable

PROMOCIÓN

■ Remuneración sector
■ Remuneración empresa

Análisis: la brecha es favorable pues la remuneración en la empresa es superior a la remuneración del sector

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del talento humano							
INDICADOR: Generar oportunidades para la empresa.							
Capacitación	Mejora en el desempeño del recurso humano	Personal capacitado/ Total empleados	%	Anual	80%	Encuestas	
		3	<p align="center">PROMOCIÓN</p>  <p>■ Personal capacitado ■ Personal no capacitado</p>				50,00%
		6					80,00%
Personal capacitado	50,00%	-30,00%					
Personal no capacitado	50,00%	Brecha desfavorable					
Análisis: la brecha es desfavorable pues la meta es capacitar al menos al 80% de los empleados.							

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN								
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del talento humano															
INDICADOR: Generar oportunidades para la empresa.															
Rotación del personal	Mejora en el desempeño del recurso humano	Empleados que renunciaron voluntariamente/ Total empleados	%	Anual	100%	Encuestas									
		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Empleados que renuncian</td> <td>16,67%</td> </tr> <tr> <td>Total empleados</td> <td>83,33%</td> </tr> </table>		1		6	Empleados que renuncian	16,67%	Total empleados	83,33%	<p>PROMOCIÓN</p> <p>17%</p> <p>83%</p> <ul style="list-style-type: none"> Empleados que renuncian Total empleados 				<p>100,00%</p> <p>100,00%</p> <p>0,00%</p> <p>No existe brecha</p>
	1														
	6														
Empleados que renuncian	16,67%														
Total empleados	83,33%														
Análisis: No existe brecha pues casi no se ha dado rotación del personal.															

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del talento humano							
INDICADOR: Capacidad de la infraestructura con respecto al personal.							
Espacio físico	Mejora en el desempeño del recurso humano	Empleados conformes con el espacio físico/ Total empleados	%	Anual	100%	Encuestas	
		3	<p align="center">PROMOCIÓN</p> <p align="center">50% 50%</p> <p>■ Empleados conformes ■ Empleados inconformes</p>				50,00%
		6					100,00%
Empleados conformes		50,00%					-50,00%
Empleados inconformes		50,00%					Brecha desfavorable
Análisis: la brecha es desfavorable pues la meta es que todos los empleados estén conformes con el espacio físico.							

PT.4.16

ING. WILSON TORRES

HOJA DE HALLAZGOS SEGÚN LA EVALUACIÓN

Ref.: PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

PT.4.1 al 6	De los seis trabajadores del área Administrativa-Financiera, 3 manifiestan no estar conformes con la distribución del espacio físico.	
PT.4.1 al 6	De los seis trabajadores que laboran en el área Administrativa-Financiera tres asistieron a cursos de capacitación	
	Elab.: <i>WT</i>	Fecha: 27/05/11
	Superv.WT	Fecha: 27/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref.:	Procedimientos: Mantenimiento de Equipos e Instalaciones				
	TIPO DE REVISIÓN				
MESES	EQUIPO DE OFICINA	INSTALACIONES	MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	OBSERVACIONES
ENERO	1				Daños computador
FEBRERO				1	Mantenimiento
MARZO					
ABRIL		1			Cambio cables
MAYO					
JUNIO			1		
JULIO	1 ∞	∞	∞	∞	Virus computador
AGOSTO					
SEPTIEMBRE				1	Mantenimiento
OCTUBRE					
NOVIEMBRE					
DICIEMBRE	1				Ampliación equipo
TOTAL	3	1	1	2	
CONCLUSIONES	No hay programa escrito para mantenimiento de equipos en general.			MARCAS: ∞	Verificado con archivo de la empresa
	Elab.por: S			Fecha: 30/05/11	
	Superv.por: WT			Fecha: 30/05/11	

ING. WILSON TORRES

Ref.:

Procedimiento: Análisis de Proveedores

MUESTRA SELECTIVA EN BASE A IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS BIENES Y SERVICIO POR MONTOS

No.	PROVEEDOR	EFICIENTE	DEFICIENTE	OBSERVACIONES	
1.	COMERCIAL KYWI S.A.	X	—	Buenos precios y cumplimiento en la entrega	
2.	AMERICAN DECORACIONES	X	—	Disponibilidad cuando se requiere	
3.	DISMAHIERRO	X	—	Buen servicio y cumplimiento en la entrega	
4.	MARMOLESA	X	—	Buen servicio, calidad de los productos	
5.	HORMIGONERA QUITO	X	£ —	Buen precio pero retraso en las entregas	
6.	DISTRIBUIDORA CUMBAYÁ	X	—	Buenos precios y cumplimiento en la entrega	
7.	SERMACO	X	—	Buen servicio, calidad de los productos	
8.	CIRKWITOS S.A.	X	—	Stock completo y cumplimiento en la entrega	
9.	RODRIGO SUAREZ	X	—	Precios bajos y cumplimiento en la entrega	
10.	HORMIGONES DEL VALLE	X	—	Buen precio pero retraso en las entregas	
TOTAL:		10	0		
PORCENTAJE:		100%	0		
CONCLUSIÓN:		De la muestra selectiva todos los proveedores brindan sus bienes y servicios con calidad y eficiencia aunque si se presentan retrasos.		MARCAS: Verificado con responsable de adquisiciones.	
				Elab.: S	Fecha: 01/06/11
				Superv.: WT	Fecha: 01/06/11

EMPRESA ING. WILSON TORRES

PT.5.4

PROCESO	REF.	INDICADOR	RANGO			CALIFICACIÓN	INTERPRETACIÓN
			DEFICIENTE	ACEPTABLE	FAVORABLE		
			0,10-0,50	0,51-0,90	0,91-1		
REVISIÓN DE EQUIPOS E INSTALACIONES		No. De revisiones anuales a Equipos e Instalaciones	X			7/24 = 0,29	Indicador deficiente pues los equipos son revisados muy pocas veces a pesar de su uso.
		No. De revisiones planificados a Equipos e Instalaciones					
PROVEEDORES CONTRATADOS		Proveedores contratados por proformas		X		5/5= 1	De la muestra de 5 proveedores, 5 presentaron proformas lo cual es favorable.
		Proveedores contratados					
PROVEEDOR EFICIENTE O DEFICIENTE		Proveedores eficientes		X		4/5 =0,80	De la muestra de 5 proveedores 4 son eficientes lo que es aceptable.
		Total de proveedores					
RETRASO DEBIDO A PROVEEDORES		Proyectos retrasados por Proveedores	X			4/10 = 0,40	De los 10 proyectos anuales 4 se retrasaron por los proveedores por lo tanto el proceso es deficiente
		Total de proyectos retrasados					
						Elab: 	Fecha: 01/06/11
						Superv. W.T.	Fecha:01/06/11

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del proceso de logística							
INDICADOR: Mejora en la calidad competitiva de la empresa							
REVISIÓN DE EQUIPOS E INSTALACIONES	Mejora en la calidad competitiva de la empresa	No.de revisiones anuales a eq. e inst./ No. de revisiones planificadas a eq. e inst.	%	Anual	80%	Informes de Gerencia	
		7 ----- 24					29,17%
		Revisiones eq.e inst. realizadas ----- Revisiones no realizadas					29,17% 70,83%
				PROMOCIÓN			80,00%
				<p>■ Revisiones eq.e inst. realizadas ■ Revisiones no realizadas</p>			-50,83%
							Brecha negativa
Análisis: las inspecciones resultan insuficientes frente al uso de los equipos e instalaciones							

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del proceso de logística							
INDICADOR: Mejora en la calidad competitiva de la empresa							
Proveedores contratados	Mejora en la calidad competitiva de la empresa	Proveedores calificados/ Proveedores contratados	%	Anual	100%	Informes de Gerencia	
		5	<p align="center">PROMOCIÓN</p>				100,00%
		5					100,00%
		100,00%					0,00%
		0,00%					No existe brecha
Análisis: el 100% de los proveedores se contratan con proformas.							

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del proceso de logística							
INDICADOR: Mejora en la calidad competitiva de la empresa							
Calidad de los proveedores	Mejora en la calidad competitiva de la empresa	Proveedores eficientes/ Proveedores contratados	%	Anual	100%	Informes de Gerencia	
		4 ----- 5					80,00%
		Proveedores eficientes ----- Proveedores ineficientes					100,00%
		80,00% ----- 20,00%					-20,00%
							Brecha positiva

PROMOCIÓN

■ Proveedores eficientes
■ Proveedores ineficientes

Análisis: la brecha aunque es sólo del 20% produce inconvenientes con los proveedores.

ING. WILSON TORRES
FICHAS TÉCNICAS

INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
OBJETIVO: establecer políticas de gestión del proceso de logística							
INDICADOR: Mejora en la calidad competitiva de la empresa							
Retraso en las obras por los proveedores	Mejora en la calidad competitiva de la empresa	Proyectos retrasados por proveedores/ Total proyectos	%	Anual	5%	Informes de Gerencia	
		4					40,00%
		10					5,00%
		Proyectos retrasados	40,00%				
		Total proyectos	60,00%				
<p align="center">PROMOCIÓN</p> <p>Legend: ■ Proyectos retrasados ■ Total proyectos</p>							35,00% Brecha negativa
<p>Análisis: esta brecha negativa va en desmedro de la calidad competitiva de la empresa por los retrasos en la entrega de las obras.</p>							

PT.5.9

ING. WILSON TORRES
HOJA DE HALLAZGOS SEGÚN LA EVALUACIÓN
PROCESO DE LOGÍSTICA

Ref.:

PT.5.1	La maquinaria y herramienta tienen poco mantenimiento considerando su uso.
PT.5.2	Falta proceso de calificación de proveedores
PT.5.3	A pesar de que los proveedores presentan precios y calidad del producto varias veces presentan retrasos en la entrega.
	Elab.: <i>WT</i> Fecha: 02/06/11
	Superv. WT Fecha: 02/06/11

3.1.4 FASE 4: INFORME

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL AREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA DE LA EMPRESA ING. WILSON TORRES

CAPITULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

ANTECEDENTES

Ing. Wilson Torres inicia sus operaciones el 1 de enero de 1996, pero es hasta el 1 de enero del 2005 en que es obligado a llevar contabilidad, su administrador y Gerente General es el Ing. Wilson Torres. Tiene como actividad principal el servicio de construcciones civiles y públicas.

1.2 MOTIVOS DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al área Administrativa – Financiera de la empresa Ing. Wilson Torres se realizó en cumplimiento al plan de tesis presentado por mi persona, Sandra Valarezo, previo la obtención de mi título profesional.

1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Emitir un informe integral sobre la gestión realizada en el área Administrativa-Financiera en términos de economía, equidad, eficiencia efectividad en un período de tiempo determinado a través de la aplicación de pruebas de cumplimiento.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias vigentes, evaluando el Sistema de Control Interno implantado por el Ing. Wilson Torres.
- Determinar si las políticas y procedimientos relativos al personal fueron socializados y se están aplicando.
- Determinar cuál es el manejo de los recursos monetarios, como son distribuidos y si se logra maximizar los resultados.
- Evaluar el sistema de control interno con la finalidad de formular recomendaciones, que permitan fortalecer y mejorar las operaciones de la empresa.

1.4 ALCANCE

La auditoría cubre el análisis a la gestión de recursos que conforman los objetivos, misión y visión por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

1.5 BASE LEGAL

En el presente examen se aplicaron las disposiciones legales que se citan en el cuerpo del informe.

1.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La empresa Ing. Wilson Torres funciona con la siguiente estructura:

Nivel directivo: Ing. Wilson Torres

Nivel ejecutivo: Lic. María Bernal

Nivel de apoyo: Conformado por la Sra. Sandra Valarezo y Srta. Blanca Vásquez

Funcionarios principales: los principales funcionarios relacionados con el examen son:

Ing. Wilson Torres	Gerente General de la empresa
Lic. María T. Bernal	Contadora General
Sandra Valarezo	Asistente Contable
Blanca Vásquez	Secretaria
Víctor H. Aguilar	Arquitecto- Jefe de Adquisiciones

Componentes examinados:

Proceso de Registro Contable y Control Interno

Proceso de Planificación Financiera y Gestión de Recursos Monetarios

Proceso de Recursos Humanos

Proceso de Logística

CAPÍTULO II

RESULTADO DEL EXAMEN

ING. WILSON TORRES

CÈDULA ANALÌTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:

REGISTRO CONTABLE Y CONTROL INTERNO

Período a examinarse: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha de inicio: 1 de Abril de 2011

Fecha de terminación: 30 de Junio de 2011

COMENTARIO 1. OBLIGACIONES FISCALES

Condición:

Durante el período Enero a Diciembre 2010 la empresa Ing. Wilson Torres cumple con las obligaciones fiscales y con los organismos de control, a pesar de no elaborar un calendario exclusivo que permita contemplar plazos definidos de pagos de obligaciones e impuestos de manera que se pueda distribuir el tiempo de trabajo para cumplir con las obligaciones a tiempo, evitando multas y sanciones.

Criterio:

Toda empresa para su buen funcionamiento debe cumplir con los organismos de control regentes que en sus normas contemplan plazos definidos para el cumplimiento de obligaciones y sanciones previstas, en caso de no hacerlo generan complicaciones y reducen el nivel de eficiencia en una empresa.

Causa:

La razón por la cual hasta la fecha no se ha diseñado un calendario de obligaciones fiscales se debe principalmente a que en este año se aumentaron las ventas significativamente lo que generó en el personal una mayor carga de trabajo que no permitió realizar dicho calendario.

Efecto:

Es por esto, que si bien se cumplió con las obligaciones en el período analizado todas las declaraciones se presentaron a destiempo y provocaron multas e intereses reduciendo el nivel de eficacia.

Conclusión:

Es necesario un calendario definiendo plazos de cumplimiento para cumplir con las obligaciones fiscales y no caer en multas e intereses.

Recomendación:

Al Gerente General

1. Disponer a quien corresponda la elaboración de un calendario anual de las obligaciones fiscales que definan:
 - Entidad de control regente
 - Fecha de pago o presentación de los requerimientos.
 - La unidad o departamento que lo tiene que ejecutar.

Elaborado por:	SCVG	Revisado por:	WETT
Fecha:	11/07/2011	Fecha:	12/07/2011

ING. WILSON TORRES

CÈDULA ANALÌTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:

PLANIFICACIÒN FINANCIERA Y GESTIÒN DE RECURSOS MONETARIOS

Perìodo a examinarse: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha de inicio: 1 de Abril de 2011

Fecha de terminaciòn: 30 de Junio de 2011

COMENTARIO 2. COBRO DE FACTURAS

Condición:

Durante el año 2010 el cobro de facturas ha sido designado verbalmente a Secretaría.

Criterio:

Las Normas ISO-9011 en uno de sus principales preceptos indican, que toda función y responsabilidad estén debidamente documentadas y delimitadas pues de esta manera se optimiza el proceso de control.

Causa:

En todo el tiempo de funcionamiento de la empresa la principal causa para no establecer delimitación de funciones y responsabilidades ha sido que la empresa era relativamente pequeña pero en especial el año en estudio se nota un crecimiento acelerado.

Efecto:

Al no establecer responsabilidad documentada la función de cobro no ha sido debidamente realizada lo que ha causado retrasos en los procesos de logística y entrega de obras.

Conclusión:

En el área Administrativa-Financiera no se existe un documento que delimite funciones y responsabilidades.

Recomendación:

Al Gerente General

1. Realización de un reglamento interno.
2. Elaboración de un documento que establezca las funciones de cada empleado del área Administrativa-Financiera y su nivel de responsabilidad.

Elaborado por:	SCVG	Revisado por:	WETT
Fecha:	11/07/2011	Fecha:	12/07/2011

ING. WILSON TORRES

CÈDULA ANALÌTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:

RECURSOS HUMANOS

Período a examinarse: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha de inicio: 1 de Abril de 2011

Fecha de terminación: 30 de Junio de 2011

COMENTARIO 3. ESPACIO FÍSICO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Condición:

De los seis trabajadores del área Administrativa – Financiera, tres manifiestan no estar conformes con la distribución del espacio físico y la capacitación.

Criterio:

Estudios modernos en cambio organizacional han concluido que cuando las características de estructura y comunicación no reflejan tecnología y buen espacio físico, los departamentos tienden a ser menos efectivos y los empleados no pueden comunicarse con la frecuencia necesaria para resolver problemas. Así mismo es importante la capacitación permanente del personal que ayuda a la realización de los objetivos.

Causa:

El espacio físico no ha recibido la atención debida pues con el crecimiento acelerado que ha tenido la empresa los espacios no han sido redefinidos lo que ha causado malestar en el personal. En cuanto a la capacitación, ésta no se ha podido efectuar por no estar correctamente informado de su importancia.

Efecto:

Como consecuencia de esto, existe inconformidad por la mitad del personal que manifiesta la necesidad de un rediseño de las instalaciones y una mejor preparación del personal mediante capacitaciones permanentes.

Conclusiones:

Los trabajadores del área Administrativa – Financiera demuestran inconformidad tanto con la distribución del espacio físico.

La empresa muestra la falta de un programa bien estructurado de capacitación para el persona.

Recomendaciones:

Al Gerente General

1. Realizar una evaluación entre el personal con el objetivo de definir una mejor distribución del espacio físico en el área.
2. Designar un monto para capacitación del personal en función de las necesidades por área y función.
3. Realizar una evaluación del conocimiento del personal con el objetivo de definir las debilidades y fortalezas del personal y determinar el curso de capacitación más adecuado.

Elaborado por:	SCVG	Revisado por:	WETT
Fecha:	11/07/2011	Fecha:	12/07/2011

ING. WILSON TORRES

CÈDULA ANALÌTICA NARRATIVA DEL COMPONENTE:

LOGÌSTICA

Período a examinarse: 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

Fecha de inicio: 1 de Abril de 2011

Fecha de terminación: 30 de Junio de 2011

COMENTARIO 4. MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES

Condición:

El proceso de mantenimiento de equipos e instalaciones es ejecutado sin una planificación y un cronograma de revisiones, que permitan determinar la efectividad real de los mismos.

En tanto el proceso de calificación de proveedores se realiza por referencias o contactando a los proveedores a través de la guía telefónica.

Criterio:

Es necesario que los equipos e instalaciones que se utilizan en la empresa tengan un mantenimiento periódico para maximizar el tiempo de vida útil y reducir costos.

Se solicita proformas previamente y se realiza un análisis donde se considera el precio, la calidad, el tiempo de entrega, garantía y valor agregado.

Causa:

Falta de una adecuada planificación para ejecutar mantenimientos completos, en fechas establecidas y con evaluación de resultados.

Se ha confiado en el proceso verbal en la contratación de proveedores sin llevar un control específico de los mismos.

Efecto:

Es así que durante el año 2010 se han realizado 7 revisiones parciales y cuando se han dañado los equipos, esto ha producido retrasos y daños permanentes en los equipos.

El no definir un proceso de contratación limita el conocer el tipo de proveedor a contratar y posteriormente genera problemas de incumplimiento y baja calidad.

Conclusiones:

El proceso de mantenimiento de equipo e instalaciones carece de una planificación y revisiones que brinden resultados al corto plazo.

El proceso de contratación de proveedores no está claramente definido.

Recomendaciones:

Al Gerente General:

Elaborar un proceso de ejecución de mantenimiento de los equipos e instalaciones en que se definan:

- Maquinaria, equipos, herramientas a examinar
- Tipo de mantenimiento a realizar
- Duración del proceso
- Problemas encontrados
- Soluciones aplicadas
- Elaborado por
- Fecha

Al encargado del Proceso de Adquisiciones:

1. Definir un proceso de contratación de proveedores que contemple:
 - Llamar a oferta de proveedores, si la compra es significativa llamar a licitación.
 - Entrevistar a los posibles proveedores y evaluar sus proformas en términos de: calidad, precio, tiempo de entrega, garantía entre otras.

- Seleccionar el mejor proveedor y negociar las condiciones de crédito y pago de acuerdo a las conveniencias de la empresa.

Elaborado por:	SCVG	Revisado por:	WETT
Fecha:	11/07/2011	Fecha:	12/07/2011

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES GENERALES

- La empresa Ing. Wilson Torres tiene varias fortalezas entre ellas un activo fijo productivo completo que permite contar con lo necesario para realizar las obras, la experiencia de varios años que despierta confianza en el cliente con un personal confiable y la apertura de su Gerente a iniciativas de desarrollo empresarial.
- Alrededor de la actividad a la que se dedica el Ing. Wilson Torres que es la construcción se movilizan negocios complementarios como transporte, alimentación, vestimenta entre otros.
- A pesar de tener varios años en el campo de la construcción, muchos aspectos con respecto a su direccionamiento estratégico no han sido aun definidos, entendiéndose esto como la definición de su misión, visión, organización moderna, procesos que se deben aplicar en el desarrollo de su actividad, por esta razón todos estos aspectos han sido definidos en el desarrollo de la presente tesis y constituirán una primera guía para determinar el direccionamiento estratégico definitivo de la empresa cuyo objetivo principal debe ser delinear y definir el camino a seguir para alcanzar con eficiencia los resultados esperados.
- La auditoría de gestión se aplicó exclusivamente en el área Administrativa – Financiera, dando especial enfoque a los procesos que ahí se ejecutan y en base a cada uno de ellos, se determinó cuales son las políticas, estrategias y objetivos que permitan mejorar el desempeño, ésta área fue escogida porque cumple procesos de significativa importancia como el registro contable, el manejo de efectivo, pagos al personal, capacitación del personal, mantenimiento de maquinaria, contactos con proveedores entre otros.
- A pesar de que los principios y valores parecen estar entendidos, es necesario definir los principios y valores particulares de la empresa en la que el trabajador presta sus servicios con el fin de identificarlo más con la organización, lo que se espera recibir de él, en qué medida su accionar es importante para el desarrollo de la empresa y como su trabajo es significativo para el progreso de la misma.
- Al ejecutar la Auditoría de Gestión se tuvo presente que su función como herramienta de control permitió evaluar el grado de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología, con la observancia permanente de las normas contables, financieras, legales y administrativas por lo que se evaluó en este examen:

- a) La gestión contable, financiera, de recursos humanos y logística del área Administrativa – Financiera.
 - b) El grado en que se cumplen las normativas y reglamentos.
 - c) Los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos.
 - d) El grado de satisfacción del personal para con la empresa.
-
- Los programas de trabajo fueron elaborados en total observancia de las normas de auditoría y constituyeron el primer soporte de las actividades a cumplir y en todo momento fueron objeto de consulta para identificar el avance del trabajo.
 - La evaluación del control interno permitió obtener los primeros resultados sobre la eficacia de los procesos que ejecuta el área Administrativa- Financiera y se tuvo un primer acercamiento a las posibles irregularidades en cuanto al control que tenía el área sometida a examen, para luego confirmar con evidencia suficiente y competente en los papeles de trabajo las falencias en la gestión.
 - Los hallazgos en el desarrollo de la auditoría fueron sustentados y documentados debidamente a través de los respectivos papeles de trabajo que a más de los programas, garantizan y evidencian el trabajo del auditor pues describen las pruebas de cumplimiento aplicadas y en base a las cuales se sustenta su opinión.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Se recomienda implementar un direccionamiento estratégico el mismo que ha resultado del desarrollo de la presente tesis, en donde se ha observado la realidad misma de la empresa, las influencias externas e internas a la que está sometida, el objetivo por el cual fue creada y todas aquellas acciones que se deben ejecutar para mejorar su desempeño en términos de eficiencia, economía, efectividad, equidad y ecología.
- Se recomienda que para implementar estos procesos se considere segmentar sus componentes, es por esto que se definió cuatro grandes grupos ejecutados en el área Administrativa – Financiera, es así que se logró establecer de mejor manera la meta final de eficiencia que coadyuvan a mejorar el desempeño en general.
- Se recomienda revisar esta investigación, para que pueda ser implementada en la empresa y así aportar para el mejoramiento continuo de la misma.
- Se recomienda ejecutar, todo análisis sobre gestión futura bajo la estricta observancia de normas y reglamentos nacionales debidamente sustentados.
- Se recomienda tomar en cuenta los programas, procedimientos y papeles de trabajo desarrollados por ser un sustento documentado de cada hallazgo u opinión vertida y que no tiene como objetivo determinar errores o culpabilidad de nadie.
- Es recomendable, después de realizada esta auditoría, continuar con un proceso de estudio y seguimiento de las actividades que se ejecutan en el área Administrativa-Financiera, para maximizar el logro de objetivos tanto del personal como de la empresa misma.

BIBLIOGRAFÍA

YANEL, Luna, (2004), NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

ANDRADE, Ramiro (2001), MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

FRANKLIN, Enrique (2007), AUDITORIA ADMINISTRATIVA

HERNÁNDEZ, Roberto, (2004), METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

ESTUPIÑAN, Rodrigo, (2004), PAPELES DE TRABAJO,

MALDONADO, Milton, (2006) AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ediciones Abaco, NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORIA

BADILLO, Jorge, (2006) AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

SITIOS WEB

- (www.contraloriageneraldelestado), MANUAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN.
- (<http://ofspuebal.gob.mx/files/M3-3.3.2-Diapo.pdf>) HALLAZGOS EN UNA AUDITORIA DE GESTIÓN”
- (www.google.com) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
- (www.google.com), INDICADORES DE GESTIÓN
- (www.ministeriorelacioneslaborales.ec), SUELDOS POR SECTORES
- (www.inec.ec), VALOR CANASTA BÁSICA 2010

ANEXOS

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Entrevista Sr. Gerente General

Nombre del entrevistado:Ing. Wilson Torres.....

Cargo:Gerente General.....

Fecha:15 de mayo de 2011.....

Lugar:Quito- Ecuador

Objetivo de la entrevista: Conocer cuál es el proceso que se aplica para el cierre contable del mes y que inconvenientes eventuales tiene la emisión de Estados Financieros mensuales.

1. Cuál es su apreciación sobre el proceso de cierre contable de mes, es óptimo, bueno, regular, pésimo?

Considero que es bueno veo que el equipo contable hace lo posible por entregar la información a tiempo.....

2. Cómo se ejecuta el proceso de cierre de manera óptima, buena, regular o pésima?

Se ejecuta de buena manera esperando llegar a ser óptimos.....

3- Qué balance revisa para cerrar el mes para encontrar cambios significativos?

Pues reviso el balance de comprobación y de resultados, y por tanto puedo identificar cambios significativos y solicitar explicaciones de haberlas

4. Se han presentado inconvenientes en este año al ejecutar el proceso de cierre?

No se han presentado mayores inconvenientes.....

5. Desearía que se desarrollen informes adicionales a los acostumbrados?

Si, desearía un comparativo entre los gastos reales y lo presupuestado.....

ING. WILSON TORRES

Ref: Procedimiento: Tabulación entrevista al Gerente General

PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACION
	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	PÉSIMO	
APRECIACIÓN DEL CIERRE CONTABLE		X			
EJECUCIÓN DEL PROCESO DEL CIERRE		X			
PUNTOS REVISADO AL CIERRE	BALANCE DE COMPROBACIÓN Y RESULTADOS VARIACIONES MES ACTUAL Y ANTERIOR				
INCONVENIENTES EN PROCESO DE CIERRE	NO SE HAN ENCONTRADO INCONVENIENTES				
INFORMES ADICIONALES	COMPARATIVO ENTRE GASTOS REALES Y PRESUPUESTADOS				
CONCLUSIONES	El proceso de cierre contable es bueno, se cumple con la entrega de los balances aunque se desea un comparativo entre gastos reales y el presupuesto.				MARCAS: ◊
			Elab.: Š Superv.: WT	Fecha: 15/05/11 Fecha: 16/05/11	

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos:

Evaluación Entidades Financieras

No.	Institución Financiera	Calificación de Riesgo	Número de Servicios	Requisitos Acceso Crédito	OBSERVACIONES
2	BANCO PROMERICA S.A.	AA+	21	11	
3	BANCO DE GUAYAQUIL	AAA-	41	10	
CONCLUSIONES:		De las 3 instituciones con las que el Ing. Wilson Torres trabaja, el Banco del Pichincha y el Banco de Guayaquil son las que mejor calificación de Riesgo tienen y también posee gran cantidad de servicios por lo que resulta favorable que mantenga sus transacciones en estos bancos.			
				Elab.: <i>ST</i>	Fecha: 21/05/10
				Superv.: WT	Fecha: 22/05/10

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Encuesta sobre clima organizacional y espacio físico

No.	PREGUNTAS		SI	NO	OBSERVACIONES	
1.	Se mantiene un nivel de respeto para cada trabajador del área Administrativo Financiero?		X	-		
2.	¿Está conforme con la distribución del espacio físico de la empresa?			X		
3.	¿Se solucionan los problemas entre compañeros rápidamente?		X			ø
4.	¿Tiene relaciones cordiales con sus compañeros?		X			
5.	¿Se fomenta la unión y colaboración entre compañeros?		X			
	TOTAL:		4	1		
	PORCENTAJE:		80%	20%		
CONCLUSIONES:			Existe inconformidad con el espacio físico	MARCAS ø	Se recoje respuestas anónimas del área administrativa financiera.	
				Elab.: <i>ST</i>	Fecha: 25/05/11	
				Superv: WT	Fecha: 25/05/11	

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Encuesta sobre clima organizacional y espacio físico

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	Se mantiene un nivel de respeto para cada trabajador del área Administrativo Financiero?	X	-	
2.	¿Está conforme con la distribución del espacio físico de la empresa?	X	-	
3.	¿Se solucionan los problemas entre compañeros rápidamente?	X	≠ -	
4.	¿Tiene relaciones cordiales con sus compañeros?	X	-	
5.	¿Se fomenta la unión y colaboración entre compañeros?	X	-	
	TOTAL:	5	-	
	PORCENTAJE:	100%	0%	
	CONCLUSIONES:	Total conformidad con el Espacio físico	MARCAS ≠	Se recoje respuestas anónimas del área administrativa financiera.
				Elab.: <i>WT</i>
				Superv: WT
				Fecha: 25/05/11
				Fecha: 25/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Encuesta sobre clima organizacional y espacio físico

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	Se mantiene un nivel de respeto para cada trabajador del área Administrativo Financiero?	X	-	
2.	¿Está conforme con la distribución del espacio físico de la empresa?	X	-	
3.	¿Se solucionan los problemas entre compañeros rápidamente?	X	-	
4.	¿Tiene relaciones cordiales con sus compañeros?	X	-	
5.	¿Se fomenta la unión y colaboración entre compañeros?	X	-	
	TOTAL:	5	-	
	PORCENTAJE:	100%	0%	
	CONCLUSIONES:	Total conformidad con el espacio físico	MARCAS /	Se recoje respuestas anónimas del área administrativa financiera.
				Elab.: S
				Superv: WT
				Fecha: 25/05/11
				Fecha: 25/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Encuesta sobre clima organizacional y espacio físico

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES	
1.	Se mantiene un nivel de respeto para cada trabajador del área Administrativo Financiero?	X	-	↑ ↓	
2.	¿Está conforme con la distribución del espacio físico de la empresa?		X		
3.	¿Se solucionan los problemas entre compañeros rápidamente?	X	-		¥
4.	¿Tiene relaciones cordiales con sus compañeros?	X	-		
5.	¿Se fomenta la unión y colaboración entre compañeros?	X	-		
	TOTAL:	4	1		
	PORCENTAJE:	80%	20%		
	CONCLUSIONES:	No conformidad con el espacio físico	MARCAS ¥	Se recoje respuestas anónimas del área administrativa financiera.	
				Elab.: <i>WT</i>	
				Superv: WT	
				Fecha: 25/05/11	
				Fecha: 25/05/11	

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Encuesta sobre clima organizacional y espacio físico

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	Se mantiene un nivel de respeto para cada trabajador del área Administrativo Financiero?	X	-	
2.	¿Está conforme con la distribución del espacio físico de la empresa?	X	-	
3.	¿Se solucionan los problemas entre compañeros rápidamente?	X	€ -	
4.	¿Tiene relaciones cordiales con sus compañeros?	X	-	
5.	¿Se fomenta la unión y colaboración entre compañeros?	X	-	
	TOTAL:	5	-	
	PORCENTAJE:	100%	0%	
	CONCLUSIONES:	Total conformidad con el espacio físico	MARCAS €	Se recoje respuestas anónimas del área administrativa financiera.
				Elab.: <i>WT</i>
				Superv: WT
				Fecha: 25/05/11
				Fecha: 25/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Encuesta sobre clima organizacional y espacio físico

No.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	Se mantiene un nivel de respeto para cada trabajador del área Administrativo Financiero?	X	-	
2.	¿Está conforme con la distribución del espacio físico de la empresa?	X	-	
3.	¿Se solucionan los problemas entre compañeros rápidamente?	X	€ -	
4.	¿Tiene relaciones cordiales con sus compañeros?	X	-	
5.	¿Se fomenta la unión y colaboración entre compañeros?	X	-	
	TOTAL:	5	-	
	PORCENTAJE:	100%	0%	
	CONCLUSIONES:	Total conformidad con el espacio físico	MARCAS €	Se recoje respuestas anónimas del área administrativa financiera.
				Elab.: <i>WT</i> Fecha: 25/05/11
				Superv: WT Fecha: 25/05/11

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimientos: Entrevista encargado del Proceso de Adquisiciones

Nombre del entrevistado:Arq. Victor H. Aguilar.....

Cargo:Adquisiciones.....

Fecha:30 de mayo de 2011.....

Lugar:Quito- Ecuador

Objetivo de la entrevista: Conocer cuál es el proceso que se aplica para contratar un proveedor.

1. ¿Cómo se realiza el contacto con un posible proveedor?

Se realiza muchas veces por recomendaciones de otras empresas o a través de la guía telefónica.

2. ¿Qué requisitos mínimos debe tener una persona natural o jurídica para ser proveedor de la empresa Ing. Wilson Torres.

Pues debe ser una empresa o persona natural que cumpla con los requisitos legales establecidos en el país, y tener un historial de precios y servicios buenos.

3. ¿Cuál es el proceso que se ejecuta para escoger a un nuevo proveedor de la empresa?

Se realiza primero un análisis de los precios, la calidad y variedad de los productos y muy especialmente la puntualidad en la entrega de los mismos.....

4. ¿Qué inconvenientes se han presentado en el período enero - diciembre 2010 en cuanto al servicio de los proveedores?

Se ha cometido el error de confiar mucho en los proveedores en cuanto la calidad de los productos ya que al instalarlos se observan fallas importantes, así como la falta de puntualidad en la entrega lo que nos ha provocado también retrasos en la entrega de las obras.....

ING. WILSON TORRES

Ref.: Procedimiento

Tabulación entrevista encargado Proceso de Adquisición

PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
	Teléfono	Referencias Otras Empresas	Proformas	Visitas	
CONTACTO CON POSIBLES PROVEEDORES	X	X	—	—	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER PROVEEDOR PERSONA NATURAL	R.U.C.	Constitución Legal	Referencia	Permisos Legales	
	X	—	X	X	
REQUISITOS MÍNIMOS PARA SER PROVEEDOR PERSONA JURÍDICA	X	X	X	X	
EVALUACIÓN DE UN NUEVO PRODUCTO	Calidad	Precios	Entrega	Variedad Precios	
	X	X	X	X	
PROBLEMAS PRESENTADOS PERIODO Ene-Dic/10	Entrega Tarde	Mala Calidad	Desconocimiento Productos		Los retrasos en la entrega producen retrasos en los pro- yectos.
	X	—	X		
CONCLUSIONES:	Falta un proceso de calificación de proveedores				MARCAS:
			Elab.: S	FECHA: 30/05/11	
			Superv.: WT	FECHA: 30/05/11	